

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocios para evaluar la viabilidad económica de una
agencia de marketing digital con inteligencia artificial**

Trabajo de investigación presentada para satisfacer los requerimientos para
obtener el grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información por:

Luis Alberto Barandiaran Yngunza

Gino Alexander Carbajal Pimentel


Juan Carlos Cueva Quiroz

Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

Lima, 24 de Setiembre de 2024

Tesis IA VF Version Turnitin

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%	3%	1%	2% 
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	2%
	Trabajo del estudiante	
2	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	

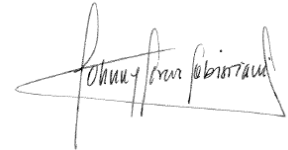
Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%

Este trabajo de investigación:

Plan de negocios para evaluar la viabilidad económica de una agencia de marketing con inteligencia artificial

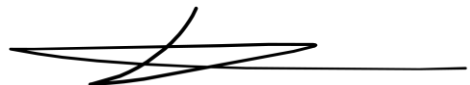
ha sido aprobado.



.....
Johnny Exequiel García Sebastiani (Jurado 1)



.....
Ramón Batalla Font (Jurado 2)



.....
Raúl González Punzano (Jurado 3)



.....
Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor)

Universidad ESAN

2024

DEDICATORIA

“A mi padre, quien con el ejemplo me enseñó que lo material debe ser secundario a las personas, que la bondad del ser humano puede llegar a ser infinita, y que hay veces donde se sacrifica lo que uno más quiere, por un bienestar superior. A mi madre, quien me enseñó a ser una persona con convicciones claras, tener una voluntad inquebrantable, y por darme la mejor educación posible en todo momento, aunque no siempre la supiera aprovechar o entender. A mi esposa, quien siempre me ha apoyado para salir adelante, con quien somos un equipo imparable, y a quien amo con todo mi corazón. A mis hijas, a quienes adoro, y quienes me hacen ser una mejor persona cada día.”

- **Luis Alberto Barandiarán Yngunza**

“A mi hijo, quien es mi principal fuente de inspiración y espero llegar a ser un ejemplo adecuado para él y un modelo a seguir. A mi esposa, quien me apoyó desde un inicio a buscar nuevos desafíos para poder superarme a mí mismo, soportando la carga familiar en momentos claves y a quien amo por motivarme a ser mejor cada día. A mi madre cuyo sacrificio diario me enseñó la dedicación que se puede tener a un hijo, cultivando valores como la responsabilidad y el respeto que se deben tener en todos los aspectos de la vida. A mi padre quien me enseñó que los límites a lo que uno puede lograr no existen y con quien estaré en deuda siempre por cada lección de vida que aprendo en cada conversación que tenemos. Si estoy donde estoy es gracias a cada una de estas personas con quien estaré en deuda siempre.”

- **Gino Alexander Carbajal Pimentel**

“A mi madre, quien con el ejemplo me enseñó que con dedicación se puede lograr todas las metas que te trases en la vida, sin ella no hubiera sido posible llegar hasta este momento en mi vida. A mi padre, quien desde muy pequeño me enseñó a ser una persona correcta y cultivo los cimientos para que en adelante sean inquebrantables. Desde el cielo sigues cuidándome para seguir por el buen camino. A mis hermanas, que siempre están apoyándome día a día en todos los retos que me propongo, agradezco tanto su comprensión y su ayuda genuina. A mi sobrino, quien con cada ocurrencia nos saca una sonrisa y llena de alegría nuestra familia. A mis abuelitos, piezas fundamentales de la familia quienes con su esfuerzo lograron. Cada una de estas personas siguen aportando en mi crecimiento y les debo todo lo que soy”

- **Juan Carlos Cueva Quiroz**

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xix
CAPITULO I – INTRODUCCIÓN	1
1.1 <i>Introducción</i>	1
1.2 <i>Objetivo General</i>	2
1.3 <i>Objetivos Específicos</i>	2
1.4 <i>Justificación</i>	3
1.5 <i>Alcance</i>	4
1.5.1 Alcance Geográfico.....	4
1.5.2 Demografía Empresarial.....	5
1.5.3 Alcance Sectorial.....	5
1.6 <i>Limitaciones</i>	6
1.7 <i>Contribución</i>	6
1.7.1 Contribución social.....	6
1.7.2 Contribución de negocio.....	7
1.7.3 Contribución académica	7
CAPITULO II – MARCO CONTEXTUAL	8
2.1 <i>Introducción</i>	8
2.2 <i>Objetivos</i>	8
2.3 <i>Análisis del macroentorno</i>	9
2.3.1 Factores Políticos	9
2.3.2 Factores Económicos	11
2.3.3 Factores Sociales	14
2.3.4 Factores Tecnológicos.....	16
2.3.5 Factores Ecológicos.....	19
2.3.6 Factores Legales.....	20
2.4 <i>Análisis de microentorno</i>	22
2.4.1 Rivalidad entre competidores	23
2.4.2 Amenaza de Ingreso de nuevos competidores	25
2.4.3 Amenaza de Ingreso de productos sustitutos	26
2.4.4 Poder de negociación de los consumidores	28
2.4.5 Poder de negociación de los proveedores	28
2.5 <i>Benchmarking</i>	29
2.5.1 Análisis competitivo.....	30
2.5.2 Resultados	31
2.6 <i>Conclusiones</i>	32
CAPÍTULO III – MODELO DE NEGOCIO	33
3.1 <i>Introducción</i>	33

3.2	<i>Objetivos</i>	33
3.3	<i>Definición del modelo de negocio</i>	34
3.4	<i>Segmentos de Clientes</i>	35
3.5	<i>Socios Clave</i>	36
3.6	<i>Propuesta de Valor</i>	36
3.6.1	<i>Bloque del Cliente</i>	38
3.6.2	<i>Mapa de Valor</i>	38
3.6.3	<i>Productos y Servicios</i>	39
3.7	<i>Canales</i>	45
3.8	<i>Estructura de costos</i>	45
3.9	<i>Fuentes de ingreso</i>	46
3.10	<i>Recursos clave</i>	46
3.11	<i>Actividades clave</i>	46
3.12	<i>Relación con clientes</i>	47
3.13	<i>Conclusiones</i>	47
CAPÍTULO IV – ESTUDIO DE MERCADO		49
4.1	<i>Introducción</i>	49
4.2	<i>Objetivos</i>	49
4.3	<i>Diseño de la Investigación</i>	49
4.4	<i>Investigación Cualitativa</i>	49
4.4.1	<i>Identificación de factores y sub-factores</i>	49
4.4.2	<i>Preguntas relacionadas con los factores y sub-factores</i>	51
4.4.3	<i>Entrevistas a expertos en marketing digital</i>	51
4.4.4	<i>Recopilación de entrevistas</i>	52
4.4.5	<i>Identificación de principales sub-factores con Atlas TI</i>	52
4.4.6	<i>Análisis de los sub-factores más relevantes</i>	53
4.4.7	<i>Conclusiones de la investigación cualitativa</i>	65
4.5	<i>Investigación Cuantitativa</i>	66
4.5.1	<i>Objetivos</i>	66
4.5.2	<i>Encuesta</i>	67
4.5.3	<i>Selección de la muestra</i>	68
4.5.4	<i>Análisis de la encuesta</i>	68
4.5.5	<i>Conclusiones del análisis cuantitativo</i>	70
4.6	<i>Estimación de la demanda</i>	70
4.7	<i>Conclusiones</i>	72
CAPÍTULO V – PLAN ESTRATÉGICO		73
5.1	<i>Introducción</i>	73
5.2	<i>Objetivos</i>	73

5.3	<i>Misión, visión y valores</i>	73
5.4	<i>Objetivos Estratégicos</i>	75
5.5	<i>Formulación de la Estrategia</i>	76
5.3.1	<i>Etapas de los Insumos</i>	77
5.3.2	<i>Etapas de Adecuación</i>	81
5.3.3	<i>Etapas de Decisión</i>	82
5.6	<i>Conclusiones</i>	84
CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING		85
6.1	<i>Introducción</i>	85
6.2	<i>Objetivos</i>	85
6.2.1	<i>Objetivo General</i>	85
6.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	85
6.3	<i>Segmentación de mercado</i>	86
6.4	<i>Estrategia de posicionamiento</i>	86
6.5	<i>Marketing relacional</i>	87
6.6	<i>Estrategia de Marca</i>	88
6.6.1	<i>Nombre</i>	88
6.6.2	<i>Logo</i>	88
6.6.3	<i>Lema</i>	88
6.7	<i>Marketing Mix</i>	88
6.7.1	<i>Estrategia de producto</i>	89
6.7.2	<i>Estrategia de precio</i>	91
6.7.3	<i>Estrategia de plaza</i>	92
6.7.4	<i>Estrategia de promoción</i>	92
6.8	<i>Estrategia comercial</i>	94
6.8.1	<i>Etapas de atracción</i>	94
6.8.2	<i>Etapas de conversión</i>	96
6.8.3	<i>Etapas de cierre</i>	96
6.8.4	<i>Etapas de fidelización</i>	97
6.9	<i>Presupuesto de marketing</i>	97
6.10	<i>Indicadores y métricas de desempeño</i>	98
6.11	<i>Conclusiones</i>	99
CAPÍTULO VII PLAN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL		100
7.1	<i>Introducción</i>	100
7.2	<i>Objetivos</i>	100
7.3	<i>Arquitectura de la plataforma web</i>	101
7.4	<i>Acuerdos de Nivel de Servicio</i>	101
7.5	<i>Seguridad de la información</i>	103

7.6	<i>Herramientas de Inteligencia Artificial</i>	104
7.7	<i>Presupuesto de TI</i>	104
7.8	<i>Conclusiones</i>	105
CAPÍTULO VIII PLAN DE OPERACIONES		107
8.1	<i>Introducción</i>	107
8.2	<i>Objetivos</i>	107
8.3	<i>Descripción del servicio</i>	108
8.4	<i>Alcance del servicio</i>	109
8.5	<i>Identificación de procesos</i>	109
8.5.1	Diagrama de macroprocesos	109
8.5.2	Procesos estratégicos	110
8.5.3	Procesos operativos	110
8.5.4	Procesos de soporte	111
8.5.5	Cadena de Valor	112
8.6	<i>Etapa preoperativa</i>	113
8.6.1	Constitución de empresa	113
8.6.2	Búsqueda de proveedores y socios principales	114
8.6.3	Alquiler de equipos y servicios	114
8.7	<i>Etapa operativa</i>	115
8.8	<i>Indicadores clave de desempeño</i>	115
8.9	<i>Diseño de producto mínimo viable</i>	116
8.10	<i>Presupuesto de operaciones</i>	116
8.11	<i>Conclusiones</i>	117
CAPÍTULO IX PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		118
9.1	<i>Introducción</i>	118
9.2	<i>Objetivos</i>	118
9.3	<i>Estructura organizacional</i>	119
9.3.1	Organigrama de la organización	119
9.4	<i>Formalización de la empresa</i>	119
9.4.1	Tipo de sociedad	119
9.4.2	Órganos de la empresa	120
9.4.3	Socios fundadores	120
9.5	<i>Políticas organizacionales</i>	120
9.6	<i>Régimen laboral</i>	121
9.7	<i>Procesos de talento humano</i>	122
9.7.1	Proceso de reclutamiento, atracción y selección	122
9.7.2	Desarrollo y retención	123
9.7.3	Plan de capacitación de personal	123

9.7.4	Evaluación de desempeño	125
9.7.5	Proyección de crecimiento de recursos humanos	126
9.8	<i>Presupuesto de recursos humanos</i>	126
9.9	<i>Conclusiones</i>	127
CAPÍTULO X PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO		128
10.1	<i>Introducción</i>	128
10.2	<i>Objetivos</i>	128
10.3	<i>Consideraciones preliminares</i>	128
10.4	<i>Proyección de la demanda</i>	129
10.5	<i>Proyección de ingresos</i>	130
10.6	<i>Proyección de egresos</i>	130
10.7	<i>Proyección de capital de trabajo requerido</i>	130
10.8	<i>Estado de resultados proyectado</i>	131
10.9	<i>Proyección de flujo de caja</i>	132
10.10	<i>Cálculo de indicadores financieros</i>	133
10.11	<i>Identificación de variables relevantes</i>	133
10.12	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	134
10.13	<i>Análisis de Escenarios</i>	134
10.14	<i>Conclusiones</i>	135
CAPÍTULO XI PLAN DE RIESGOS		136
11.1	<i>Introducción</i>	136
11.2	<i>Objetivos</i>	136
11.3	<i>Metodología</i>	136
11.4	<i>Identificación de Riesgos Clave</i>	137
11.5	<i>Evaluación de los Riesgos Clave</i>	139
11.6	<i>Mitigación de Riesgos y Planes de Contingencia</i>	141
11.7	<i>Marco de Monitoreo y Revisión Continua de Riesgos</i>	143
11.8	<i>Conclusiones</i>	144
CAPÍTULO XII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		146
12.1	<i>Conclusiones</i>	146
12.2	<i>Recomendaciones</i>	148
12.3	<i>Plan por seguir luego de 5 años</i>	149
REFERENCIAS.....		328

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I GLOSARIO DE TÉRMINOS	150
ANEXO II CRECIMIENTO POBLACIONAL DEL PERÚ SEGÚN INEI.....	156
ANEXO III RANKING DE EMPRESAS PERUANAS SEGÚN SECTOR / RUBRO	157
ANEXO IV ENTREVISTA A RAFAEL PENNY	160
ANEXO V ENTREVISTA A FRANCO RUBIO.....	168
ANEXO VI PRINCIPALES AGENCIAS DE CREACIÓN DE CONTENIDO DEL MERCADO Y AGENCIAS DE MARKETING.....	174
ANEXO VII ANÁLISIS DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE COMPETIDORES AGENCIAS DE CREACIÓN DE CONTENIDO	178
ANEXO VIII LISTADO DE PREGUNTAS A EXPERTOS EN MARKETING DIGITAL.....	179
ANEXO IX SEGUNDA ENTREVISTA A FRANCO RUBIO.....	181
ANEXO X ENTREVISTA A MERCEDES CARBAJAL	190
ANEXO XI ENTREVISTA A LENKA MISKULIN.....	206
ANEXO XII ENTREVISTA A ROCIO MERINO	217
ANEXO XIII ENTREVISTA A FLAVIO GALVEZ	220
ANEXO XIV ENTREVISTA A CAROLINA CHAVEZ	227
ANEXO XV ENTREVISTA A BILLY BUTRON	231
ANEXO XVI ENTREVISTA A PIERINA MONTEZA	236
ANEXO XVII SEGUNDA ENTREVISTA A RAFAEL PENNY	243
ANEXO XVIII ENTREVISTA A PIERINA PAPI	261
ANEXO XIX RELACIÓN DE PREGUNTAS REALIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	272
ANEXO XX RESULTADOS DE LA ENCUESTA CUANTITATIVA	277
ANEXO XXI MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	292
ANEXO XXII MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) 293	

ANEXO XXIII MATRIZ DE ALINEAMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS OBJETIVOS DE MARKETING.....	296
ANEXO XXIV MATRIZ DE ALINEAMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS OBJETIVOS DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	297
ANEXO XXV MATRIZ DE ALINEAMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS OBJETIVOS OPERATIVOS	298
ANEXO XXVI PRODUCTO MÍNIMO VIABLE – VISTA DE PRESENTACIÓN	299
ANEXO XXVII MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICOS VS OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	303
ANEXO XXVIII FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA ..	304
ANEXO XXIX MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS OBJETIVOS FINANCIEROS.....	309
ANEXO XXX ANALISIS DE SENSIBILIDAD – PUNTO MUERTO.....	310
ANEXO XXXI BENCHMARKING DE HERRAMIENTAS IA	314
ANEXO XXXII FLUJO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	319
ANEXO XXXIII CURSOS DE CAPACITACION AL PERSONAL	320
ANEXO XXXIV – MATRIZ INICIAL DE RIESGOS IDENTIFICADOS.....	322
ANEXO XXXV – MATRIZ RESIDUAL DE RIESGOS IDENTIFICADOS.....	323
ANEXO XXXVI – ANALISIS DE ESCENARIOS FINANCIEROS.....	324
ANEXO XXXVII – CRECIMIENTO ESCALONADO DE CLIENTES AÑO 1	327

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Resultados Inversión en publicidad 2021-2023	4
Figura 2 Crecimiento de hogares con acceso a Internet	17
Figura 3 Crecimiento de acceso a internet según ámbito geográfico	18
Figura 4 Resumen de las fuerzas de Porter	23
Figura 5 BPM del flujo de mensajes con IA	26
Figura 6 Embudo de estrategia de marketing para un negocio B2B.....	27
Figura 7 Embudo de estrategia de marketing para un negocio B2C.....	28
Figura 8 Business Model Canvas primera versión	34
Figura 9 Business Model Canvas segunda versión.....	35
Figura 10 Value Proposition Canvas.....	37
Figura 11 Crecimiento del mercado de marketing de Influencers.....	44
Figura 12 Logo de la empresa.....	88
Figura 13 Elementos del marketing mix.....	89
Figura 14 Diagrama de Arquitectura de plataforma Web.....	101
Figura 15 Fases de la descripción del servicio.....	108
Figura 16 Diagrama de macroprocesos	109
Figura 17 Fase preoperativa de la empresa	113
Figura 18 Organigrama de la empresa.....	119
Figura 19 Fases del plan de capacitación.....	124
Figura 20 Crecimiento poblacional del Perú según INEI	156
Figura 21 Mockup de presentación Futura.....	299
Figura 22 Mockup detalle de expertos Futura	300
Figura 23 Mockup Webinar IA de Futura.....	301
Figura 24 Mockup servicio chatbot Futura	302
Figura 25 Flujo de actividades operativas.....	319

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 PBI del Perú de los últimos 10 años	11
Tabla 2 Inflación Anual 2015 - 2023	12
Tabla 3 Tasa de interés últimos 10 años	13
Tabla 4 Tipos de agencias de marketing y sus enfoques	24
Tabla 5 Lista de empresas proveedoras de servicio de Infraestructura Cloud	29
Tabla 6 Listado de Factores y Sub-factores	50
Tabla 7 Expertos en marketing digital entrevistados	52
Tabla 8 Principales sub-factores identificados por Atlas TI	53
Tabla 9 Objetivos y Conclusiones del Análisis Cualitativo	68
Tabla 10 Estimación de la demanda según segmentación y servicio	71
Tabla 11 Objetivos Estratégicos	75
Tabla 12 Etapas de la estrategia empresarial	77
Tabla 13 Matriz de Factores Externos Clave	78
Tabla 14 Matriz MCPE	83
Tabla 15 Objetivos del Plan de Marketing	85
Tabla 16 Etapas del servicio	90
Tabla 17 Estrategia de precios	91
Tabla 18 Redes sociales de comunicación	93
Tabla 19 Presupuesto de Marketing	98
Tabla 20 Indicadores de Plan de Marketing	98
Tabla 21 Objetivos del Plan de Tecnología de Información	100
Tabla 22 Penalidades según ANS de Servicios Cloud	102
Tabla 24 Niveles de servicio para Soporte	103
Tabla 25 Presupuesto de Tecnologías de Información	105
Tabla 26 Objetivos del Plan de Operaciones	107
Tabla 27 Costos para la constitución de la empresa	114
Tabla 28 Costo de equipos y licencias BackOffice	114
Tabla 29 Indicadores de desempeño	115
Tabla 30 Presupuesto de operaciones	116
Tabla 31 Objetivos del Plan de Recursos Humanos	118
Tabla 32 Plan de Capacitación de Empleados según rol	125
Tabla 33 Presupuesto de capacitaciones	125
Tabla 34 Incorporación de personal por año	126
Tabla 35 Presupuesto de Recursos Humanos	127
Tabla 36 Objetivos de Plan Económico y Financiero	128
Tabla 37 Proyección de la demanda	129
Tabla 38 Costo del servicio mensual a clientes	130
Tabla 39 Proyección de ingresos anuales por servicio	130
Tabla 40 Proyección de egresos	130
Tabla 41 Flujo de caja del capital de trabajo	131
Tabla 42 Estado de Resultados	132
Tabla 43 Proyección flujo de caja económica	133
Tabla 44 Indicadores financieros	133
Tabla 45 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto resumen	134
Tabla 46 Análisis de Escenarios Pesimista / Optimista	135

Tabla 47 Matriz de riesgos según probabilidad e impacto.....	140
Tabla 47 Ranking Merco 2024 Empresas de consumo masivo	157
Tabla 48 Ranking de operadores móviles	158
Tabla 49 Ranking Merco Empresas 2023	158
Tabla 50 Ranking de Universidades Peruanas al 2024	158
Tabla 51 Ranking tiendas Retail en el Perú.....	159
Tabla 52 Ranking de marcas de vehículos más vendidos en el 2023	159
Tabla 53 Comparación de agencias de creación de contenido	174
Tabla 54 Comparación de Agencias de Marketing.....	176
Tabla 55 Ventajas y Desventajas de Competidores.....	178
Tabla 56 Matriz de perfil competitivo MPC	292
Tabla 57 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....	293
Tabla 58 Matriz de alineamiento objetivos estratégicos vs objetivos de marketing	296
Tabla 59 Matriz de alineamiento objetivos estratégicos vs objetivos de tecnologías de información.....	297
Tabla 60 Matriz de alineamiento objetivos estratégicos vs objetivos operativos	298
Tabla 61 Matriz de alineamiento de objetivos del plan de recursos humanos vs objetivos estratégicos	303
Tabla 62 Matriz de alineamiento de objetivos estratégicos vs objetivos financieros	309
Tabla 63 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Precio – Servicio Generación de Contenido	310
Tabla 64 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Precio – Servicio Chatbots	310
Tabla 65 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Precio – Servicio Influencer IA.....	311
Tabla 66 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Demanda Inicial – Servicio Generación de Contenido	311
Tabla 67 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Demanda Inicial – Servicio Chatbots..	312
Tabla 68 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Demanda Inicial – Servicio Influencer IA	312
Tabla 69 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Tasa de Crecimiento.....	313
Tabla 70 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Costo de Ventas.....	313
Tabla 71 Escala de calificación para benchmarking de herramientas IA	314
Tabla 72 Benchmarking de las herramientas de IA para el Servicio de Generación de Contenidos	314
Tabla 73 Benchmarking de las herramientas de IA para el Servicio de IA conversacional (chatbots).....	316
Tabla 74 Benchmarking de las herramientas de IA para el servicio de Influencers IA	318
Tabla 75 Detalle de cursos de especialización en IA	320
Tabla 76 Detalle de cursos de especialización en herramientas IA	320
Tabla 77 Detalle de cursos de especialización en herramientas IA	321
Tabla 78 Matriz inicial de riesgos identificados	322
Tabla 79 Matriz residual de riesgos identificados	323

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a los docentes de ESAN y La Salle, cuyas clases, casos de estudio y proyectos han sido una gran fuente de crecimiento profesional. La cual nos ha permitido elevar nuestro conocimiento a un nivel más estratégico, formándonos como mejores profesionales y personas.

Agradecemos a nuestro asesor, Sergio Cuervo, por su apoyo, confianza y orientación a lo largo de esta tesis, cada una de sus observaciones nos ayudó a mejorar la estructura y presentación de nuestro trabajo. También, queremos agradecer a nuestras familias, colegas y amigos por su apoyo y comprensión durante esta etapa profesional.

Finalmente, reconocer el apoyo y esfuerzo entre los miembros de nuestro equipo, a pesar de los desafíos que se presentaron, hemos perseverado con esfuerzo, dedicación y sacrificio, complementándonos unos a otros y avanzando constantemente como un equipo excepcional.

Luis Alberto Barandiarán Yngunza

Ingeniero de Sistemas de Información con más de 27 años de experiencia, los últimos 13 enfocados a los sectores de Banca y Seguros. Cuento con certificaciones en Scrum, ITIL y gestión de proyectos (PMP). Apasionado por la tecnología y el liderazgo de equipos de alto rendimiento, he dirigido proyectos de transformación digital en diversas organizaciones, generando valor y mejorando la eficiencia operativa.

FORMACIÓN

2020 – Actualidad La Salle Universitat Ramon Llull

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

2020 – Actualidad Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

2014 – 2019 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC

Titulado en Ingeniería de Sistemas de Información

EXPERIENCIA

2024 - Actualidad	SANTANDER FONDOS COLECTIVOS: Santander es una transnacional bancaria, presente en más de 130 países. En Perú, es el líder en colocaciones de créditos vehiculares.
2024 - Actualidad	Líder de Tecnología responsable de crear una operación 100% digital de punta a punta, sobre Azure, que incluye identificación biométrica, evaluación crediticia, firma digital, pagos, verificación laboral, SAP, mensajería, entre otros.
2016 - 2023	AON PERÚ CORREDORES DE SEGUROS: Aon es una transnacional especializada en corretaje de seguros, con presencia en más de 120 países, número 2 a nivel mundial y número 5 para Perú en el último ranking de la SBS.
2022 - 2023	Software Engineer Regional Manager for Latam responsable de facilitar la adopción de tecnología, liderar la implementación de proyectos y evolucionar procesos para 7 países de Latinoamérica, con dos personas a cargo y reportando a la gerencia TI.
2019 - 2022	PMO Regional Manager for Colombia, Perú and Ecuador líder de la oficina de proyectos responsable de la ejecución de proyectos de tecnología en todos los frentes de la empresa.
2016 - 2019	Supervisor de Aplicaciones TI responsable de la administración, remediación y decomiso de las aplicaciones de Perú.

OTRAS CERTIFICACIONES Y CURSOS

Project Manager Professional PMP	2024
IT Service Management in ITIL Foundation 4	2023
Scrum Master Professional PSM	2017

Gino Alexander Carbajal Pimentel

Ingeniero de Sistemas de Información con más de 8 años de experiencia liderando proyectos de implementación de sistemas empresariales ERP SAP en el módulo SD, MM y TM. Especialista en integración con otras aplicaciones como facturación electrónica y sistemas de tracking de pedidos. Durante mi trayectoria he liderado proyectos e iniciativas de transformación digital, optimizando procesos con soluciones tecnológicas innovadoras.

FORMACIÓN

2020 – Actualidad La Salle Universitat Ramon Llull

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

2020 – Actualidad Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

2016 – 2018 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Especialista en Gestión de Tecnologías de Información

2010 – 2015 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC

Titulado en Ingeniería de Sistemas de información

EXPERIENCIA

2023 - Actualidad	CORPORACIÓN PERUANA DE PRODUCTOS QUIMICOS S.A.: Qroma es una empresa con más de 80 años de experiencia liderando el mercado de pinturas, productos químicos y adhesivos en el Perú.
2023 – Actualidad	Sales IT Project Lead: Líder del frente comercial de TI, responsable de asegurar el cumplimiento de requerimientos e incidentes del frente comercial en SAP S4 Hana y otras aplicaciones de negocio.
2022 - 2023	FERREYROS SA: Ferreyros es la empresa líder en la comercialización de bienes de capital en el país y en la provisión de servicios en este ámbito.
2022 - 2023	Consultor de Tecnologías de Procesos e Innovación: Líder de los módulos funcionales de ventas y transportes en SAP S4 Hana, encargado de la gestión de proyectos y mejoras en dichos módulos para el negocio.
2019 - 2022	EXPERIS: Líder en servicios gestionados y recursos profesionales de TI, empodera a las organizaciones durante todo el ciclo de vida de la adopción de tecnología, brindando soluciones flexibles que se adapten a sus necesidades.
2019 - 2022	Consultor SAP S4 Hana SD/MM/TM: Responsable de diseñar requerimientos funcionales y técnicos relacionado a mejoras en el módulo SD de SAP S4 Hana.

Juan Carlos Cueva Quiroz

Ingeniero de sistemas con más de 8 años de experiencia, apasionado con la tecnología, con experiencia liderando equipos y proyectos de seguridad, infraestructura, cloud, teletrabajo, colaboración empresarial y entornos críticos; en sectores como banca, minería, naviero, entre otros. He liderado grandes equipos orientando siempre a generar valor al negocio a través de innovación y buenas prácticas.

FORMACIÓN

2020 – Actualidad La Salle Universitat Ramon Llull

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

2020 – Actualidad Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

2023 – 2023 Universidad de Ingeniería y Tecnología – UTEC

Especialización en Arquitectura Digital y Cloud

2009 – 2015 Universidad Cesar Vallejo – UCV

Titulado en Ingeniería de Sistemas

EXPERIENCIA

2024 - Actualidad	MI BANCO: Banco especializado en microfinanzas del grupo Credicorp. Pretenden transformar la vida de los emprendedores peruanos mediante la inclusión financiera.
2024 - Actualidad	Arquitecto de Gobierno responsable del portafolio de aplicaciones de TI, modelo operativo de arquitectura, lineamientos, comités y de la comunidad tecnológica de Mi Banco.
2023 - 2024	Arquitecto de Negocio responsable del diseño de arquitectura de negocio AS IS y TO BE, exploración de modelos y tendencias de negocio, identificación de puntos de dolor y oportunidades de mejora de procesos.
2022 - 2023	Arquitecto de Infraestructura responsable de la gestión de proyectos estratégicos y del modelo de adopción tecnológica de TI en la empresa.
2021 - 2022	Especialista de Seguridad de Servidores, responsable de la operación de controles de ciberseguridad, servicio de parches de infraestructura liderando un equipo de 25 personas.

OTRAS CERTIFICACIONES Y CURSOS

Azure Fundamentals	2021
Project Management Professional (PMP)	2021
ITIL Expert Certificate in IT Service Management	2020
Agile Team Facilitator (ATF)	2019

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios presenta una oportunidad única en el mercado: la creación de una agencia de marketing digital basada en inteligencia artificial (IA). Esta propuesta responde a una necesidad creciente en el entorno empresarial, y capitaliza la reducción de costos en tecnologías de IA. Esto permite optimizar los servicios digitales y ofrecer soluciones publicitarias más accesibles y eficientes a una mayor cantidad de empresas.

Las proyecciones del mercado destacan un crecimiento sostenido del marketing digital, impulsado por el incremento en el uso de smartphones y otras tecnologías en una población cada vez más conectada. Para aprovecharlo, la agencia se dirigirá a empresas en Lima Metropolitana, enfocándose en pequeñas, medianas y grandes empresas con capacidad para invertir en publicidad.

La estrategia de crecimiento de la agencia se basa en el desarrollo de nuevos productos para lograr la diferenciación. Para ello, se priorizará un servicio altamente personalizado, que se alinee con cada cliente, garantizando así su máxima satisfacción. Los servicios ofrecidos inicialmente incluyen la generación de contenido, el análisis de influencers potenciados por IA y la implementación de chatbots con inteligencia artificial, aprovechando las últimas tendencias tecnológicas.

El estudio de mercado realizado confirmó que hay un amplio potencial para este modelo de negocio, revelando deficiencias en los servicios de muchas agencias actuales, lo cual es una oportunidad de expansión.

Finalmente, los análisis financieros muestran que el proyecto es rentable en un plazo de cinco años, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/. 178,905 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 65%. Estos indicadores superan ampliamente las expectativas de rentabilidad iniciales del 30%, aunque subrayan la importancia de mantener un control riguroso sobre las variables sensibles del proyecto durante su ejecución para asegurar el éxito.

CAPITULO I – INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

En la era digital, la inteligencia artificial (IA) ha cambiado por completo la forma en que las empresas operan y se comunican (Universidad San Ignacio de Loyola, 2023). La tesis pretende presentar un plan de negocios que evalúe la viabilidad económica de una agencia de marketing digital potenciada por IA. Este enfoque busca innovar y optimizar los procesos, ofreciendo soluciones más eficientes y personalizadas.

Los objetivos específicos incluyen investigar el mercado actual de servicios de marketing digital, identificar tendencias y necesidades, y detallar los servicios de generación de contenidos, IA conversacional e Influencer IA. Además, se diseñará un plan estratégico integral, un plan de marketing para entrar al mercado con una inversión mínima, y un plan de operaciones para garantizar eficiencia y satisfacción del cliente.

Otros planes por considerar incluyen el de Tecnología de Información (TI) para integrar la IA en los procesos de la agencia, un plan de recursos humanos para fomentar un ambiente laboral colaborativo y alineado con los objetivos organizacionales, el plan financiero con las proyecciones y análisis de viabilidad económica, y el plan de riesgos que contemplará medidas de mitigación y contingencia.

La justificación de esta tesis se basa en el creciente mercado digital global, donde la escucha social y la IA generativa están revolucionando la creación de contenido. El alcance se está limitando en base a criterios geográficos, empresariales, sectoriales y temporales, con algunas limitantes específicas. Esto se está realizando para centrar el análisis en la viabilidad económica del proyecto en base a los criterios seleccionados. Finalmente se identifica la contribución de esta tesis de manera significativa en tres dimensiones: social, de negocio y académica.

En resumen, esta tesis presenta un plan de negocios detallado y viable para una agencia de marketing digital con IA, aportando valor a nivel social, de negocio y académico, y donde se destaca el potencial que tiene la inteligencia artificial en transformar el marketing digital.

1.2 Objetivo General

Evaluar la viabilidad económica de una agencia de marketing digital potenciada con inteligencia artificial (IA).

1.3 Objetivos Específicos

Para alcanzar el objetivo General, se plantean los objetivos específicos (OE) descritos a continuación:

1. Investigar el mercado actual de servicios de marketing digital para analizar las tendencias, problemáticas y necesidades existentes, y presentar los servicios que la agencia de marketing digital ofrecerá a sus clientes. Estos servicios serán inicialmente la generación de contenidos, inteligencia artificial conversacional e Influencer IA.
2. Diseñar un plan estratégico al que se alinearán los distintos planes a presentar. El objetivo es establecer una guía coherente y unificada que dirija todas las acciones y decisiones de la empresa, asegurando que cada plan específico contribuya de manera efectiva a los objetivos generales de la organización.
3. Elaborar un plan de marketing que integre investigaciones de mercado y estrategias de comunicación para entrar en el mercado con la menor inversión posible, buscando aumentar la cuota de mercado de la organización en el menor plazo.
4. Diseñar un plan de operaciones que garantice la eficiencia operativa, minimizando los costos y tiempos de entrega, y a la vez maximizando la satisfacción del cliente.
5. Desarrollar un plan de Tecnología de Información (TI) que integre la Inteligencia Artificial en los distintos procesos de la empresa para optimizar la entrega del servicio. Asimismo, que permita tener los indicadores adecuados para visualizar el estado de la operación, y tomar mejores decisiones tácticas o estratégicas.
6. Establecer un plan de administración y gestión de recursos humanos que promueva un ambiente laboral colaborativo, fomente el desarrollo del talento y asegure la alineación del capital humano con los objetivos organizacionales.

7. Elaborar un plan financiero que incluya las proyecciones financieras, y análisis de viabilidad económica para justificar la inversión a realizar.
8. Identificar los riesgos potenciales y evaluar su posible impacto, asociados con la ejecución de la estrategia propuesta. Luego diseñar un plan de riesgos que contenga medidas de mitigación y contingencia para asegurar el logro de los objetivos establecidos.

1.4 Justificación

De acuerdo con Euromonitor, el mercado digital global está en constante crecimiento. En ese sentido, hay dos tendencias clave que las empresas globales líderes están aplicando (Yasmeen, 2022).

Por un lado, las marcas están incorporando cada vez más la escucha social como parte de su estrategia de inteligencia de mercado para analizar las conversaciones acerca de ellas, sus competidores, y entender las tendencias del mercado y de sus clientes (PRODU, 2022).

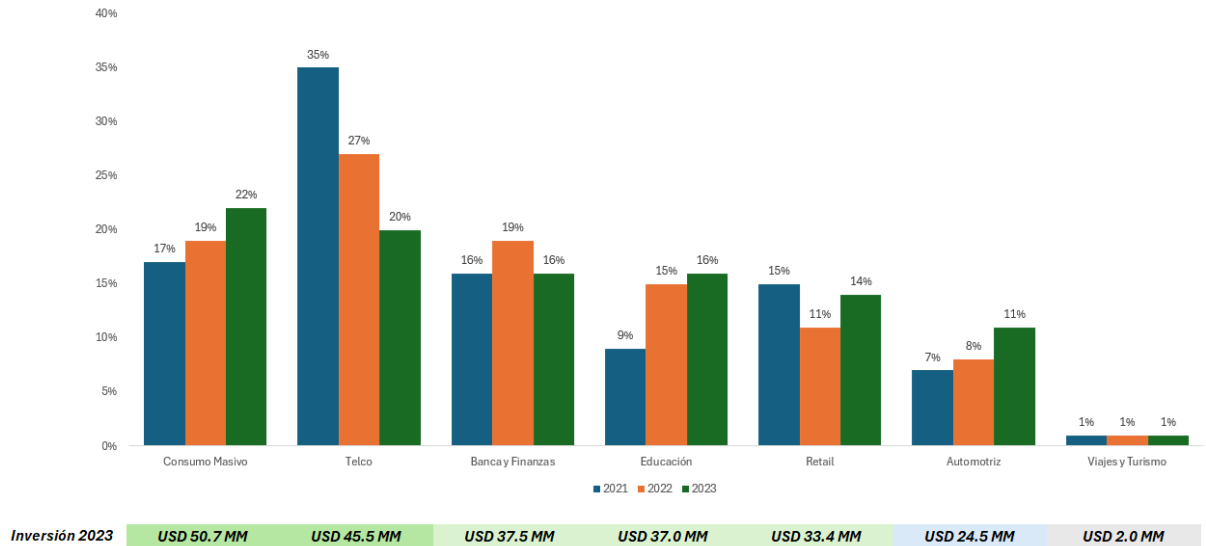
Por otra parte, la inteligencia artificial generativa está revolucionando la creación de contenido social, simplificando y acelerando el proceso y haciéndolo accesible a un mayor número de personas. Sin embargo, se están empezando a enfrentar cada vez a nuevos desafíos como la homogenización del contenido e infracciones a los derechos de autor (Icrono Tendencias Marketing, 2024).

A su vez, en el contexto digital local, según un estudio de Comscore, “en el 2022 el Perú fue el país con mayor crecimiento de consumo de contenido digital en la región” (Mercado Negro, 2022). Con el crecimiento exponencial de Internet y las redes sociales, las empresas se enfrentan a la tarea de generar contenido relevante y atractivo para captar y retener la atención de sus audiencias (Hubspot, 2024).

Esta necesidad se intensifica aún más en un entorno altamente competitivo, donde las marcas luchan por destacarse entre el diluvio constante de información. Solo en el 2022, “la inversión en publicidad digital en el Perú superó los USD 260 millones” (Forbes Perú, 2023)

En lo referente a publicidad digital, el Interactive Advertising Bureau (IAB Perú), determinó que, en el año 2023, la inversión digital peruana ascendió a USD 271 millones de dólares (PWC Perú, 2024). Esta inversión se repartió entre las siguientes industrias:

Figura 1 Resultados Inversión en publicidad 2021-2023



Fuente IAB, (PWC Perú, 2024). Elaboración propia.

Por otra parte, según Statista, el mercado digital peruano se proyecta a poder alcanzar los USD 430 millones en el 2024, siendo USD 206 millones provenientes del sector de publicidad de búsquedas. Este conlleva a un crecimiento interanual del 10% en comparativa con el 2023. (Statista, 2023).

Por lo expuesto se puede concluir que existe un mercado potencial muy interesante para el desarrollo de una iniciativa como la planteada en esta tesis.

1.5 Alcance

1.5.1 Alcance Geográfico

El modelo de negocio se evaluará para su aplicación por empresas de Lima Metropolitana que busquen el servicio.

La razón de esta limitación de alcance se debe a la ubicación relativa de donde se proveerá el servicio en caso de implementarse. Esto no descarta que empresas fuera del ámbito de Lima, o inclusive, internacionales, puedan acceder al servicio. La limitación

es para simplificar el cálculo del esfuerzo publicitarios y proyección de ingresos del modelo.

1.5.2 Demografía Empresarial

El público objetivo del proyecto está compuesto por empresas pequeñas, medianas y grandes. En este grupo, hay dos tipos que se está considerando como parte del alcance. Por un lado, las empresas medianas y grandes que ya tercerizan sus servicios de marketing y a las que se les presentará una mejor propuesta de valor y, por otro lado, las empresas pequeñas y medianas que no tienen un departamento de marketing o publicidad dedicado, pero desean generar marca (branding) e incrementar su base de clientes.

No se está considerando trabajar inicialmente con microempresas del régimen MYPE. Esto debido a que una microempresa tiene como característica que, además de tener menos de 10 trabajadores, factura por debajo de las 150 unidades impositivas tributarias (UIT) anuales (aprox. 740,000 soles). Es poco probable que una empresa con esa facturación decida apostar fuertemente por el marketing, por lo que estaría fuera del alcance inicial. (Jurispe, 2023)

1.5.3 Alcance Sectorial

Utilizando como base el Informe de Inversión en Publicidad Digital en Perú del 2023, el foco es centrar los esfuerzos en aquellas empresas de los sectores que han liderado el ranking de inversión en los últimos años. (PWC Perú, 2024)

Bajo esta consideración, los sectores que serán foco del análisis son:

- Consumo masivo
- Telecomunicaciones
- Banca y Finanzas
- Educación
- Retail
- Automotriz

Estos seis sectores representan el 84% del mercado de inversión digital en el país. Además, estas empresas ya invierten fuertemente en publicidad, por lo que el objetivo del proyecto es ofrecerles una propuesta de valor superior a la que reciben actualmente.

Es importante destacar que en este aspecto, no se estará limitando la oferta a estos sectores, sino priorizándola. Este enfoque permitirá a RRHH contratar personal con mayor conocimiento en estos temas para proveer un servicio más especializado.

1.6.4 Alcance Temporal

El alcance temporal del presente proyecto corresponde a analizar su rentabilidad y retorno de inversión a cinco años.

1.6 Limitaciones

- El plan de negocios no contempla su ejecución ni puesta en marcha, pero sí incluye la demostración de su viabilidad económica.
- Dado que la elaboración del plan de negocios implica la creación de una empresa, se evaluarán las oportunidades y amenazas del mercado objetivo.
- El análisis del plan de negocios se limitará a la región de Lima metropolitana.
- Las encuestas de la investigación cualitativa y cuantitativa serán realizadas de manera virtual utilizando Internet.

1.7 Contribución

La propuesta de tesis planteada promete una contribución significativa en tres dimensiones fundamentales: social, de negocio y académica.

1.7.1 Contribución social

La implementación de este modelo de negocio no solo tiene implicaciones económicas, sino también sociales. Al ofrecer servicios de redacción de contenido y marketing digital a precios competitivos, se democratiza el acceso a recursos publicitarios de calidad para una amplia gama de pequeñas empresas. Esto promueve la competencia justa en el mercado y empodera a las empresas a comunicar sus mensajes de manera efectiva, lo que puede contribuir al crecimiento económico y al desarrollo de la comunidad empresarial.

1.7.2 Contribución de negocio

Este estudio ofrece un enfoque estratégico para establecer una consultora de redacción de contenidos y marketing digital, potenciada con inteligencia artificial, lo que representa una oportunidad innovadora para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en la producción de contenido publicitario. Al proporcionar un plan de negocio completo y detallado, se brinda a los empresarios y emprendedores una hoja de ruta clara para la implementación exitosa de este modelo de negocio. Además, al identificar la demanda insatisfecha de servicios especializados de marketing digital, se abre la puerta a nuevas oportunidades de mercado y potenciales fuentes de ingresos para aquellos que decidan incursionar en este campo.

1.7.3 Contribución académica

Desde una perspectiva académica, esta tesis enriquece el conocimiento existente en los campos del emprendimiento, la innovación y el marketing digital al explorar un área emergente que combina la redacción de contenidos y optimización de estrategias con tecnologías de inteligencia artificial. Al ofrecer un análisis exhaustivo del mercado, estrategias de negocio y recomendaciones prácticas, este estudio sirve como un recurso valioso para investigadores, académicos y estudiantes interesados en comprender cómo la inteligencia artificial está transformando las prácticas comerciales tradicionales y abriendo nuevas oportunidades en el ámbito de la comunicación y el marketing.

CAPITULO II – MARCO CONTEXTUAL

2.1 Introducción

En el siguiente capítulo, se realizará un exhaustivo análisis del macroentorno y microentorno para identificar los elementos que podrían influir en el plan de negocio. Este análisis será fundamental para una visión clara de la situación actual del entorno, que permita identificar oportunidades y amenazas que podrían afectar el desarrollo de las actividades empresariales.

Para el macroentorno, se considerarán factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Se examinará cómo cada factor puede impactar en el negocio y en la industria, proporcionando un contexto amplio y detallado sobre las condiciones externas.

Para el microentorno, se evaluarán aspectos relacionados con la competencia, los proveedores, los clientes y otros actores relevantes en el sector. Este análisis permitirá entender mejor las dinámicas internas del mercado en el que se opera, identificando fortalezas y debilidades que podrían influir en el desempeño.

Al finalizar este capítulo, se habrá proporcionado un análisis detallado del macroentorno y microentorno que servirá como base para el desarrollo de estrategias efectivas en el plan de negocio.

2.2 Objetivos

En marco contextual tiene como objetivo entender el entorno y los elementos que podrían influir en el modelo de negocio. Para lograrlo se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis del macroentorno
- Realizar un análisis del microentorno
- Analizar a la competencia

2.3 Análisis del macroentorno

En esta sección se analizarán los elementos del macroentorno que pueden influir en el plan de negocio. Este análisis permitirá obtener una visión clara de la situación, identificando tanto las oportunidades como las amenazas que podrían afectar el desarrollo de las actividades.

El análisis se realizará utilizando el análisis PESTEL, es decir, de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

2.3.1 Factores Políticos

El Perú experimenta una notable y casi interminable crisis política que siguen hundiendo al país (Infobae, 2024). Una de las características de constante crisis, es la sucesión de conflictos internos, tensiones sociales, y escándalos políticos que hacen que el país haya tenido seis presidentes distintos en seis años (dw.com Made for Minds, 2023).

A continuación, un breve resumen de ellos:

Ollanta Humala del 2011 al 2016, se caracterizó por acusaciones de corrupción contra él y su esposa. Se les sospecha de haber recibido aportes irregulares de la empresa brasileña Odebrecht en la campaña electoral de 2011 y del gobierno de Venezuela en 2006, por lo que estuvieron 9 meses en prisión preventiva (BBC News Mundo, 2018)

Pedro Pablo Kuczynski estuvo dos años en el poder del 2016 al 2018, hasta que se destapara el caso Odebrecht y la difusión de videos de aparente compra de votos para evitar su destitución. Se le condenó a 36 meses de prisión preventiva (El Mundo, 2019).

Martín Vizcarra gobernó del 2018 al 2020, y fue destituido por “incapacidad moral permanente” (El País, 2020). El congreso lo destituyó por acusaciones de corrupción al recibir supuestamente pagos irregulares cuando era gobernador regional.

Martín Merino quien duró 5 días de noviembre del 2020, por las intensas protestas y la violencia generalizada que se desató en el país. Se retiró a consecuencia de la violenta represión de una marcha nacional, a la cual, rechazó toda responsabilidad (Ojo Público, 2020).

Francisco Sagasti toma el mando del 2020 al 2021, siendo su mayor desafío la respuesta ante la crisis ocasionada por el COVID. Su periodo se autodenominó como el gobierno de transición y emergencia (Gob.pe Plataforma digital del Estado Peruano, 2021).

Pedro Castillo gobierna solo del 2021 al 2022, tras ser destituido y arrestado tras un fallido intento de golpe de estado. Actualmente está en prisión en el penal de Barbadillo debido a esto (El País, 2024)

Dina Boluarte quien está actualmente en el poder desde el 2022 y que enfrenta cada vez mayores acusaciones de corrupción y enriquecimiento ilícito. Uno de los casos más sonados hasta el momento, es debido al uso de relojes de lujo marca Rolex, que podrían evidenciar un tema de corrupción o compra de influencias (BBC News Mundo, 2024).

Esta tendencia negativa se ve reflejada en algunos indicadores importantes, por ejemplo, en el caso de S&P Global Ratings quien en abril del 2024 rebajó la calificación crediticia soberana del Perú de BBB a BBB (Infobae, 2024), siendo esta la más baja que se ha tenido en los últimos 11 años. Otro indicador importante es el índice de la percepción de la corrupción, publicado por Transparencia Internacional. En dicho índice, el país ha continuado descendiendo ubicaciones, para situarse actualmente en el puesto 121 de 180 países medidos, y con un índice de percepción de 33 (5 puntos por debajo de lo que se tenía hace 10 años) (Transparency International, 2023).

Hay otros factores a considerar por la crisis política. Entre ellos, está la pérdida del poder adquisitivo y el estancamiento de la inversión tanto privada como extranjera (Infobae, 2022). Ante este escenario, las empresas existentes buscan abaratar costos para mantenerse relevantes, y ahí es donde se abre una ventana de oportunidad para un servicio como el que se plantea, donde se podrá ofrecer una alternativa competitiva a un costo menor al del mercado tradicional.

En general se aprecia que el aspecto político en el Perú es delicado, lo cual hace que cualquier inversión sea riesgosa. Sin embargo, esta coyuntura negativa hace que un servicio como el propuesto, de menor costo al tradicional, pueda ser recibido favorablemente. Este servicio se vuelve ideal para aquellos clientes que siguen

invirtiendo en atraer clientes, pero que a la vez requieren realizarlo a un costo mucho menor al que actualmente están pagando.

2.3.2 Factores Económicos

Producto Bruto Interno (PBI)

El Producto Bruto Interno (PBI) es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales en un país durante un tiempo determinado. Esto incluye tanto la producción generada por los nacionales como por los extranjeros residentes en el país. No incluye actividades como la economía informal o intercambios cooperativos fuera del mercado (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).

Entre 2004 y 2013, Perú vivió un notable crecimiento, logrando reducir la pobreza del 60 % al 33 %. Sin embargo, a partir de 2014, la disminución de los precios de los minerales y la desaceleración económica de los principales socios comerciales del país llevaron a un crecimiento más lento, con un promedio de solo el 3 % entre 2014 y 2019, el cual fue posteriormente afectado por la pandemia de COVID-19 (Grupo Banco Mundial, 2024).

En el cuadro a continuación se puede apreciar los últimos 10 años de datos del PBI, según la información oficial del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP):

Tabla 1 PBI del Perú de los últimos 10 años

Año	PBI del Perú
2014	2,4
2015	3,3
2016	4,0
2017	2,5
2018	4,0
2019	2,2
2020	-10,9
2021	13,4
2022	2,7
2023	-0,6

Fuente: BCRP Data (Banco Central de Reserva del Perú, 2024)

Según el BBVA research, La economía se redujo en el 2023 debido a varios choques negativos consecutivos. Sin embargo, excepto por el fenómeno de El Niño, se espera que la mayoría de estos impactos desaparezcan en 2024, permitiendo que la

actividad económica crezca un 2,0%. La recuperación total se prevé para 2025, con una expansión del PBI alrededor del 3,5% (BBVA Research, 2023).

El observatorio de la Universidad de Lima por su lado proyecta un crecimiento en el 2024 en el rango del 3%, lo cual regresa al ritmo de crecimiento que se tenía antes de la pandemia. (Universidad de Lima, 2024).

Inflación

La inflación se refiere al “aumento sostenido y generalizado de los precios en una economía. Esto implica que los precios de los bienes y servicios suben con el tiempo, lo que a su vez reduce el poder adquisitivo de la moneda”. (Banco Central de Reserva del Perú, 2024)

El cuadro que se muestra a continuación, se describe la evolución de la inflación en el Perú, desde el año 2015 al 2023.

Tabla 2 Inflación Anual 2015 - 2023

Año	Inflación Anual (%)
2015	3.55
2016	3.59
2017	2.8
2018	1.32
2019	2.14
2020	1.83
2021	3.98
2022	7.87
2023	6.27

Fuente: BCRP Data (Banco Central de Reserva del Perú, 2024)

Por su lado, de acuerdo con el BBVA Research, la proyección de crecimiento para 2024 también toma en cuenta que la tensión política y social ha disminuido en comparación con principios del año pasado (aunque sigue siendo frágil) y que el entorno es cada vez más favorable para el gasto del sector privado, con una inflación más controlada y tasas de interés en descenso. Junto con el impacto tardío de El Niño global en los precios de los alimentos, esto llevará la inflación a cerrar 2024 alrededor del 2,6% (BBVA Research, 2024).

Tasa de Interés de Referencia

La tasa de interés de referencia la fija el BCRP para establecer una tasa para las operaciones interbancarias, que afecta a las de todas las entidades financieras con el público. (Banco Central de Reserva del Perú, 2024)

En la tabla siguiente se muestra la evolución de la tasa de interés de referencia de los últimos años del Perú:

Tabla 3 Tasa de interés últimos 10 años

Año	Tasa de Interés (%)
2014	4
2015	3.75
2016	4.25
2017	3.25
2018	2.75
2019	2.25
2020	0.25
2021	0.5
2022	2.5
2023	7.75

Fuente: BCRP Data (Banco Central de Reserva del Perú, 2024)

En los últimos años, el país ha mantenido y destacado su fortaleza macroeconómica, aunque enfrenta ciertas deficiencias estructurales que le impiden alcanzar su pleno potencial. Esta fortaleza macroeconómica no se logró por sí sola; el gran trabajo del BCRP ha sido fundamental para mantenerla y contrarrestar las adversidades que ha enfrentado la economía peruana. Además, las expectativas presentan un panorama optimista (Económica, 2023).

Tipo de Cambio

El tipo de cambio en el Perú es uno de los más estables de la región, debido al efecto de “flotación sucia”. Esto consiste en que el Banco Central adopta una estrategia contraria al mercado cambiario: compra dólares cuando el tipo de cambio disminuye y vende cuando aumenta, para mantener su cotización estable (BBC News Mundo, 2022).

Debido a esta estrategia, el sol peruano ha logrado reducir la volatilidad del tipo de cambio frente al dólar, y para julio de 2024 se considera la moneda más fuerte en la región durante este año (Infobae, 2024).

Si bien es imposible predecir con exactitud el tipo de cambio futuro, las proyecciones del BCR sugieren que para el 2025 podría situarse entre 3.79 y 3.80 soles por dólar (Universidad ESAN, 2024).

En general, se aprecia que el Perú mantiene una proyección de crecimiento económico positivo, comparable a la de años anteriores, a pesar de los desafíos enfrentados. Esta estabilidad económica refleja un enfoque sólido y adaptable en la política económica del país, asegurando un marco relativamente estable para el crecimiento futuro.

Bajo esta perspectiva, se puede formular un plan económico con un horizonte estable, en el que las proyecciones económicas no deberían verse afectadas, salvo que la estabilidad del país se vea comprometida. Si esto ocurre, se tendría que evaluar un ajuste del precio ofrecido a los clientes para contrarrestar el efecto país, y mantener la rentabilidad esperada del proyecto.

2.3.3 Factores Sociales

Población

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población en el Perú va en constante aumento como se puede apreciar en el cuadro ubicado en el **Anexo II**.

Aunque la tasa de crecimiento ha disminuido significativamente desde la década de 1960, el volumen poblacional hace que la tendencia se mantenga en crecimiento. Además, sin contar con los efectos de los movimientos migratorios, de personas que dejan el país por distintos motivos y de quienes vienen aquí de otros países buscando mejores oportunidades.

Fuera de la migración externa, la migración interna también es un factor importante. Esto se refleja en las principales ciudades, siendo Lima la capital del país, el principal destino para la mayoría de los que migran. Motivo de esto y como se visualiza en el cuadro, hace que Lima albergue a cerca del 30% de la población del país. En esta megaciudad se concentra el 68,0% de la población laboral (de 14 años) del país.

Por lo expuesto, se considera que el factor poblacional confirma que el alcance geográfico seleccionado para esta tesis es el adecuado. Este factor sirve en determinar el alcance potencial de consumidores al que los futuros clientes podrán acceder.

Empresarial

Para analizar el aspecto empresarial, se revisará la situación en los 6 rubros clave que se definió priorizar en el alcance.

Consumo masivo

Las empresas de consumo masivo se caracterizan por ofrecer productos que son de alta demanda, requeridos por toda la sociedad, de consumo inmediato y compra cotidiana. Estos productos son fáciles de encontrar y suelen tener precios reducidos (Roca Martinez, 2016). El detalle de las principales empresas en el **Anexo III**.

Telecomunicaciones

Las empresas de telecomunicaciones engloban a los proveedores de redes y servicios que satisfacen la necesidad específica de los usuarios de transmitir datos o voz, ya sea entre usuarios, utilizando servidores, o mediante dispositivos fijos o móviles (MinTIC, 2019). El detalle de las principales empresas en el **Anexo III**.

Banca y Finanzas

Una empresa bancaria se dedica principalmente a recibir dinero del público en depósito o bajo otras modalidades contractuales, utilizando este capital junto con recursos propios y financiación externa para otorgar créditos en diversas formas o realizar operaciones sujetas a riesgos de mercado. Por otro lado, una empresa financiera capta fondos del público y se especializa en facilitar la colocación de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y ofrecer asesoría financiera especializada (Gobierno del Perú, 1996). El detalle de las principales empresas en el **Anexo III**.

Educación

Las empresas educativas son entidades, ya sean del sector privado o público, cuyo propósito fundamental es ofrecer servicios educativos y académicos tanto a estudiantes como al personal docente (Euroinnova, 2024). El detalle de las principales empresas en el **Anexo III**.

Es importante resaltar que, en el Perú, las universidades deben someterse a un estricto proceso de licenciamiento con la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). El organismo estatal pretende proteger el derecho de los estudiantes a recibir educación universitaria de calidad. Como resultado, varios centros de estudios que no cumplieron con los requisitos de licenciamiento tuvieron que cerrar, y no serían parte del mercado objetivo (Universidad Perú, 2024).

Retail

El sector de retail se refiere a la venta al detalle o minorista, donde cualquier producto vendido por unidades al consumidor final se considera minorista. Por lo general, el sector retail representa la forma más prevalente de comercio en línea y abarca la mayoría de las tiendas de comercio electrónico (Shopify, 2022). El detalle de las principales empresas en el **Anexo III**.

Automotriz

La industria automotriz abarca las empresas dedicadas a la comercialización de vehículos terrestres de autopropulsión, que incluyen automóviles de pasajeros, autobuses, camiones, equipos agrícolas y otros vehículos comerciales (Cimatic, 2022). El detalle de las principales empresas en el **Anexo III**.

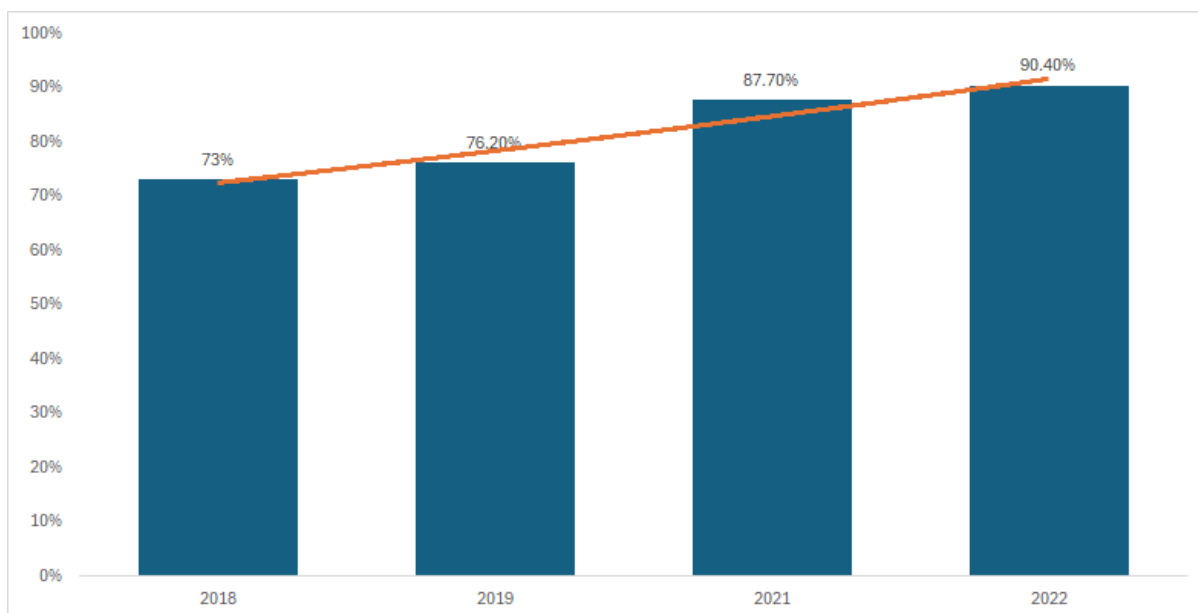
En general, se puede observar una amplia variedad de empresas y marcas que están realizando inversiones significativas en Perú y que están obteniendo resultados positivos directos de estas inversiones. Con un enfoque adecuado, algunas de estas empresas, así como aquellas que buscan entrar en los rankings, podrían considerar trabajar con una empresa de marketing digital que ofrezca una propuesta de valor única y diferenciada.

2.3.4 Factores Tecnológicos

Acceso a Internet

Para poder alcanzar a la población objetivo mediante el marketing digital, es imperativo que puedan acceder a consumir dicha publicidad. Según la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (Erestel), al cierre del 2022 el 90.4% de los hogares del Perú ya cuentan con dicho servicio.

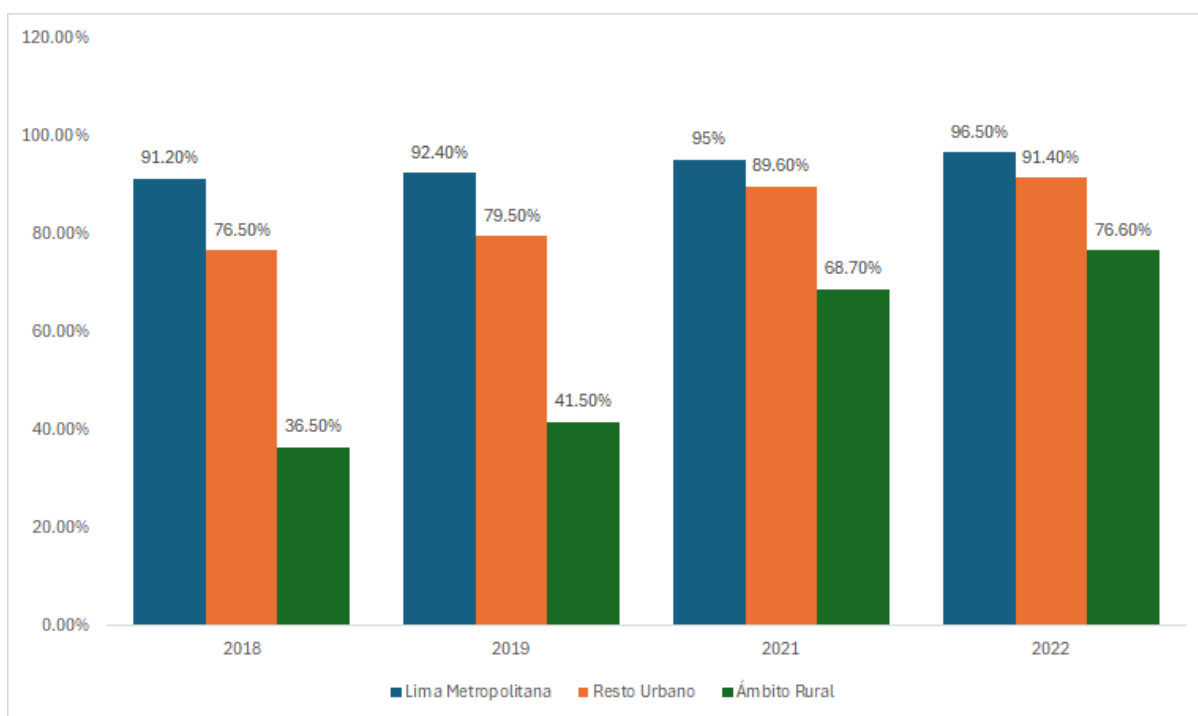
Figura 2 Crecimiento de hogares con acceso a Internet



Fuente: Diario El Peruano (El Peruano, 2024). Elaboración propia.

Aun con mayor relevancia, la penetración registrada en Lima Metropolitana en el mismo periodo, indica que el 96.5% de los hogares cuentan con dicho servicio en alguna de sus modalidades (internet hogar, internet celular u otro).

Figura 3 Crecimiento de acceso a internet según ámbito geográfico



Fuente Diario El Peruano (El Peruano, 2024). Elaboración propia.

Smartphones

Según el mismo informe de Erestel, los teléfonos inteligentes están aumentando su presencia en los hogares peruanos. Al finalizar 2022, el 91,9% de los hogares tenía un smartphone. Este dato es en extremo importante, pues marca como hito que el contar con un Smartphone supera por primera vez la tenencia de televisores en el país, que se encontraba en un 90,6%. (Diario La República, 2023).

Inteligencia Artificial

De acuerdo con las proyecciones de la consultora McKinsey, existe un gran potencial para que la inteligencia artificial (IA) contribuya a la actividad económica global. Para 2030, las simulaciones indican que aproximadamente el 70 por ciento de las empresas podrían haber adoptado al menos un tipo de tecnología de IA (McKinsey & Company, 2018).

El Perú no se queda atrás en esta tendencia. Aunque el mayor gasto sigue siendo en la nube, la IA continúa ganando terreno en las empresas peruanas debido a las mejoras

en productividad que proporciona. La mitad de las corporaciones del país considera que las inversiones en IA se recuperan rápidamente, y solo el 10 % cree que la recuperación llevará más tiempo (Computer Weekly, 2024).

Donde el modelo generalmente varía es en la implementación, o en las estrategias de crecimiento de cada país. En Perú, más de la mitad de las empresas se enfocan en desarrollar sus propios casos de uso de IA, mientras que, en Argentina y México, las empresas parecen estar mucho más interesadas en integrarlos o adquirirlos (Radio NacionalPe, 2024).

Al cierre de 2023, el 34% de las empresas en Perú ha implementado IA y automatización en sus operaciones diarias, según el estudio Latam AI & Automation 2023, realizado por Automation Anywhere. Con este resultado, Perú se posiciona en el sexto lugar en la adopción de esta tecnología en Latinoamérica, por detrás de Brasil (43%), Argentina (42%), México (40%), Colombia (38%) y Chile (37%). Además, el estudio indica que el 60% de los directores de empresas en estos países están realizando o planean realizar una inversión significativa en IA (Gestión, 2024).

La implementación exitosa de la IA en el marketing digital tiene el potencial de transformar los modelos de negocio en Perú. Además, la automatización de tareas de marketing libera tiempo y recursos valiosos, permitiendo a las empresas enfocarse en estrategias creativas y en el desarrollo de relaciones sólidas con los clientes, en lugar de invertir tiempo en tareas tediosas y repetitivas (El Peruano, 2024).

Por lo expuesto, se puede asumir que no existe una barrera tecnológica significativa para llegar al público objetivo de los futuros clientes. Además, muchas empresas ya están adoptando la IA como parte de sus procesos, lo que facilita ofrecer esta tecnología como parte de un servicio de marketing digital completo y estructurado.

2.3.5 Factores Ecológicos

Una tendencia que cobra fuerza en marketing de empresas, desde el punto de vista ecológico, es el marketing verde. Este marketing busca potenciar aspectos en los que la empresa contribuye con la reducción de la huella de carbono o su impacto ambiental. Las empresas que optan por usar este tipo de marketing constantemente están en la

búsqueda de contenidos que promuevan los valores que ellos quieren impulsar o defender (APD Asociación para el Progreso de la Dirección, 2019).

Cabe mencionar también que muchas empresas intentan explotar el concepto de sostenibilidad y ecología solo para sus beneficios de marca y sin considerar si realmente impactan positivamente en el medio ambiente. Esta mala práctica conocida como “greenwashing”, está siendo cada vez más cuestionada hasta por Indecopi. En el 2023 han investigado cerca de 800 casos de denuncias para determinar si se ha utilizado publicidad engañosa. (El Economista, 2023)

Además, la automatización de tareas de marketing libera tiempo y recursos valiosos, permitiendo a las empresas enfocarse en estrategias creativas y desarrollar relaciones sólidas con los clientes, en vez de invertir tiempo en tareas tediosas y repetitivas. Para lograrlo, es crucial colaborar estrechamente con ellos para garantizar que lo que se promueva cumpla con estas características.

2.3.6 Factores Legales

En Perú, la legislación sobre marketing digital tiene distintos aspectos, siendo los principales los referentes a la protección del consumidor, protección de datos personales, y los referidos a la competencia desleal (Mercado Negro, 2017).

Protección del Consumidor

Los principales derechos del consumidor según el INDECOPI (Mercado Negro, 2022) incluyen:

- Derecho a recibir un producto o servicio apropiado y adecuado.
- Derecho a una protección eficaz.
- Derecho a acceder a información oportuna, suficiente y veraz.
- Derecho a la protección contra métodos comerciales abusivos.
- Derecho a un trato justo y equitativo en toda compra de un producto o contratación de un servicio.

- Derecho a la reparación o reposición de un producto.
- Derecho a una indemnización por daños o perjuicios.
- Derecho a elegir libremente.
- Derecho a ser escuchado de manera individual o colectiva.
- Derecho al pago anticipado o prepago de saldos en toda operación de crédito.

Protección de Datos Personales

Dentro de los principales derechos que las personas tienen en cuanto a la protección de datos personales (Ernst & Young Perú, 2022) se indican los siguientes:

- **Derecho de acceso:** Acceder a información sobre los datos personales, incluyendo el propósito de su recopilación, transferencias realizadas y su uso.
- **Derecho de rectificación:** Corregir datos personales inexactos, incompletos, erróneos, desactualizados o falsos.
- **Derecho de cancelación:** Solicitar la eliminación de datos personales cuando ya no sean necesarios para la finalidad para la cual fueron recopilados.
- **Derecho de oposición:** Oponerse al tratamiento de sus datos personales por motivos legítimos y fundamentados relacionados con su situación particular.
- **Derecho de información:** Ser informado de manera detallada, clara, explícita e inequívoca, antes de recopilar sus datos personales, sobre cómo serán tratados.

Competencia Desleal

Los lineamientos sobre Competencia Desleal del Indecopi abordan varios tipos de actos prohibidos (Mercado Negro, 2023) entre ellos:

- Actos de engaño o confusión.
- Actos de explotación indebida de la reputación ajena.

- Actos de denigración.
- Actos de comparación y equiparación indebida.
- Actos de violación de secretos empresariales.
- Actos de violación de normas.
- Actos de sabotaje empresarial.

Además, algunos sectores pueden someterse a normativas específicas que deben revisarse u observarse en relación con el marketing digital. Por tanto, es crucial estar al tanto de la normativa y los aspectos legales vigentes para evitar exponer a los clientes a problemas legales o reputacionales.

2.4 Análisis de microentorno

A continuación se analiza el microentorno para identificar las fuerzas y elementos que afectarían la operación del plan de negocios, utilizando las fuerzas de Porter.

El análisis de Porter permite analizar el entorno competitivo de una industria, visualizar a la competencia, elaborar estrategias competitivas, anticipar tendencias, elaborar el plan de marketing adecuado y crear un servicio que no sea fácilmente replicable o sustituible. (María Alonso, 2023)

El gráfico inferior muestra un ejemplo del análisis aplicado a cada una de las fuerzas de Porter. Éstas son la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y el poder de negociación de los proveedores.

Figura 4 Resumen de las fuerzas de Porter

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Adaptado de (Edit.org, 2024)

A continuación, el análisis de cada una de estas fuerzas.

2.4.1 Rivalidad entre competidores

Actualmente, existen más de 800 agencias de marketing digital en el Perú donde uno de sus múltiples servicios se enfoca en la generación de contenido para sus clientes (Mercado Negro, 2020). Sin embargo, la estrategia que usan está más orientada a la creatividad, experiencia y estrategia que pueden brindar a sus clientes. Ahora, se puede indicar que la intensidad de la rivalidad es media, debido a que no brindan un servicio especializado en base a la tecnología que emplean.

Actualmente a nivel global se está duplicando la adopción de la inteligencia artificial por las empresas para aprovechar las oportunidades que brinda. Diversas compañías en todo el mundo están haciendo uso de la IA pasando de una adopción de 55% a 72% en el mundo, pero su uso está más orientado a desarrollo de productos, diseños y simulaciones aceleradas (Mercado Negro, 2024).

A continuación, se tiene un detalle de los potenciales competidores basado en los tipos de agencias de marketing que existen y el portafolio de servicios de manejan.

Tabla 4 Tipos de agencias de marketing y sus enfoques

Tipos de Agencias de Marketing	Tipo de Enfoque	Propuestas	Objetivo
Agencias SEO	Enfoque en páginas web	- Buenos diseños - Mejor estructura - Velocidad de carga	Posicionamiento de la web en buscadores
Agencias SEM	Enfoque en anuncios	- Colocación - Estructuración - Analizar anuncios	Optimizar presupuesto dedicado a anuncios
Agencias de Social Media	Enfoque en redes sociales	- Presencia en redes sociales - Mejorar la comunicación	Generación de Tráfico en redes sociales
Agencias de Inbound Marketing	Enfoque en crecimiento	- Incremento de usuarios - Incremento de Leads - Incremento de clientes	Captar nuevos clientes
Agencias de Branding	Enfoque en marca	- Imagen de marca - Propuesta de diferenciación	Posicionamiento de marca en el mercado
Agencias de Publicidad tradicional	Enfoque en marketing tradicional	- Creación y participación de eventos - Relaciones públicas - Marketing de la calle	Optimizar presupuesto de marketing

Fuente: Elaboración propia

Por lo indicado en la tabla anterior, el enfoque de las agencias de marketing es muy amplio y no ofrecen un servicio especializado en cuanto a la generación de contenido ya que su enfoque va orientado más al marketing tradicional.

El marketing de contenidos consiste en generar información sumamente valiosa que permita ganar la confianza de clientes potenciales, de forma que una empresa pueda diferenciarse de su competencia, es importante que esta información no sea de naturaleza publicitaria ni con la finalidad de vender algún producto o servicio de forma directa, la finalidad del marketing de contenidos es de resolver dudas o problemas de los clientes para buscar su fidelidad (C. Ramos, 2016).

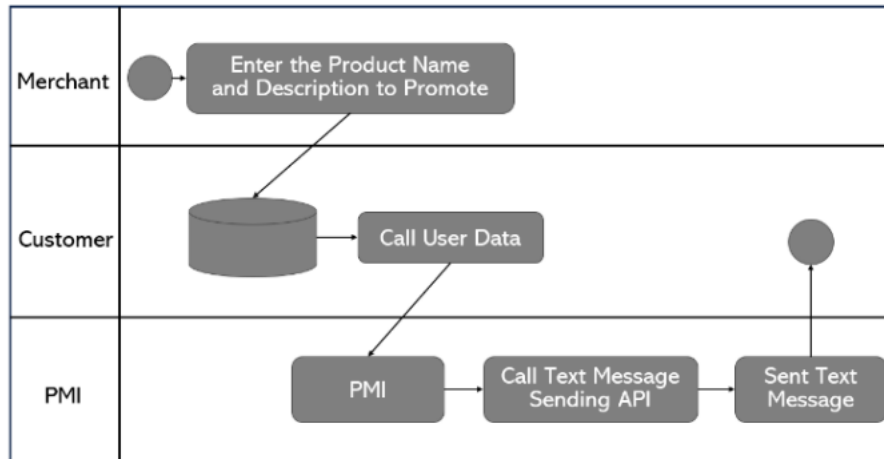
2.4.2 Amenaza de Ingreso de nuevos competidores

La pandemia COVID 19 generó que las empresas de América Latina vean afectados sus ingresos, operaciones y personal a todo nivel. En su búsqueda de recuperarse y crecer en el mercado, las empresas están dando un salto importante a la digitalización. Haciendo un símil con la situación vivida en Colombia, un estudio reveló que la digitalización de las compañías ves un medio de internacionalización y supervivencia en muchos casos. Haciendo un símil con la situación vivida en Colombia, un estudio reveló que las compañías ven en muchos casos a la digitalización como un medio de internacionalización y supervivencia. (Hoyos Estrada & Sastoque Gomez, 2020).

Ante esto, muchas empresas buscarán captar estos nuevos clientes y deberán adaptarlos, ya que no todas las empresas pueden adquirir el portafolio de servicios que pueden ofrecer, ante esto los generadores IA surgen como una tecnología emergente, pero esto genera desconfianza. Existen estudios donde se ha evaluado la respuesta positiva de personas a mensajes generados por IA, pero al notar que este mensaje no lo generó una persona, el índice de confianza del cliente tiende a bajar (Taekyung, Kyoung, & Baek, 2023).

Según una encuesta realizada por IAB Perú, la inteligencia artificial es la tecnología emergente con mayor importancia en cuanto a innovación considerada por los marketeros, esto debido a las ventajas competitivas, reducción de costos y automatización de procesos que pueden presentar (IAB Perú, 2022).

Figura 5 BPM del flujo de mensajes con IA



Fuente: (Taekyung, Kyoung, & Baek, 2023)

Ante esta posibilidad, se considera que el ingreso de nuevos competidores es alto, de acuerdo con lo mencionado anteriormente. Es muy probable que aparezcan nuevos competidores que quieren sacar provecho de lo que ofrecen las IA en la generación de contenido y las agencias actuales puedan adecuar sus portafolios de soluciones con productos más adecuados para las empresas.

Por ello, el plan de negocios se orienta a ofrecer servicios de generación de contenidos usando esta tecnología emergente, pero genera confianza en los clientes, esto será parte del plan estratégico, ya que en el mundo existen varias herramientas generadoras de contenidos validadas por diferentes empresas.

2.4.3 Amenaza de Ingreso de productos sustitutos

En la actualidad, existen opciones de reemplazo en el mercado que pueden tener un impacto directo en el modelo de negocio propuesto, afectando la captación de clientes y reduciendo el margen de ganancia, lo cual impacta directamente en la rentabilidad del modelo de negocio (Branch Marketing Digital, 2022).

Según eMarketer, el área de creación de contenidos es la rama del marketing donde más impacta la inteligencia artificial (26.5%), seguido de publicidad programática – compra de medios (21.1%) y análisis predictivo de perspectivas de cliente (19.3%) (EMARKETER, 2024).

Existen también estudios donde se ha medido la reacción de las personas a anuncios publicitarios generados por inteligencia artificial e imágenes publicitarias como base para diseñadores que tienen altos grados de aceptación (93%) (Dena Magdy, 2023).

Los clientes pueden optar por agencias de marketing que generan contenido con medios más tradicionales y que pueden rebajar sus costos por otros pedidos. Por otro lado, la necesidad de las empresas en el marketing de generación de contenidos es importante y crucial por los beneficios principales, posicionamiento y conexión con clientes potenciales.

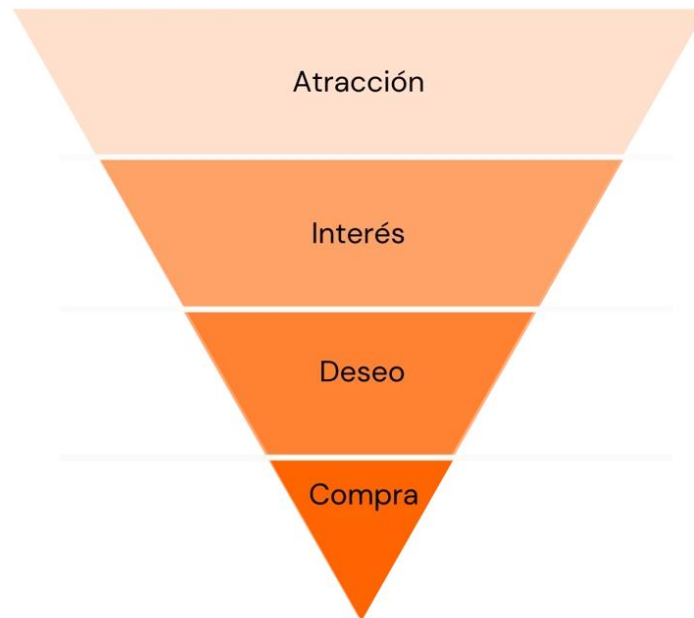
Las agencias de marketing ofrecen sus servicios, basado en una estrategia que se enfoca en el embudo de estrategia de marketing. Esto es una representación gráfica del proceso de conversión de clientes, para cada negocio B2B o B2C los procesos son diferentes (Intuit Mailchimp, 2022).

Figura 6 Embudo de estrategia de marketing para un negocio B2B



Fuente: Contenido para la empresa (We Are Content.com, 2022)

Figura 7 Embudo de estrategia de marketing para un negocio B2C



Fuente: Funnel de Ventas B2B (Iglesias, 2021)

2.4.4 Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los clientes consumidores es medio. Esto se debe a que el portafolio de soluciones, aunque es novedosa, existen productos sustitutos en el mercado. Aunque los competidores ofrecen el mismo servicio, tienen costos elevados que los clientes potenciales no pueden adquirir.

En el mercado local no hay empresas especializadas en generación de contenido añadiendo valor con una tecnología emergente que permita diversificar su portafolio de soluciones, pero sí servicios similares que satisfacen sus necesidades, por eso toma gran importancia el valor agregado y la diferenciación ofrecida, así como un adecuado plan de marketing para que los clientes lo reciban, después se presentará un benchmarking con las principales empresas especializadas en la generación de contenido.

2.4.5 Poder de negociación de los proveedores

Los servicios necesarios para la operación son principalmente de infraestructura cloud que pueda soportar las herramientas tecnológicas, así como la página web donde se publicitarán los

servicios. Actualmente existe en el mercado una amplia gama de soluciones de proveedores que se pueden escoger (Hostinger, 2024) a continuación se detallan los principales:

Tabla 5 Lista de empresas proveedoras de servicio de Infraestructura Cloud

Nombre	Precio mensual	Tipo de Hosting	Recomendado
Hostinger	7.99 euros	Cloud hosting	Pequeñas y medianas empresa
SiteGround	80 dólares	Cloud hosting	Pequeñas y medianas empresa
DreamHost	En función al uso	Cloud hosting y cloud object storage	Pequeñas empresas
Digital Ocean	4.00 dólares	Cloud hosting	Startups
Vultr	2.50 dólares	Cloud hosting	Empresas desarrolladoras
Linode	5.00 dólares	Cloud hosting	Empresas de todo tamaño
Amazon Web Service	En función al uso	Cloud hosting	Empresas de todo tamaño
Google cloud platform	En función al uso	Cloud hosting	Empresas de todo tamaño

Elaboración propia. Fuente (Hostinger, 2024)

Por esto, el poder de negociación con los proveedores será medio, debido a la oferta variada que existe en el mercado para poder asegurar la disponibilidad de los servicios.

2.5 Benchmarking

Se realizará un benchmarking competitivo con las 7 principales empresas de creación de contenidos en el Perú y 7 agencias principales de marketing digital para poder identificar los puntos clave que el modelo de negocio debe cubrir. Los pasos serán los siguientes:

- **Definición de objetivo de Benchmarking:** Conocer los principales servicios que ofrecen las empresas top con relación a la generación de contenidos.
- **Identificar referentes:** Se buscarán diferentes fuentes de información para obtener las 7 mejores empresas generadoras de contenido con presencia en Perú y 7 agencias de marketing también con presencia en el Perú.
- **Recopilar información:** Se buscarán diferentes fuentes de opinión sobre las empresas y los servicios que han prestado.
- **Análisis de información:** Se compararán los resultados obtenidos entre las empresas y el modelo de negocio propuesto.

- **Establecer objetivos:** Se definirán metas claras que el modelo de negocio deberá adaptar para su éxito.

2.5.1 Análisis competitivo

Según el análisis de las 7 principales empresas generadoras de contenido con presencia en el mercado peruano que se muestra en el **Anexo VI** se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Algunos competidores ofrecen un Roadmap o definen una metodología para en relación con la generación de contenidos, planteando una meta final u objetivo a alcanzar como solución.
- Solo una de las empresas, PRECISO, hace referencia a la creación de contenidos impresos, el resto solo hace enfoque en el contenido digital.
- Uno de los casos de éxito, CECINAS LLANQUIHUE de CEBRA, se centra en el aumento de tráfico web en un 1,200%.
- Las empresas que manejan una metodología de generación de contenidos ponen como objetivos el crecimiento de clientes y ventas como meta final.
- Solo una empresa MAKE, menciona la IA como medio tecnológico para soportar sus servicios de generación de contenido, además de otros como automatizaciones, no code y low code.
- Solo PRECISO es una agencia especializada en la generación de contenido, el resto de las empresas ofrece una amplia gama de servicios adicionales, siendo el Hubspot CRM uno de sus principales, incluso llega a ofrecer certificaciones de la misma empresa.
- Solo IMPULSE informa el costo mensual de 7,500 dólares mensuales por los servicios de generación de contenidos y servicios adicionales relacionados. Las otras empresas solicitan datos como nombre de la empresa, URL y sector para poder enviar una cotización.
- Todas las empresas brindan servicios relacionados a la generación de contenidos, pero cambiando el medio por el cual los clientes tendrán acceso, contenido para redes sociales, blogs, landing pages y estrategias de inbound marketing.

De acuerdo con el análisis de 7 agencias de marketing con presencia en el mercado peruano, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- El 80% de las empresas manejan el marketing de contenidos como uno de sus servicios, pero a través de una consultoría SEO cuyo objetivo es el posicionamiento de la marca y la optimización de recursos para la misma.
- KOM Agencia Digital ofrece un paquete mensual especial para PYMEs con un costo de 1250 soles por algunos servicios.
- Los servicios complementarios de una agencia de marketing consisten en el manejo de redes sociales, diseño de páginas web, tiendas online y publicidad en Google Ads.
- La mitad de las empresas solo cuentan con un máximo de 10 empleados en toda la compañía.
- El costo promedio mensual de servicios de las agencias de marketing es de 10mil soles mensuales.

La lista de agencias de marketing se obtuvo en base a los primeros resultados de búsqueda en Google desde Perú, Search Engine Results Page (Argandoña, 2023).

2.5.2 Resultados

De acuerdo con el análisis de ventajas y desventajas de los competidores, casi todas se orientan a brindar servicios de consultoría de marketing digital con un amplio portafolio de soluciones que difícilmente podría costear una empresa pequeña o mediana, muchos de estos portafolios de soluciones están enfocados a incrementar ventas, clientes e interacciones en las redes pero esto hace que tengan que definir metodologías con investigaciones, definición de estrategias, creación de contenido, distribución y obtención de resultados.

Aquellas empresas que tienen especialización en la generación de contenidos solo diversifican sus soluciones en base al canal de distribución, pero no hacen énfasis en las herramientas tecnológicas que podrían emplear para reducir sus costos y adecuarse a clientes con menores ingresos.

Las agencias de marketing entran también como competidores a través de un producto sustituto, pero es importante aclarar que su fuerte está en todo el portafolio completo de servicios relacionados al marketing digital, siendo su enfoque principal el desarrollo de páginas web y la promoción de servicios a través de redes sociales.

2.6 Conclusiones

Al concluir este capítulo, se han identificado y analizado de manera exhaustiva los factores del macroentorno y microentorno que afectan el plan de negocio. También se ha comparado a la competencia existente.

En cuanto al macroentorno, los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales presentan diversas oportunidades y amenazas. Se ha observado que las tendencias económicas y tecnológicas pueden ofrecer nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, mientras que los factores políticos y legales podrían representar desafíos significativos que requerirán estrategias específicas para mitigarlos.

Respecto al microentorno, se ha analizado la competencia, los proveedores y los clientes. La competencia intensa en el sector destaca la necesidad de diferenciarse mediante la innovación y la calidad del servicio. La relación con los proveedores y la satisfacción de los clientes se han identificado como elementos clave para el éxito del negocio. Fortalecer estas relaciones será crucial para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Al analizar la competencia, se determinó que, si bien existen otras empresas en el rubro ofreciendo productos similares, existen oportunidades para que una empresa ingrese al mercado, aprovechando las tecnologías emergentes y a costos competitivos.

En resumen, el análisis realizado proporciona una visión clara y detallada del entorno en el que se opera. Las oportunidades identificadas ofrecen un potencial significativo para el crecimiento, siempre y cuando se gestionen adecuadamente las amenazas y desafíos. Este análisis servirá de base para formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos, asegurando el éxito a largo plazo del plan de negocio.

En el siguiente capítulo, se explorará el modelo de negocio. Este modelo servirá de base para definir cómo funcionará la agencia a futuro. Con esa base, se procederá luego con el estudio de mercado para finalmente definir la mejor estrategia y los distintos planes para el inicio de operaciones de la agencia.

CAPÍTULO III – MODELO DE NEGOCIO

3.1 Introducción

En este capítulo se definirá el modelo de negocio de la agencia de marketing digital mediante el uso del Business Model Canvas (BMC). Se presentarán y desarrollarán cada una de las secciones del BMC, proporcionando un análisis detallado del modelo propuesto.

También se explorará el contexto actual en Perú respecto a la adopción de inteligencia artificial en marketing, y se propondrá una solución integral a estos desafíos a través de una agencia especializada en marketing digital con enfoque en inteligencia artificial. Se detallarán los servicios personalizados diseñados para empresas, los segmentos de clientes objetivo y los socios estratégicos clave que apoyarán la implementación y expansión de la empresa.

La propuesta de valor de la agencia se desarrollará utilizando el lienzo de Propuesta de Valor (Value Proposition Canvas), destacando cómo la empresa abordará las necesidades y frustraciones de sus clientes, y generará valor a través de sus servicios innovadores. Asimismo, se explorarán los canales de distribución, la estructura de costos y las fuentes de ingresos previstas para el modelo de negocio. Se identificarán los recursos clave y las actividades fundamentales que sustentarán la operación de la empresa, así como la estrategia de relación con los clientes para garantizar una adopción efectiva de la tecnología.

En resumen, este capítulo proporcionará una visión completa del modelo de negocio de la agencia de marketing digital, destacando su capacidad para transformar el panorama del marketing digital en las empresas peruanas mediante la inteligencia artificial.

3.2 Objetivos

El capítulo referido al modelo de negocio tiene los siguientes objetivos:

- Definir el modelo de negocio para la agencia de marketing digital
- Analizar los segmentos y socios clave
- Definir una propuesta de valor
- Definir los canales y estructuras de costos a utilizar
- Establecer las fuentes de ingreso, recursos y actividades clave
- Mencionar cómo será la relación futura con los clientes

3.3 Definición del modelo de negocio

Con el objetivo de definir el modelo de negocio, se ha utilizado el lienzo del Business Model Canvas (BMC), cuyas secciones se presentarán y desarrollarán con mayor detalle. En esta primera versión se presenta la propuesta inicial sobre el modelo de negocio antes de realizar el estudio de mercado.

Figura 8 Business Model Canvas primera versión



Fuente: Elaboración propia

Durante el estudio de mercado se interactuó con expertos de marketing y se recolectó información a través de encuestas. El análisis de lo encontrado permitió afinar el modelo, por lo que se determinó necesario ajustar el BMC inicial con los hallazgos del estudio. A continuación, se presenta el BMC actualizado:

Figura 9 Business Model Canvas segunda versión



Fuente: Elaboración propia

3.4 Segmentos de Clientes

El proyecto está dirigido principalmente a empresas pequeñas, medianas y grandes ubicadas en Lima Metropolitana, que buscan servicios de marketing digital. Dentro de este grupo, se identifican dos segmentos clave. El primer segmento incluye a las empresas medianas y grandes que ya externalizan sus servicios de marketing y que están interesadas en una propuesta de valor más competitiva y eficiente. El segundo segmento abarca a las pequeñas y medianas empresas que, aunque no cuentan con un departamento de marketing o publicidad dedicado, desean fortalecer su presencia de marca y expandir su base de clientes.

Adicionalmente, se prioriza la atención a sectores estratégicos que representan un alto porcentaje de la inversión en publicidad digital en Perú. Estos sectores incluyen consumo masivo, telecomunicaciones, banca y finanzas, educación, retail y automotriz. Este enfoque sectorial permitirá ofrecer un servicio especializado y alineado con las necesidades y expectativas de los principales inversores en publicidad digital.

Aunque el enfoque inicial está centrado en Lima Metropolitana y en los sectores mencionados, el proyecto no descarta la posibilidad de atender a empresas fuera de esta región o alcance, siempre que el modelo de negocio lo permita.

3.5 Socios Clave

Los socios clave son las empresas y organizaciones que promueven la adopción de la inteligencia artificial dentro del Marketing, tales como la Sociedad Peruana de Marketing, el IAB Perú, el Instituto Peruano de Marketing, entre otros. También las organizaciones en donde se agrupan las principales empresas del Perú y en donde se promueve el uso de las nuevas tecnologías como son la Cámara de Comercio y la Sociedad Nacional de Industrias.

Por otro lado, también se considera como socios clave a los colaboradores con habilidades y conocimientos en IA, quienes brindarán el servicio final a clientes con calidad y eficiencia.

3.6 Propuesta de Valor

Basados en los problemas determinados previamente y considerando las alegrías obtenidas en el Value Proposition Canvas de los clientes, la propuesta única de valor del modelo de negocio contempla lo siguiente:

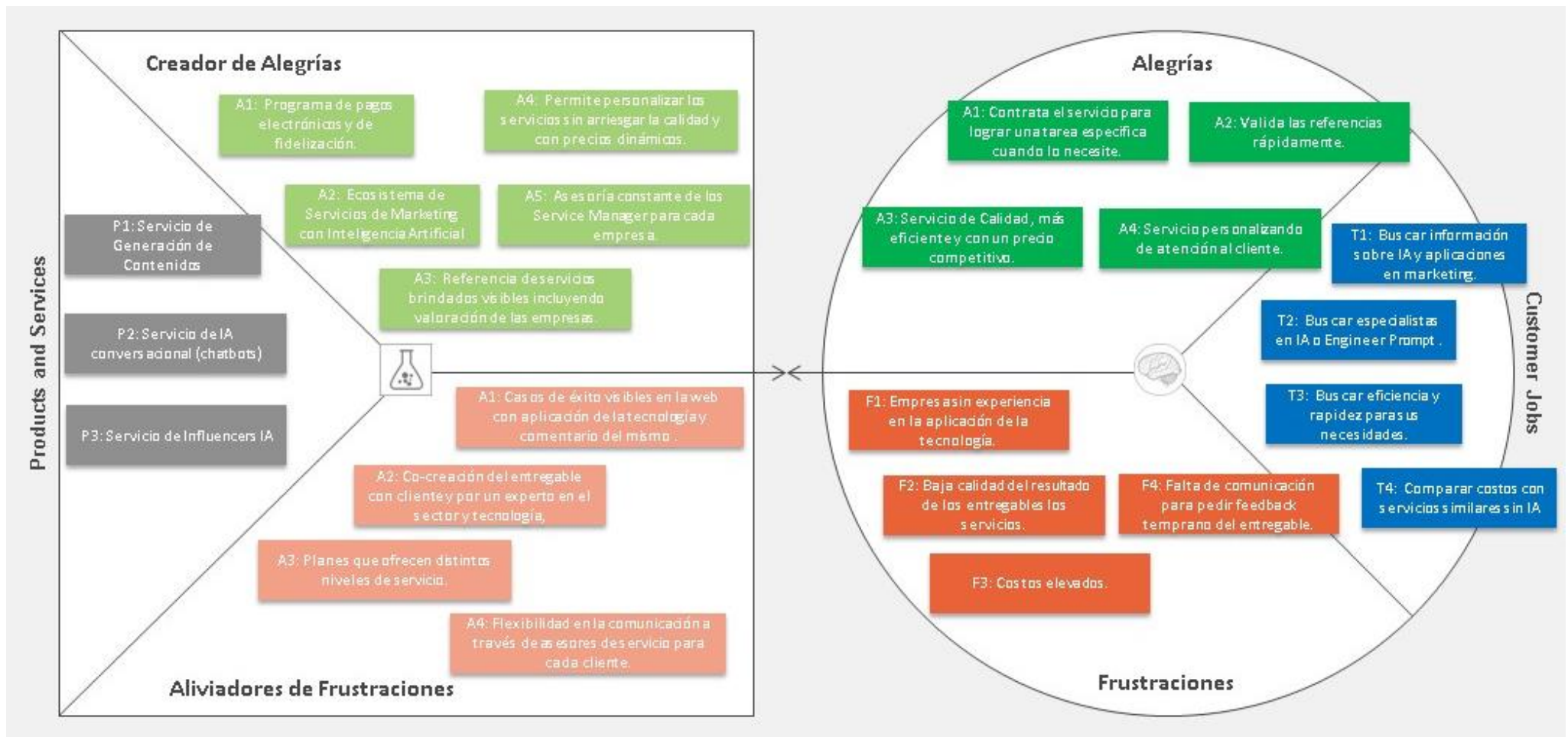
- La agencia de marketing digital contará con servicios especializados en Inteligencia Artificial, enfocados en **calidad**, **eficiencia** y **rapidez** del servicio.

A continuación se definen estas características:

- **Calidad:** implica campañas bien diseñadas, contenido relevante, una ejecución precisa y resultados que contribuyan al logro de los objetivos comerciales del cliente. Se medirá en base a la cantidad de devoluciones de material por el cliente, el cual no deberá ser mayor al 5% de lo trabajado.
- **Eficiencia:** las campañas de marketing deberán alcanzar sus metas sin sobrepasar los costos ni el tiempo asignado. Se medirá en base a cumplimiento del presupuesto y cronogramas propuestos, con una tolerancia máxima de 10% de desvío.
- **Rapidez:** se refiere a la ejecución de manera ágil y en línea con los plazos del cliente. Se medirá en base a la complejidad de cada necesidad del cliente y se establecerán plazos previamente acordados que se cumplirán con una desviación no mayor al 5%.

Estas características representan una propuesta de valor única para las empresas, dado que no existe solución similar en el mercado. La propuesta de valor se desarrolló usando el Lienzo de Propuesta de Valor, enfocada al consumidor B2B. Se muestran las secciones del Lienzo en la figura siguiente:

Figura 10 Value Proposition Canvas



Fuente: Elaboración propia

3.6.1 Bloque del Cliente

Las tareas son básicamente funcionales. El cliente para poder satisfacer sus necesidades deberá realizar las siguientes tareas:

Tareas del cliente

- Buscar información sobre IA y aplicaciones en marketing.
- Buscar especialistas en IA o Engineer Prompt.
- Buscar eficiencia y rapidez para sus necesidades.
- Comparar costos con servicios similares sin IA.

Frustraciones

- Empresas sin experiencia en la aplicación de la tecnología.
- Baja calidad del resultado de los entregables los servicios.
- Costos elevados.
- Falta de comunicación para pedir feedback temprano del entregable.

Alegrías

- Contrata el servicio para lograr una tarea específica cuando lo necesite.
- Valida las referencias rápidamente.
- Servicio de Calidad, más eficiente y con un precio competitivo.
- Servicio personalizando de atención al cliente.

3.6.2 Mapa de Valor

Aliviadores de Frustraciones

Se apuntará a eliminar o reducir las frustraciones del cliente de la siguiente forma:

- Casos de éxito visibles en la web con aplicación de la tecnología y comentario de este, esto ayudara a poder confirmar la experiencia en clientes reales y sobre todo saber cómo se dio el servicio.
- Co-creación del entregable con cliente y por un experto en el sector y tecnología, no solo se cuenta con expertos en tecnología sino también con expertos en diferentes sectores de

los clientes esto ayuda a empatizar más los requerimientos y los objetivos que desean lograr con el servicio.

- Planes que ofrecen distintos niveles de servicio, dado que uno de los principales factores al momento que las empresas evalúan a sus proveedores es el precio. Por ello se ha realizado un benchmarking para poder tener la mejor propuesta y además con mayor personalización según la calidad de los entregables y el esfuerzo dedicado.
- Flexibilidad en la comunicación a través de asesores de servicio para cada cliente. Los asesores de servicio estarán prestos a llevar la comunicación continua de los servicios que contraten siendo un papel fundamental para la fidelización del cliente y la atención de sus requerimientos.

Creadores de alegría

Se identifican los siguientes creadores de alegría.

- Ecosistema de Servicios de Marketing con Inteligencia Artificial, como parte de la propuesta se brinda un ecosistema de servicios con inteligencia artificial y con casos de uso especializado en Marketing.
- Referencia de servicios brindados visibles incluyendo valoración de las empresas, para poner tomar una mejor decisión en la evaluación se cuenta con valoración de los servicios brindados a otras empresas.
- Permitir personalizar los servicios sin arriesgar la calidad y con precios dinámicos, la propuesta de servicios se personaliza según los requerimientos y objetivos de cada empresa los precios pueden variar según la expectativa.
- Asesoría constante de los Service Manager para cada empresa, al incluir el rol de Service Manager en los servicios se busca asegurar que los clientes (empresas) siempre estén informados de los entregables generados según lo requerido, este rol se va a encargar de asegurar la satisfacción de los servicios.

3.6.3 Productos y Servicios

Los servicios que ofrecerá la agencia son de marketing digital bajo el soporte de la Inteligencia Artificial. Esto permitirá que las empresas obtengan un servicio personalizado, costo-eficiente y de calidad. Los servicios considerados para la etapa inicial son:

1. Servicio de Generación de Contenidos

El servicio estará dirigido a empresas y marcas que buscan fortalecer su presencia en línea, mejorar su posicionamiento en motores de búsqueda, y conectar de manera efectiva con su audiencia a través de contenido relevante y atractivo.

Dicho servicio consiste en la creación y optimización de contenido digital, el cual incluye artículos de blog, publicaciones en redes sociales, videos, infografías, y otros formatos multimedia. Este contenido está diseñado para captar la atención de la audiencia, fomentar la interacción, y convertir visitas en clientes.

El contratar este servicio le permitirá al cliente aumentar la visibilidad online de su empresa, mejorar su reputación de marca, y generarle leads que puedan convertirse en ventas. Además, el contenido de calidad ayuda a fidelizar a los clientes existentes y a diferenciarse de la competencia.

El contenido desarrollado se distribuirá a través de canales digitales clave, como pueden ser el sitio web de la empresa, blogs, redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.), plataformas de video (YouTube), o campañas de email marketing, asegurando que llegue al público objetivo en los lugares donde más interactúan online.

Para lograrlo, el servicio utilizará algoritmos y modelos predictivos para analizar grandes volúmenes de datos, identificando patrones y tendencias en tiempo real. Esto permitirá generar contenido altamente personalizado, optimizado para SEO y alineado con las preferencias del público objetivo. Además, la IA podrá automatizar tareas repetitivas, como la programación de publicaciones o la segmentación de audiencias.

La IA requerirá de tres modelos de entrenamiento los cuales se indican a continuación:

1. **Entrenamiento supervisado**, donde la IA aprenderá a identificar patrones y predecir qué tipo de contenido podría funcionar mejor en contextos específicos según el perfil del cliente. Se aplicaría en la personalización de contenido según el perfil del usuario, optimización para SEO, selección de palabras clave, y generación de títulos atractivos.
2. **Entrenamiento No Supervisado**, para que la IA analice grandes conjuntos de datos no etiquetados para identificar patrones ocultos o segmentos de audiencia que no han sido

previamente identificados. Esto es útil para descubrir nuevas oportunidades de marketing o nichos de mercado.

3. **Entrenamiento por refuerzo**, donde la IA aprende a través de ensayo y error, recibiendo recompensas o penalizaciones según el desempeño de sus decisiones. Esto es ideal para la optimización continua de campañas de marketing, donde se ajustan las estrategias en base a los resultados obtenidos.

En resumen, el servicio de Generación de Contenidos potenciará la presencia en línea de las empresas creando y optimizando artículos, publicaciones en redes sociales, videos e infografías. Utilizando IA avanzada, generará contenido personalizado y optimizado para SEO, distribuido en los canales clave donde la audiencia interactúa. Este servicio aumentará la visibilidad, fortalecerá la marca y convertirá interacciones en ventas, asegurando una conexión efectiva con el público objetivo.

2. Servicio de IA conversacional (chatbots)

El servicio estará dirigido a empresas que desean mejorar la atención al cliente, automatizar interacciones repetitivas, y ofrecer un mejor soporte a sus usuarios.

Se trata de un chatbot impulsado por IA capaz de interactuar de manera natural y eficiente con los usuarios, respondiendo preguntas frecuentes, guiando a los clientes a través de procesos complejos, y proporcionando asistencia personalizada en tiempo real. El chatbot se entrenará con datos específicos de la empresa para ofrecer respuestas precisas y relevantes, y podrá integrarse en sitios web, aplicaciones móviles, redes sociales y plataformas de mensajería.

Este servicio se ofrecerá para mejorar la experiencia del cliente al proporcionar respuestas rápidas y consistentes, reducir costos operativos al automatizar la atención al cliente, y aumentar la satisfacción del usuario al estar disponible en cualquier momento y lugar. Además, el chatbot recopilará datos valiosos sobre las interacciones con los clientes, proporcionando insights a las empresas que podrán utilizar en sus estrategias de marketing y ventas en función de las necesidades reales de sus clientes.

El chatbot se implementará en plataformas digitales clave donde los clientes suelen interactuar, como pueden ser el sitio web de la empresa, aplicaciones móviles, plataformas de redes sociales como Facebook Messenger, o servicios de mensajería como WhatsApp. Esta amplia disponibilidad y omnicanalidad, asegurará que los usuarios puedan acceder al soporte

cuando y donde lo necesiten, mejorando significativamente la accesibilidad y eficiencia del servicio al cliente.

Este servicio avanzado no solo responderá preguntas predefinidas como lo haría uno tradicional, sino que también aprenderá de cada interacción, mejorando continuamente sus respuestas y la calidad del servicio. Este tipo de chatbot podrá manejar interacciones complejas, comprender el contexto y el lenguaje natural, y personalizar las respuestas en función de los datos históricos del cliente.

Para su implementación, este servicio requerirá de varios modelos de entrenamiento, los que se mencionan a continuación.

1. **Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP):** que le permitan comprender y generar lenguaje natural, entender sinónimos, y captar el contexto de las conversaciones.
2. **Análisis de Sentimiento:** Es imprescindible que la IA pueda interpretar el tono emocional de las conversaciones (por ejemplo, identificar si un cliente está frustrado, satisfecho, o curioso). Además, los modelos deben poder clasificar y reaccionar a diferentes estados emocionales expresados durante la conversación con el cliente.
3. **Contexto Conversacional:** La IA necesita recordar y entender el contexto de las conversaciones en curso, incluso si las interacciones son intermitentes. Esto implica la creación de modelos que manejen diálogos multi-turnos, donde la IA pueda retener y referirse a información mencionada en pasos anteriores de la conversación.
4. **Diálogos abiertos y cerrados:** Los modelos deben ser capaces de manejar ambos tipos, ajustando las respuestas en función del contexto anterior.
5. **Personalización y Recomendación:** IA debe ser capaz de personalizar las interacciones según el perfil del usuario. Esto incluye recomendar productos, resolver consultas recurrentes basadas en el historial de interacción, y adaptar las respuestas según las preferencias previas del usuario.

Como fuentes de datos para el entrenamiento, se podrán utilizar:

- Bases de datos de conversaciones preexistentes (registros de chat, correos electrónicos, llamadas telefónicas transcritas, y redes sociales)
- Datos de clientes y CRM (historiales de compras, interacciones pasadas, preferencias del cliente, y problemas previos resueltos)

- Datos de redes sociales (con ejemplos de cómo los clientes interactúan con las marcas en un entorno menos formal y más dinámico)
- Documentación técnica y preguntas frecuentes
- Simulaciones y testing interno (para detectar y corregir fallos en el entendimiento o la respuesta antes de que el chatbot interactúe con clientes reales).

En resumen, el servicio de IA conversacional ofrecerá una solución avanzada para mejorar la atención al cliente. Estos chatbots inteligentes, entrenados con datos específicos y modelos de lenguaje natural, ofrecerán respuestas rápidas y personalizadas, guiando a los clientes en procesos complejos y resolviendo consultas de manera eficiente. Al integrarse en plataformas clave como sitios web y redes sociales, el servicio asegurará una experiencia de usuario excepcional, reduciendo costos y aumentando la satisfacción del cliente, todo mientras recopila valiosa información para optimizar estrategias de negocio.

3. Servicio de Influencers IA

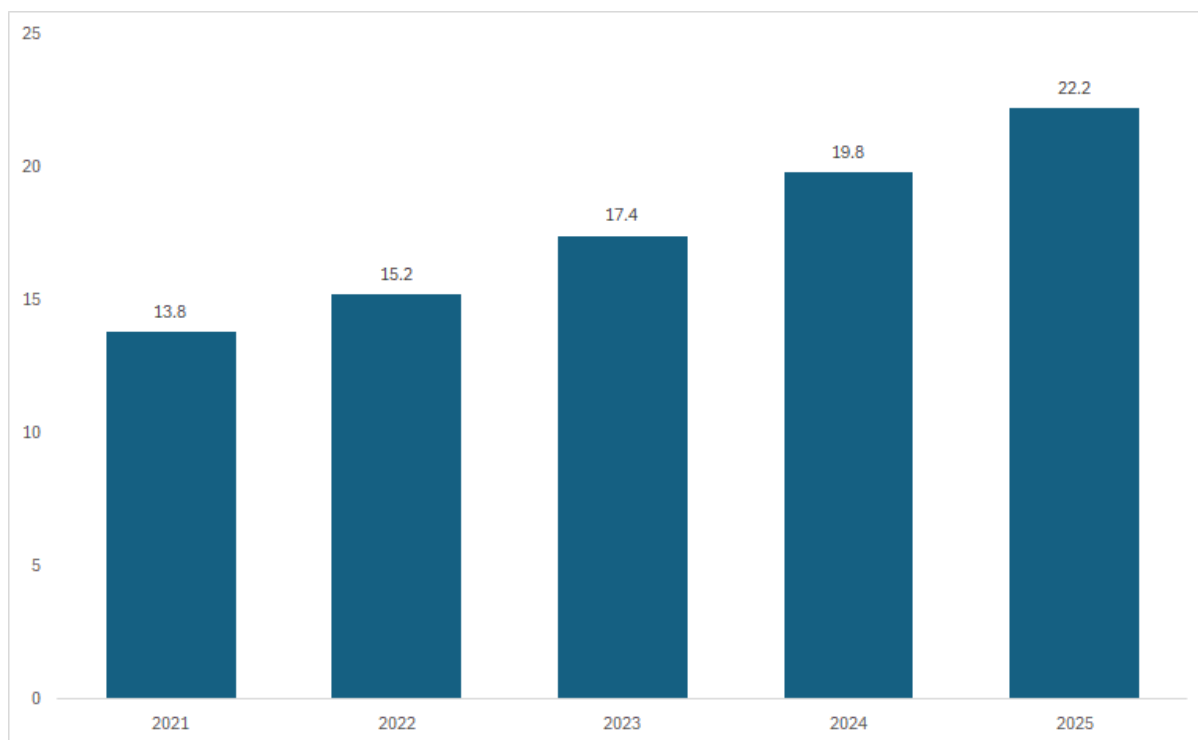
El servicio de Influencer potenciado por IA se dirige a empresas y marcas que desean optimizar sus estrategias de marketing a través de influencers.

El objetivo del servicio es buscar maximizar el impacto de las inversiones en marketing. Al obtener una visión clara y objetiva del engagement real y del ROI potencial, las marcas podrán seleccionar mejor a los influencers con quienes colaborar, asegurando mayor efectividad en sus campañas y un uso más eficiente de su presupuesto de marketing.

Para lograrlo, el servicio empleará modelos avanzados de IA para analizar grandes volúmenes de datos sobre las audiencias y sus interacciones con los influencers, interpretando métricas complejas y patrones de comportamiento que son difíciles de detectar manualmente a escala. Esta hiper segmentación les permitirá a las empresas optimizar continuamente sus estrategias de inversión en comparación con métodos tradicionales.

Es importante recalcar además que las campañas de marketing utilizando influencers están pasando por un crecimiento sostenido a nivel mundial según estudios de Statista, como se aprecia en la figura siguiente.

Figura 11 Crecimiento del mercado de marketing de Influencers



Fuente: Valor de mercado del marketing de influencers a nivel mundial entre 2021 y 2025 (Statista, 2024).Elaboración propia.

Para poder lograr el objetivo de este servicio, se requerirá de varios tipos de entrenamiento de la IA, como se describe a continuación:

1. **Entrenamiento Supervisado:** que permita clasificar las audiencias de los influencers, predecir el rendimiento de las campañas y evaluar su impacto en la marca.
2. **Entrenamiento No Supervisado:** para identificar segmentos de audiencia no evidentes, analizar las tendencias emergentes y descubrir nuevas oportunidades de mercado.
3. **Entrenamiento por Refuerzo:** para realizar un ajuste continuo de las estrategias de influencer marketing, optimizar la asignación de presupuesto y mejorar las campañas.
4. **Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP):** para analizar el sentimiento en los comentarios y menciones de las interacciones con los influencers, y evaluar la percepción de la audiencia en cada publicación.

Como fuentes de información para estos entrenamientos, se podrá utilizar:

- **Bases de Datos de Campañas Anteriores:** Para entrenar modelos supervisados y evaluar la efectividad histórica de los influencers.
- **Datos de Interacción de Audiencia:** Para análisis de engagement y para entrenamiento en la identificación de patrones de comportamiento de la audiencia.
- **Datos Demográficos y de Preferencias:** Para segmentación de audiencia y personalización de análisis.
- **Comentarios y Menciones en Redes Sociales:** para análisis de sentimiento y evaluación del impacto en la percepción de la marca.
- **Documentación de Estrategias de Marketing:** Para entender el contexto y los objetivos, y ajustar el entrenamiento de la IA en función de las metas específicas.
- **Simulaciones y Testing Interno:** Para detectar y corregir fallos en los modelos antes de su implementación en escenarios reales.

En resumen, el servicio de Influencers IA optimizará las estrategias de marketing de influencers para empresas y marcas. Para ello, analizará detalladamente las audiencias de los influencers, evaluará el engagement y medirá el retorno de inversión (ROI) de las campañas. Utilizando IA avanzada, ofrecerá un análisis preciso y objetivo, permitiendo decisiones informadas y maximizando el impacto de las inversiones.

3.7 Canales

Para la operativa con las empresas se utilizará una plataforma web como intermediaria. En esta plataforma se mostrará una información detallada sobre las características y funcionalidades del servicio, y donde el cliente pondrá las ordenes de servicio a trabajar.

Adicionalmente se contará con ejecutivos de cuenta asignados, los cuales velarán por asesorar correctamente al cliente, verificar la calidad de los entregables enviados, resolver las consultas y en general administrar la relación con los clientes. Estos ejecutivos actuarán a manera de pívot, entre el cliente y el equipo operativo que producirá los entregables. Esto permitirá garantizar que la calidad y la personalización del servicio que se entregue esté acorde con el perfil del cliente que lo solicita.

3.8 Estructura de costos

Costos Iniciales

- **Costos de desarrollo página web y redes sociales:** Se consideran el costo de desarrollo de la página web. Esto incluye servicios de desarrollo, mantenimiento y nuevas funcionales además de las licencias de uso. Se considerarán los costos asociados a las pautas publicitarias periódicamente para conocer los servicios.

Costos Recurrentes

- **Costos de Marketing:** Costos relacionados a la ejecución de las estrategias de marketing para lanzar y posicionar la marca en el mercado en digital como tradicional.
- **Pago a los colaboradores:** Costos relacionados a la planilla de personal permanente de la empresa a cargo de la administración, atención al cliente, venta, ingeniería, etc.
- **Comisiones de transacciones:** Se refieren a los costos relacionados a las transacciones realizadas entre las diversas plataformas, o en el uso de las tarjetas de crédito.
- **Costos de operación y mantenimiento:** Se refieren a los costos que se incurren por mantener la operación de las plataformas para tener atención continua a los clientes. Costo de los servicios de inteligencia artificial y cloud computing.

3.9 Fuentes de ingreso

El modelo de negocios se basa en los ingresos a generar de acuerdo con el servicio contratado. Estos servicios se formalizarán con contratos los cuales tendrán una periodicidad anual. Adicionalmente el cliente tendrá contractualmente penalidades por rescindir el contrato antes de la fecha pactada.

3.10 Recursos clave

- Infraestructura, servicios en nube y servicios SaaS de IA.
- Capital humano especialistas en inteligencia artificial, gestión de contenido,
- Marketing digital, plataformas e-commerce, UX, Machine learning y deep learning.
- Software y licencias.
- Acceso a pasarela de pago en línea.

3.11 Actividades clave

- Diseño, desarrollo y mantenimiento de la plataforma web digital.
- Creación y automatización de Prompts.
- Implementación y administración de Chatbots.

- Integración con Frameworks de negocio.
- Desarrollo de Avatars en IA.
- Generación y distribución de contenidos con IA.
- Integración de canales digitales y servicios de pago y atención en línea.

3.12 Relación con clientes

Para el éxito del modelo de negocio se ha contemplado contar con un equipo de ejecutivos de cuenta, los cuales tendrán a su cargo mantener la relación con los clientes y asegurar que la calidad, eficiencia y rapidez de los entregables esté acorde con lo esperado. Adicionalmente, se generará una comunidad con los usuarios para transmitir las novedades de la agencia tales como hitos importantes, exploraciones de nuevas tecnologías, entre otros. Para ello se han contemplado las siguientes acciones:

- **A través de la plataforma web:** Mediante una sección de anuncios y novedades donde los usuarios podrán interactuar y retroalimentar sobre el contenido y nuevos servicios que se vayan brindando en el tiempo.
- **Newsletter:** Se realizará envíos por correo electrónico de información relevante sobre el desarrollo de inteligencia artificial aplicada al Marketing, además de nuevos servicios de los cuales pueden ser parte de las marchas blanca o pilotos. De esta manera se fomentará el conocimiento de la tecnología en empresas.
- **Redes sociales:** es un canal más para atender las preguntas, dudas, sugerencias y quedas de los clientes con referencia a los servicios o para entendimiento de la tecnología. Asimismo, se compartirá el contenido generado en la plataforma web y newsletter en las redes sociales.
- **Servicios de atención al cliente:** El asistente virtual brindara soporte 24/7 para atender consultas y reclamos de los servicios.
- **Ejecutivos de Cuenta:** quienes tendrán dentro de sus labores la obligación de tener revisiones trimestrales con sus clientes para asegurar la satisfacción del cliente, atender a sus dudas o quejas. Adicionalmente, deberán activar un plan de remediación en caso detecten que un cliente no está conforme con los servicios que se le han provisto y esté en riesgo de rescindir o no renovar el contrato con la agencia.

3.13 Conclusiones

En conclusión, el desarrollo del modelo de negocio de la agencia basado en el Business Model Canvas ha delineado una estrategia sólida para abordar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades emergentes en el mercado peruano de marketing digital.

A través del análisis detallado de cada sección del BMC, se han identificado claramente los problemas enfrentados por las empresas peruanas en la adopción de tecnologías de inteligencia artificial. Estos desafíos son abordados por la agencia de marketing digital mediante la oferta de servicios altamente personalizados y eficientes que no requieren inversiones significativas en recursos internos de marketing.

La propuesta de valor de la empresa, centrada en la personalización, la calidad del servicio y el uso integral de la IA en todas las etapas del proceso de marketing posiciona a la agencia como un aliado estratégico para las empresas que buscan mejorar su presencia digital y competitividad en el mercado.

Los segmentos de clientes identificados, principalmente de las empresas sin departamentos internos de marketing, respaldan la implementación y promoción de la tecnología de IA en el marketing peruano.

Los canales de distribución propuestos, incluyendo la plataforma web y diversas redes sociales, junto con la estructura de costos y fuentes de ingresos diversificadas, proporcionan un marco económico viable y sostenible para el crecimiento de la empresa.

Finalmente, la agencia de marketing digital se posiciona como una respuesta innovadora y efectiva a las necesidades del mercado peruano, ofreciendo no solo servicios de vanguardia en marketing digital, sino también estableciendo un estándar de calidad y eficiencia respaldado por la tecnología de inteligencia artificial.

En el capítulo siguiente, y contando ya con el análisis del marco contextual y del modelo de negocio, se procederá a realizar el estudio de mercado. Esta parte de la investigación es crítica, pues permitirá confirmar, afinar o rechazar los supuestos realizados, y determinar si hay una demanda real de negocio.

CAPÍTULO IV – ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Introducción

En este capítulo se describirá la secuencia metodológica aplicada en el desarrollo del estudio de mercado, el cual consta de dos etapas. Se proporcionarán detalles sobre las herramientas utilizadas, las fuentes consultadas y los hallazgos obtenidos a través de un análisis cuantitativo y cualitativo.

4.2 Objetivos

El estudio de mercado tiene como finalidad obtener una visión clara del mercado objetivo, para lo cual se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Conocer al cliente para identificar sus necesidades satisfechas y no satisfechas, así como sus preferencias.
- Determinar el segmento de mercado potencial y sus características.
- Identificar las posibles oportunidades y barreras asociadas a la propuesta de valor.

4.3 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación comenzará con la etapa cualitativa, en la que se identificarán factores y sub-factores de evaluación basados en lo investigado en los capítulos anteriores. Después, se harán preguntas estructuradas para cada factor, que se utilizarán en las entrevistas con expertos en marketing digital de los rubros incluidos en el alcance. Estas entrevistas permitirán identificar tendencias del mercado, necesidades y expectativas de los posibles clientes.

4.4 Investigación Cualitativa

4.4.1 Identificación de factores y sub-factores

Con el modelo de investigación establecido, el siguiente paso consiste en diseñar entrevistas dirigidas a expertos en distintos rubros relacionados con consumo masivo, telecomunicaciones, banca y finanzas, educación, retail y automotriz. En este contexto, se identificaron factores y sub-factores que podrían influir directamente en la aceptación de la

creación de la agencia digital en el mercado. Estos factores y sub-factores se extrajeron de fuentes secundarias presentadas en los capítulos I, II y III.

Tabla 6 Listado de Factores y Sub-factores

Factor	Sub factor	Fuente
Consumidor	Crecimiento poblacional	INEI 2023
	Crecimiento Internet en Hogares	El Peruano 2024
	Uso Smartphones	La Republica 2023
	Sensación de Confianza en la IA	Taekyung, Kyoung, & Baek, 2023
	Nivel de satisfacción contenido y diseños con IA	Dena Magdy, 2023 Argan, Dinc, Kaya, & Tokay Argan, 2022
	Incremento mundial de plataformas de contenido	IAB Perú, 2022
Legal	Publicidad Engañosa	El Economista 2023
	Protección de Datos Personales	EY 2022
	Competencia Desleal	Mercado Negro 2023
	Falta de marco legal para la IA	Go Virtual, 2023
	Regulación y ética puede variar por industria	Wilczek, Haim, & Thurman, 2024
	Ley de Protección del Consumidor	Mercado Negro 2022
Mercado	Mercado empresarial objetivo	Peru Retail 2024 Osiptel 2024 Merco 2023 Webometrics 2024 Ecommerce News 2023 El Comercio 2023
	Adopción de IA por la competencia	eMarketer 2024 Mercado Negro 2024
	Rivalidad entre competidores	Mercado Negro 2020
	Marketing de contenidos	C. Ramos, 2016
	Digitalización como un medio de internacionalización y supervivencia	Hoyos Estrada & Sastoque Gomez, 2020
	Estabilidad económica Perú	BCRP 2024 Banco Mundial 2024 BBVA Research 2023 Universidad de Lima 2024 Económica 2023 BBC 2022 InfoBae 2024
	Estancamiento inversión	Infobae 2022
	Crisis política	Infobae 2024 DW 2022
	Lideres ranking inversión	PWC Perú 2024
	Público Objetivo Empresas	Juris 2023
	Crecimiento interanual mercado	Statista 2023
	Inversión en publicidad digital	Forbes Peru 2023 PWC Perú 2024

Factor	Sub factor	Fuente
	Crecimiento consumo Perú de marketing	Mercado Negro 2022
	Crecimiento global marketing digital	Yasmeen 2022
Productos y Servicios	Servicio de Influencers IA	Statista, 2024
	Efectividad demostrada de marketing con IA en consumo / diseño	Argan, Dinc, Kaya, & Tokay Argan, 2022 Dena Magdy, 2023
	IA como motor de automatización y digitalización	Peyravi, Nekrosiene, & Lobanova, 2020
	Creación de contenido con IA tiene mayor impacto	EMARKETER, 2024
	IA como factor diferenciador	EMARKETER, 2024
	Desconfianza modelos de IA para marketing	Amos Chow, Tong Ming, Chi Wee, Fong Ho, & Aida Husaini, 2024
	Gestión de Riesgos de uso de IA	CNN, 2024
	IA vs Creatividad Humana	Morales Cardoso, Badenes Plá, & Maiz Bar, 2024
Tecnología	Proyección de Adopción de IA	McKinsey 2018 IAB Perú 2022 eMarketer 2024
	Inversiones en IA	Computer Weekly 2024 Gestión 2024
	Desarrollo soluciones IA propias	Radio Nacional 2024
Tendencias	Marketing Verde	APD 2019

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Preguntas relacionadas con los factores y sub-factores

Una vez identificados los factores y sub-factores, se formularon preguntas que permitieron analizar y explorar cada uno de ellos para obtener información valiosa para la investigación. Estas preguntas aseguraron que la entrevista tuviera el enfoque adecuado. La entrevista está compuesta por preguntas estructuradas, principalmente de opinión y de tipo abiertas. Finalmente, se incluyó una pregunta relacionada con la propuesta de valor como cierre de la entrevista. El listado de preguntas elaboradas se detalla en el **Anexo VIII**.

4.4.3 Entrevistas a expertos en marketing digital

Las entrevistas a los expertos en marketing digital se llevaron a cabo virtualmente mediante videollamadas, donde se grabó el audio y/o el vídeo con el consentimiento expreso de los entrevistados. A continuación, se presenta la lista de los expertos entrevistados. Ellos se

dividen en dos, aquellos que pertenecen a una agencia de marketing existente, y aquellos que pertenecen a una empresa de los rubros seleccionados en el alcance y que actualmente invierten en marketing digital.

Estos expertos proporcionaron información valiosa sobre el mercado, las tendencias y los factores que harían que la propuesta de valor del proyecto sea atractiva y sostenible en el tiempo. Las entrevistas se realizaron entre los meses de julio y agosto del 2024.

Tabla 7 Expertos en marketing digital entrevistados

No.	Nombre	Tipo	Empresa	Cargo
1	Carolina Chávez	Agencia	Grupo Omeen	Gerente de marketing
2	Rafael Penny	Agencia	INSIGHT Marketing Integrado	Gerente de marketing
3	Franco Rubio	Agencia	INSIDE Marketing Digital	Director general y copropietario
4	Lenka Miskulin	Empresa Consumo Masivo	Kimberly Clark	Head of Media & Agency Management Latin America
5	Billy Butrón	Empresa Retail	Perfumes Europeos	Jefe comercial y marketing
6	Pierina Papi	Empresa Retail	Falabella	Ex gerente de marketing
7	Flavio Gálvez	Empresa Banca	Surgir Santander Microfinanzas	Head of growth y canales digitales
8	Pierina Montaza	Empresa Automotriz	Nissan Perú	Jefa de marketing de Derco
9	Mercedes Carbajal	Empresa Inmobiliaria	GDC Inmobiliaria	Jefa de marketing
10	Rocío Merino	Empresa Retail	Spectank International	Gerenta de marketing comercial

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Recopilación de entrevistas

Todas las entrevistas se transcribieron tal como se hicieron a los expertos para su posterior análisis. Las transcripciones completas figuran en los **Anexos IX al XVIII**.

4.4.5 Identificación de principales sub-factores con Atlas TI

El análisis de información se realizó con el programa ATLAS.TI (versión web v8.4.0-2024-08-06). Esta IA permitió identificar las citas relacionadas a cada uno de los sub-factores

del proyecto. La herramienta permitió identificar los sub-factores principales en base a las preguntas realizadas y las respuestas de los entrevistados. Estos son:

Tabla 8 Principales sub-factores identificados por Atlas TI

Sub-Factores	Cantidad de Códigos identificados por Atlas TI
Tendencias Globales	282
Presupuesto y Distribución	204
Influencia Factores Externos	186
Limitaciones en Adopción	179
Acceso a Internet y Smartphones	161
Satisfacción del Cliente	120
Demografía y Estrategias	112
Desafíos Legales	73
Agencia de Marketing especializada en IA	50

Fuente: Elaboración propia

4.4.6 Análisis de los sub-factores más relevantes

Tendencias globales

Aunque los expertos identificaron tendencias globales diferentes, la mayoría mencionó la inteligencia artificial como la principal tendencia actual.

Por un lado, para Lenka Miskulin, entre las principales tendencias están la Inteligencia Artificial, aprovechar mejor la data existente, y el desarrollo que ya se ve en otros países con el digital commerce. Flavio Gálvez refuerza la inteligencia artificial y la orienta a la automatización de procesos y generar eficiencias económicas. Mercedes Carbajal también apunta por la inteligencia artificial, y a la vez menciona el hecho de la personalización, donde se busca “humanizar mucho la marca”, en vez de solo “bombardear” al cliente con ofertas. Finalmente, Rocío Merino ahonda un poco más al mencionar el uso de la IA para tomar decisiones mejor informadas (data based marketing), las estrategias de Growth para generar conversión en territorio digital y el influencer marketing.

Presupuesto y Distribución

Para este punto hay una clara diferenciación debido al enfoque de las empresas. Se tiene por un lado el enfoque del lado de la agencia, que trabaja en base a los presupuestos que logra

ganar del cliente, y por el otro, las empresas quienes asignan sus presupuestos en base a sus objetivos y posibilidades.

Por el lado de las agencias, cada experto aportó una perspectiva distinta sobre cómo se estructura y asigna el presupuesto publicitario, destacando la importancia de la personalización según el negocio y las circunstancias.

Carolina Chávez se enfocó en mencionar que utilizan diferentes canales de publicidad: digital, B2B, y ATL (Above The Line). Para ello, dividen su presupuesto publicitario en un 10% para digital (con campañas a través de influencers), 50% para publicidad presencial (canales de venta, lanzamientos de productos, etc.), y 40% para ATL (publicidad en calles, entre otros).

Rafael Penny por su parte, sugiere que el presupuesto de marketing debe ser entre el 3% y el 18% de los ingresos, según lo que indica la teoría (citando a Kotler). Este porcentaje asignado al marketing digital varía según el tipo de empresa: pequeñas empresas podrían invertir alrededor del 20%, mientras que grandes empresas podrían destinar hasta el 50-55%. Menciona que la asignación del presupuesto digital depende de la coyuntura, el sector, y el producto, y destaca la competencia intensa en el canal digital, lo que obliga a ajustar la inversión según las circunstancias.

Finalmente, Franco Rubio subraya que la metodología para estimar el presupuesto depende mucho del público objetivo y del tipo de negocio. Ofrece un ejemplo práctico para calcular el presupuesto publicitario basado en la cantidad de personas que se desea atraer, utilizando un embudo de conversión (ejemplo de un taller de arte). También menciona que el costo del contenido depende del medio y formato que consume el público. Sugiere cotizar el "scope" de piezas a diferentes agencias para estimar el costo total de la creación de contenido.

Por el lado de las empresas, todos los expertos coinciden en que el presupuesto de marketing está vinculado a las ventas, ya sea como un porcentaje directo o ajustado según las metas y necesidades específicas de la marca.

En general se ve que hay un consenso en la creciente importancia de los medios digitales, aunque algunos sectores o plataformas tradicionales, como la televisión, siguen siendo relevantes debido a su alcance. Así mismo, la metodología de distribución del presupuesto varía

según la eficiencia y el retorno en ventas que ofrecen las distintas plataformas, ya sea digital u offline.

Lenka Miskulin comentaba que su organización asigna el presupuesto de marketing utilizando dos modelos econométricos: uno enfocado en el alcance máximo (Budget Sufficiency) y otro en la contribución a la venta (Marketing Mix Modeling). Este presupuesto se distribuye entre plataformas digitales y offline, priorizando aquellas que ofrecen un mejor retorno en ventas, como la televisión abierta y los influencers.

Billy Butrón indicó que usan un presupuesto de marketing digital que es parte de un presupuesto general de ventas, comenzando con un 10 % del presupuesto para nuevos lanzamientos. Se enfocan en campañas de SEO y SEM a través de Google y MetaAds, y han comenzado a incluir TikTok en su plan.

Pierina Papi comentó que el presupuesto de marketing en Falabella está vinculado a un porcentaje de las ventas, con una mayor proporción destinada a performance y medios de branding según su alcance y eficiencia. Ella observa una tendencia creciente hacia la inversión en medios digitales, aunque la televisión sigue siendo importante debido a su alcance masivo.

La empresa de Mercedes Carbajal destina el 2% del presupuesto general de ventas al marketing, con un 60-70% de ese presupuesto enfocado en digital. Donde cada proyecto de la inmobiliaria tiene una inversión en redes sociales.

Finalmente, Pierina Monteza detalló que el presupuesto publicitario está directamente relacionado con las ventas de cada marca y se ajusta anualmente según las metas y necesidades. La distribución del presupuesto varía entre actividades de branding y ventas tácticas, dependiendo del objetivo de cada marca.

Influencia de Factores Externos

La mayoría de los expertos coinciden en que la pandemia fue un catalizador para la digitalización, lo que ha llevado a un cambio significativo en las estrategias operativas y de marketing. Sin embargo, también señalan que la situación económica y política ha generado incertidumbre, obligando a las empresas a ser más eficientes y a innovar continuamente para mantenerse competitivas en un entorno desafiante.

Sobre la pandemia varios coinciden en que fue un acelerador de la digitalización. Rafael Penny señala que la pandemia obligó a las empresas a digitalizarse rápidamente, lo que generó un desarrollo abrupto en canales digitales. Por su parte Pierina Papi recalcó que impulsó el desarrollo del e-commerce, obligando a adaptarse rápidamente a una mayor demanda.

También Lenka Miskulin destaca que la pandemia fue el principal acelerador del marketing digital, promoviendo la eficiencia en procesos y costos. Franco Rubio menciona que la pandemia aumentó la necesidad de comunicación digital, beneficiando a las agencias de marketing. Finalmente, Mercedes Carbajal indicaba que tuvo que cambiar completamente sus estrategias de venta y marketing, adaptando los procesos físicos a digitales.

Este cambio generó una reconfiguración de estrategias, apuntando a la adaptación y resiliencia operativa. Pierina Monteza comentaba que se han enfocado en la innovación constante para superar los desafíos de la pandemia y la crisis económica. Por su parte Pierina Papi indicaba que la empresa tuvo que resolver rápidamente los problemas logísticos y normativos para adaptarse a la nueva demanda. Mercedes Carbajal tuvo que adaptar sus estrategias y procesos de venta a un entorno digital, enfrentando retos significativos. Finalmente, Rocío Merino decía que las empresas han tenido que reinventarse continuamente para adaptarse a las nuevas conductas de los consumidores.

En cuanto al impacto político y económico de la inestabilidad del país, los expertos concuerdan en que generó un temor a la inversión. Pierina Monteza indicaba que la subida del dólar y la crisis económica desincentivaron la compra de vehículos. Mientras que Franco Rubio menciona que la inestabilidad económica ha limitado la inversión en servicios digitales.

Así mismo, Mercedes Carbajal recalca que la incertidumbre política y económica ha afectado negativamente la inversión en inmuebles de alto valor. Finalmente, Flavio Gálvez postulaba que la crisis económica ha llevado a las empresas a ser más eficientes, con un enfoque en la implementación de tecnologías.

Finalmente, no todo es negativo. Hay quienes han encontrado oportunidades en medio de la crisis, principalmente expandiéndose a nuevos mercados. Billy Butrón comentaba como ejemplo que el sector óptico creció al abrir nuevos mercados y captar nuevos públicos gracias a la digitalización. Por su parte Carolina Chávez indicaba que el sector salud experimentó un crecimiento importante, aprovechando el escenario post-COVID.

Finalmente, Pierina Papi recalca que, a pesar de los retos, la pandemia permitió captar nuevos clientes y expandir el ecommerce.

Limitaciones en Adopción

Las respuestas de los expertos se pueden agrupar en torno a tres temas principales que limitan la adopción del marketing digital en Perú. En primer lugar, la falta de conocimiento y formación es una barrera significativa. Franco Rubio destaca que muchas empresas, especialmente las pequeñas, operan de manera informal y carecen de profesionales capacitados para implementar estrategias de marketing digital efectivas.

Rocío Merino también menciona que la falta de conocimiento en los líderes y gerentes de marketing tradicionales impide que se aprovechen plenamente las oportunidades que ofrece el marketing digital. Carolina Chávez complementa esta idea al señalar que los consumidores tampoco están bien informados sobre cómo utilizar las plataformas digitales, lo que afecta su disposición a interactuar con estas.

La desconfianza en los procesos digitales es otro factor crucial. Lenka Miskulin subraya que el desconocimiento sobre la segmentación y la efectividad de las campañas digitales genera escepticismo entre los empresarios y consumidores. Este escepticismo se extiende a las compras en línea, donde muchas personas dudan en realizar transacciones debido a la falta de tangibilidad y a la percepción de inseguridad.

Billy Butrón refuerza esta idea al indicar que tanto las empresas como los consumidores no confían plenamente en los procesos digitales, y que es necesario invertir más en ciberseguridad para fortalecer esa confianza.

Pierina Monteza añade que esta desconfianza se manifiesta en transacciones de alto valor, donde los consumidores prefieren comprar en persona, aunque se les contacte digitalmente.

Finalmente, la informalidad y las limitaciones estructurales en el país también representan un obstáculo importante. Franco Rubio y Flavio Gálvez coinciden en que la informalidad en la gestión empresarial, combinada con la dependencia del efectivo y los problemas burocráticos, limita la capacidad de las empresas para cerrar ventas digitales. Esta realidad afecta no solo la implementación de estrategias de marketing digital, sino también su efectividad al momento de concretar ventas.

En resumen, las barreras principales para una mayor adopción del marketing digital en Perú se centran en la falta de conocimiento y formación, la desconfianza en los procesos digitales, y la informalidad en la estructura empresarial. Estos factores están interrelacionados y reflejan las principales dificultades que enfrentan las empresas peruanas al intentar implementar y aprovechar el marketing digital en su totalidad.

Acceso a Internet y Smartphones

El acceso a internet y el uso de smartphones son elementos fundamentales en el marketing digital, como lo destacan varios expertos. Franco Rubio menciona que una mayor conectividad y uso de smartphones permite una experiencia de usuario más ágil y completa, aunque advierte que, fuera de Lima, la penetración tecnológica es más limitada, afectando la efectividad de las campañas en las provincias.

Mercedes Carbajal complementa esta idea al afirmar que prácticamente todas las personas tienen acceso a internet y smartphones, lo que obliga a las empresas a diseñar sus campañas pensando en estos dispositivos, ya que la interacción principal con la publicidad ocurre a través de ellos.

Lenka Miskulin añade que la conectividad, impulsada por las empresas de telecomunicaciones, ha permitido segmentar audiencias con precisión, algo que es muy valorado por los segmentos de bajos ingresos.

Pierina Monteza también resalta que, aunque el acceso a internet y los smartphones amplían el alcance de la publicidad, presentan desafíos como la desinformación, lo que implica la necesidad de educar a los consumidores. Por su parte, Pierina Papi señala que, aunque las barreras técnicas han sido superadas, ahora es fundamental enfocarse en la confianza y educación del consumidor.

La segmentación y personalización son temas clave en la discusión sobre el impacto del acceso digital. Lenka Miskulin explica que las campañas digitales pueden ahora segmentarse de manera avanzada, utilizando datos de comportamiento recopilados a través de los smartphones. Mercedes Carbajal también resalta que los algoritmos permiten una personalización extrema de la publicidad, adaptando los anuncios a los intereses y comportamientos de los usuarios.

Rafael Penny por su parte critica que muchas empresas no saben cómo desarrollar estrategias digitales que se alineen con las expectativas de su público, señalando que el marketing digital debe ser adaptado según el sector, la edad del cliente y el tipo de empresa.

El concepto de omnicanalidad y la necesidad de generar confianza en los procesos digitales también son recurrentes en las respuestas de los expertos. Billy Butrón sostiene que el marketing digital debe estar integrado con canales presenciales, destacando la importancia de la omnicanalidad y la confianza en los procesos digitales, especialmente en lo que respecta a la ciberseguridad.

Flavio Gálvez subraya que ser digital no solo implica tener acceso a internet, sino también un cambio en los hábitos de consumo, como el uso de e-commerce y billeteras digitales. Aunque considera que el crecimiento digital es positivo, cree que requiere esfuerzos complementarios para ser realmente efectivo.

Finalmente, algunos expertos subrayan desafíos específicos que enfrenta el marketing digital. Pierina Monteza señala que, además de las ventajas del acceso digital, existen desafíos como la desinformación, lo que subraya la necesidad de educar a los consumidores. Rafael Penny enfatiza que el consumo digital es muy especializado y que las estrategias deben ser cuidadosamente adaptadas a cada público, criticando el uso inapropiado de estrategias digitales que no se alinean con las expectativas del público.

En resumen, los expertos coinciden en que el acceso a internet y el uso de smartphones son fundamentales para el marketing digital, y que la segmentación y personalización de las campañas son esenciales para su éxito. También reconocen la importancia de la omnicanalidad y la confianza en los procesos digitales, mientras que algunos advierten sobre los desafíos que plantea la desinformación y la necesidad de una educación constante para superar las barreras de adopción.

Satisfacción del Cliente

En cuanto a estrategias para medir y mejorar la satisfacción del cliente a través del canal digital, se observa un enfoque común en el uso de herramientas analíticas y encuestas. Varios expertos coinciden en la importancia de usar indicadores clave para evaluar la satisfacción del cliente. Por ejemplo, Franco Rubio menciona el uso de dashboards que integran métricas como ventas, captación de leads y posicionamiento digital, lo que permite una evaluación continua

del rendimiento y la satisfacción del cliente. Esta misma práctica de monitoreo continuo es apoyada por otros expertos, como Billy Butron, quien utiliza encuestas de satisfacción post-venta para medir aspectos específicos como tiempos de entrega y calidad del producto.

Además, el uso de encuestas para captar retroalimentación del cliente es una estrategia común. Mercedes Carbajal organiza eventos y mantiene una comunicación activa con los clientes a través de diversos canales, complementada con encuestas de satisfacción y seguimientos telefónicos. De manera similar, Pierina Papi menciona que en su empresa se realizan encuestas de NPS en diferentes etapas del customer journey, lo cual permite ajustes constantes basados en la retroalimentación del cliente. Carolina Chávez también emplea encuestas, a menudo combinadas con incentivos como sorteos para fomentar la participación y obtener una visión más clara de la satisfacción del cliente.

La implementación de herramientas digitales como social listening y análisis de ratings and reviews es otro enfoque destacado. Lenka Miskulin utiliza estas herramientas para clasificar y analizar los comentarios de los clientes en redes sociales y sitios de reseñas, proporcionando una visión detallada de la percepción de la marca. Este enfoque se complementa con estudios adicionales como Brand Lift Studies para medir la efectividad de las campañas publicitarias.

Otro aspecto común es la integración de la retroalimentación del cliente en la estrategia empresarial general. Flavio Gálvez subraya que la satisfacción del cliente debe ser gestionada a nivel organizacional, involucrando diversas áreas de la empresa para asegurar una experiencia positiva durante todo el ciclo de vida del cliente. Esta visión integral también es compartida por Rafael Penny, quien critica la falta de conocimiento y expectativas poco realistas en la medición de la satisfacción, abogando por una estrategia más clara y adecuada a los objetivos del negocio.

En resumen, aunque cada experto presenta un enfoque específico, existe una clara coincidencia en la importancia de usar herramientas analíticas, encuestas y retroalimentación continua para medir y mejorar la satisfacción del cliente. Estas estrategias se combinan para proporcionar una visión holística y detallada de la experiencia del cliente en el canal digital.

Demografía y Estrategias

El crecimiento poblacional y el perfil demográfico impactan significativamente en las estrategias de marketing digital, aunque de maneras diversas. Los expertos coinciden en que el aumento de la población no siempre se traduce directamente en un mayor número de clientes, sino que más bien amplía el universo de consumidores y cambia sus características. En este contexto, la adaptación se vuelve crucial.

Franco Rubio y Mercedes Carbajal coinciden en que el aumento en la población y los cambios en los perfiles demográficos no solo amplían el mercado objetivo, sino que también alteran las formas en que las marcas deben comunicarse. Rubio señala que el crecimiento poblacional incrementa la base de usuarios digitales, pero el impacto real en las estrategias de marketing se manifiesta a través de la evolución en los hábitos y herramientas tecnológicas, como la irrupción de TikTok y la inteligencia artificial. Carbajal enfatiza que la llegada de jóvenes con cultura financiera avanzada cambió la forma de comunicarse de las marcas, requiriendo mensajes adaptados a inversionistas jóvenes y a públicos tradicionales, utilizando plataformas emergentes como Instagram y LinkedIn.

Lenka Miskulin y Rocío Merino abordan la necesidad de equilibrar el uso de medios digitales y tradicionales. Miskulin resalta que, aunque el marketing digital es crucial, los medios tradicionales como la televisión siguen desempeñando un papel importante, especialmente en segmentos específicos. Merino añade que una correcta segmentación y una comprensión detallada del "buyer persona" son esenciales para adaptar la comunicación de manera que resuene con las nuevas subcategorías de consumidores que emergen con el crecimiento poblacional.

Por su parte Flavio Gálvez y Pierina Monteza destacan que la evolución en los medios y el perfil demográfico requiere un enfoque estratégico más afinado y flexible. Gálvez menciona que la competencia en medios digitales ha aumentado, lo que obliga a las marcas a ser más estratégicas y a explorar nuevas tácticas, como eventos digitales y el uso de influenciadores, para captar audiencias emergentes. Monteza agrega que el crecimiento poblacional implica una necesidad constante de realizar estudios de mercado detallados para entender mejor las nuevas necesidades de los consumidores, lo que a su vez exige una adaptación de las estrategias de marketing.

Billy Butron y Pierina Papi abordan cómo los cambios demográficos afectan a sectores específicos y a la logística del marketing. Butron señala que el aumento en el número de

emprendedores y los cambios en el perfil del consumidor han modificado las preferencias en el mercado de ópticas, requiriendo ajustes en las estrategias de producto. Papi, por su parte, menciona que el crecimiento en provincias requiere mejoras en la logística del e-commerce para competir con las compras físicas, así como estrategias para motivar a los consumidores provinciales a adoptar las compras en línea.

Finalmente, Rafael Penny y Carolina Chávez destacan la necesidad de una capacitación continua en marketing digital para los clientes y una adaptación constante a las nuevas tendencias. Penny subraya que la falta de comprensión sobre el marketing digital entre algunos clientes puede dificultar la implementación efectiva de estrategias digitales, mientras que Chávez señala que la diversificación en los canales digitales y el uso de influencers ha transformado las estrategias de marketing, requiriendo ajustes para captar diversos públicos a través de múltiples plataformas.

En resumen, los expertos coinciden en que el crecimiento poblacional y los cambios demográficos exigen una adaptación dinámica de las estrategias de marketing digital, que debe equilibrar el uso de medios tradicionales y digitales, realizar una segmentación precisa, y ajustar la comunicación y logística para atender a una audiencia cada vez más diversa y evolucionada.

Desafíos legales

La mayoría de los expertos coinciden en que el marco legal para marketing digital no está completamente desarrollado y no sigue el ritmo de la tecnología, especialmente en áreas como la inteligencia artificial y los derechos de autor. Franco Rubio destaca que la regulación del marketing digital y la publicidad engañosa aún está rezagada respecto a la evolución tecnológica. Señala que la falta de regulación efectiva en áreas como los derechos de autor y el uso de imágenes es un desafío.

Por su parte Lenka Miskulin señala que los principales desafíos son los vacíos legales relacionados con la inteligencia artificial y las campañas comparativas. Aunque el marco legal establece reglas para evitar la publicidad engañosa, a veces hay lagunas en la regulación de la inteligencia artificial y la atribución de autoría.

En la misma línea, Pierina Papi menciona que la falta de regulación adecuada puede llevar a problemas, como la dificultad en la aplicación de normas sobre publicidad y promociones.

Ella cree que el regulador debe mejorar su comprensión de la tecnología para establecer normativas que protejan tanto a los consumidores como a los negocios. También destaca que la normativa actual a veces puede ser poco práctica y difícil de implementar.

Rafael Penny menciona que el problema de la publicidad engañosa es conocido, pero el marco legal para marketing digital en Perú aún es insuficiente. Destaca que las marcas a veces usan imágenes y personajes sin autorización debido a la falta de regulación efectiva. También menciona que las campañas deben ajustarse a un código de ética, pero la regulación aún tiene deficiencias.

Varios expertos destacan la necesidad de contar con asesoría legal para evitar problemas con la publicidad engañosa y la competencia desleal, y para asegurar que las campañas cumplan con las normativas. Rocío Merino indica que la velocidad del avance tecnológico supera la capacidad del marco legal para regular la comunicación digital. Esto obliga a las empresas a validar sus contenidos con el área legal para proteger la reputación de las marcas. El desafío radica en equilibrar la agilidad en la comunicación con el cumplimiento de las normativas legales.

Si bien Flavio Gálvez menciona que la competencia desleal no es un gran problema en su sector, indica que sí hay desafíos con la publicidad engañosa, especialmente en la coordinación entre marketing y el equipo comercial.

La transparencia con los clientes y la comunicación oficial son estrategias comunes para enfrentar los desafíos relacionados con la publicidad falsa y la competencia desleal. Mercedes Carbajal menciona que su empresa se enfoca en la transparencia y en brindar seguridad a los clientes mediante un portal de transparencia que incluye toda la documentación legal de los proyectos.

Por su lado, Billy Butron se asegura de que la comunicación sea clara sobre la naturaleza de los productos que vende para evitar temas legales. Pierina Monteza resalta que su empresa combate la publicidad falsa enfocándose en comunicar claramente su canal oficial y advirtiendo a los clientes sobre sitios web falsos, tomando medidas rápidas para corregir cualquier información engañosa.

En resumen, todos los expertos coinciden en que el marco legal actual para el marketing digital enfrenta desafíos significativos debido a su lentitud para adaptarse a las nuevas

tecnologías y prácticas. La transparencia y la revisión legal son medidas comunes para abordar la publicidad engañosa y la competencia desleal. Sin embargo, hay un consenso en que se necesitan mejoras en la regulación para cubrir los vacíos existentes, especialmente en áreas emergentes como la inteligencia artificial.

Propuesta de Valor

La mayoría de los expertos coinciden en que la agencia de marketing digital con especialización en IA es una idea viable, pero no estuvieron necesariamente de acuerdo con los factores diferenciales propuestos. Cada uno propuso los que les pareció más relevantes.

Uno de los aspectos más subrayados es la especialización en IA. Expertos como Franco Rubio y Mercedes Carbajal enfatizan que una agencia que se especializa en este campo y comunica claramente su enfoque en IA puede diferenciarse notablemente. Esta especialización no solo debe ser visible sino también acompañada de una capacidad real para demostrar el valor añadido que la IA puede ofrecer en comparación con las agencias tradicionales.

Otro factor diferencial crucial es la innovación y el valor adicional que la IA puede proporcionar. Rocío Merino destaca que ofrecer soluciones nuevas y excepcionales es esencial para destacarse en un mercado competitivo. La capacidad de una agencia para proporcionar algo único y que aporte un valor significativo a través de la IA es fundamental para captar la atención y la preferencia de los clientes.

La eficiencia y la rapidez en la resolución de problemas son también aspectos fundamentales mencionados por la mayoría de los expertos. Lenka Miskulin, Mercedes Carbajal, Flavio Gálvez y Carolina Chávez subrayan la importancia de responder rápidamente y manejar eficientemente las demandas del cliente. En un entorno de mercado rápido y cambiante, la capacidad de una agencia para actuar con agilidad y efectividad es vista como un factor diferenciador clave.

La calidad del servicio es otro aspecto crucial, según expertos como Lenka Miskulin y Pierina Monteza. Asegurar un alto nivel de calidad en la entrega y ejecución de los servicios es fundamental para una agencia, especialmente en la implementación de herramientas de IA. La calidad debe mantenerse constante y ser un pilar de la oferta de servicios de la agencia.

Además, la credibilidad y el compromiso de la agencia juegan un papel vital en la diferenciación, como lo señala Rafael Penny. La confianza en la agencia y su capacidad para

cumplir con sus promesas y mantener un alto nivel de servicio es crucial para establecer una relación sólida con los clientes.

Finalmente, el precio y la flexibilidad en los paquetes ofrecidos por la agencia también son factores importantes. Pierina Monteza menciona que una gama de precios y paquetes flexibles es esencial para adaptar los servicios a diferentes tamaños de empresas y sus necesidades específicas, asegurando que la IA sea accesible no solo para grandes empresas sino también para negocios más pequeños.

En resumen, los factores diferenciales más destacados incluyen la especialización en IA, la capacidad de innovar, la eficiencia y rapidez en la resolución de problemas, la calidad del servicio, la credibilidad y el compromiso, así como la flexibilidad en precios y paquetes.

4.4.7 Conclusiones de la investigación cualitativa

Luego de analizar las diferentes sub-factores individuales, se identifican varios aspectos comunes para evaluar la factibilidad de crear una agencia de marketing digital soportada con inteligencia artificial en Perú.

En primer lugar, el entorno competitivo en el sector de marketing digital es favorable pero desafiante. La creciente demanda por servicios de marketing digital, impulsada por la transformación digital en diversas industrias, presenta una oportunidad considerable. Sin embargo, la saturación del mercado y la alta competencia exigen una propuesta de valor diferenciada, donde la inteligencia artificial puede jugar un papel clave al ofrecer soluciones innovadoras y personalizadas que se adapten a las necesidades específicas de los clientes.

Por otro lado, la tecnología y la infraestructura en Perú presentan tanto fortalezas como debilidades. La disponibilidad creciente de tecnología avanzada y la penetración de internet son puntos favorables, pero la infraestructura tecnológica en algunas regiones del país aún es limitada. Esto resalta la importancia de enfocarse en áreas urbanas y bien conectadas, al menos en la etapa inicial, para garantizar el éxito del negocio.

En cuanto al marco regulatorio y económico, aunque existe un entorno favorable para el emprendimiento, con incentivos y facilidades para nuevas empresas, la incertidumbre económica y la inestabilidad política pueden representar riesgos significativos. Estos factores

subrayan la necesidad de una gestión financiera prudente y una planificación estratégica que contemple escenarios adversos.

Además, la disponibilidad de talento especializado es un factor determinante. A pesar de la existencia de profesionales capacitados en marketing digital e inteligencia artificial en el mercado laboral peruano, la demanda creciente por estos perfiles podría derivar en una competencia por el talento, elevando los costos de contratación y retención. Esto resalta la importancia de desarrollar estrategias de atracción y retención de talento, así como de fomentar la formación continua dentro de la empresa.

Finalmente, los factores culturales y de comportamiento del consumidor en Perú muestran una apertura creciente hacia el uso de plataformas digitales, lo cual es positivo para el negocio. Sin embargo, se observa una necesidad de educar al mercado sobre las ventajas de la inteligencia artificial aplicada al marketing digital, lo que implica un esfuerzo adicional en comunicación y educación para asegurar una adopción efectiva de los servicios ofrecidos.

En conjunto, estos aspectos comunes indican que, si bien el entorno presenta oportunidades prometedoras, existen desafíos significativos que deben ser gestionados cuidadosamente. La clave del éxito radicará en la capacidad de la agencia para diferenciarse mediante el uso estratégico de la inteligencia artificial, adaptar su oferta a las condiciones locales y gestionar eficazmente los riesgos asociados.

4.5 Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa se llevó a cabo mediante encuestas virtuales que cubrieron los distintos distritos de Lima Metropolitana.

4.5.1 Objetivos

Los objetivos de la investigación cuantitativa eran los siguientes:

- Verificar que el cliente objetivo sean empresas pequeñas, medianas o grandes, que operen principalmente en Lima Metropolitana, y que pertenezcan idealmente a los sectores de consumo masivo, telecomunicaciones, banca, finanzas, seguros, educación, retail, automotriz, o que sea una agencia de marketing.

- Identificar los motivos más relevantes por las que las empresas trabajan con agencias.
- Explorar las preferencias, barreras y motivaciones al trabajar con agencias de marketing.
- Detectar oportunidades y amenazas, de aquellos que trabajan actualmente con agencias, o que han dejado de hacerlo por algún motivo.
- Evaluar la aceptación de la propuesta de valor en empresas que contratan agencias para trabajar lo relacionado a marketing digital, enfocado a los servicios de generación de contenido, IA conversacional (chatbots), e Influencers IA, así como las características más valoradas por este grupo.

4.5.2 Encuesta

En la fase cuantitativa, se diseñaron encuestas con los siguientes detalles:

- **Método de recopilación de datos:** Las encuestas se realizaron de manera virtual, contactando a cada potencial entrevistado por LinkedIn y WhatsApp. Se escogió como público objetivo a directores, dueños, gerentes o jefes, idealmente que estén relacionados con marketing en sus respectivas empresas.
- **Periodo de ejecución:** Las encuestas se llevaron a cabo durante el mes de agosto de 2024.
- **Herramientas:** Se empleó la herramienta Microsoft Forms para la realización de la encuesta.
- **Diseño:** Se utilizó como base la información recopilada en las entrevistas cualitativas, y luego se complementó con preguntas para validar el alcance definido en los capítulos previos. El contenido de la encuesta, detallado en el **Anexo XIX**, consta de 25 preguntas, utilizando los siguientes tipos de interrogantes:
 - Preguntas cerradas
 - Preguntas abiertas
 - Preguntas de opción múltiple con respuesta única

4.5.3 Selección de la muestra

Definidos los objetivos, se procedió a seleccionar la muestra que participaría en la encuesta diseñada. Se consideró a la población con las siguientes características:

- **Zona geográfica:** La investigación abarcó los 34 distritos que conforman Lima Metropolitana.
- **Cargo en la empresa:** Se incluyeron a las personas que ocupaban cargos relacionados con directores, dueños, gerentes, jefes, coordinadores, consultores y freelance. Otros cargos como analistas, o personas que no están actualmente laborando fueron excluidos de los resultados.
- **Tamaño de la muestra:** Se definió un tamaño esperado de muestra de 200 encuestas válidas.

4.5.4 Análisis de la encuesta

En la encuesta se obtuvieron 290 respuestas registradas. Tras el análisis respectivo, se tuvieron que invalidar 79 de ellas (27%) debido a que no cumplían con los criterios del alcance relacionados con los cargos o área de trabajo del encuestado.

De las 211 respuestas determinadas como válidas, se presenta el detalla de cada respuesta con un breve análisis en el **Anexo XX**. Luego del análisis de las respuestas, en relación con cada objetivo planteado, se concluye para cada objetivo lo siguiente:

Tabla 9 Objetivos y Conclusiones del Análisis Cualitativo

Objetivo	Conclusiones
Verificar que el cliente objetivo sean empresas pequeñas, medianas o grandes, que operen principalmente en Lima Metropolitana, y que pertenezcan idealmente a los sectores de consumo masivo, telecomunicaciones, banca, finanzas, seguros, educación, retail, automotriz, o que sea una agencia de marketing.	La mayoría de las empresas encuestadas son pequeñas y medianas, operan principalmente en Lima Metropolitana y pertenecen a los sectores de consumo masivo, telecomunicaciones, banca, finanzas, seguros, educación, retail, automotriz, y agencias de marketing. Esto confirma que el cliente objetivo cumple con los criterios establecidos.

Objetivo	Conclusiones
Identificar los motivos más relevantes por las que las empresas trabajan con agencias.	Los motivos más relevantes incluyen la eficiencia en costos, la especialización y experiencia de la agencia, la escalabilidad, y el cumplimiento de mandatos corporativos. Otros factores importantes son la innovación, la credibilidad y el compromiso de la agencia.
Explorar las preferencias, barreras y motivaciones al trabajar con agencias de marketing.	Las preferencias incluyen la eficiencia y rapidez del servicio, la experiencia de la agencia en IA, y la innovación que la agencia brinda. Las barreras más comunes son los tiempos de entrega prolongados, la baja calidad de los entregables y los precios elevados. Las motivaciones principales son la eficiencia en costos y la especialización de la agencia.
Detectar oportunidades y amenazas, de aquellos que trabajan actualmente con agencias, o que han dejado de hacerlo por algún motivo.	Oportunidades: Mejorar la creatividad en las propuestas, ofrecer precios más competitivos, y garantizar la medición adecuada de resultados. Amenazas: La baja calidad de los entregables y los tiempos de entrega prolongados son las principales razones por las que algunas empresas han dejado de trabajar con agencias.
Evaluar la aceptación de la propuesta de valor en empresas que contratan agencias para trabajar lo relacionado a marketing digital, enfocado a los servicios de generación de contenido, IA conversacional (chatbots), e Influencers IA, así como las características más valoradas por este grupo.	La propuesta de valor es considerada interesante por la mayoría de las empresas. Las características más valoradas incluyen la eficiencia y rapidez del servicio, la experiencia de la agencia en IA, la innovación, la credibilidad y el compromiso. Los servicios de generación de contenido, IA conversacional y Influencers IA son bien recibidos, siempre y cuando se garantice la calidad y la humanización del contenido generado por IA.

Fuente: Elaboración propia

4.5.5 Conclusiones del análisis cuantitativo

En el análisis cuantitativo de la encuesta se destacan varios aspectos comunes entre los objetivos planteados. En primer lugar, se confirma el perfil del cliente objetivo, compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas que operan en Lima Metropolitana y que pertenecen a ciertos sectores clave, se alinea adecuadamente con los criterios establecidos.

Se identifican como motivos predominantes para trabajar con agencias de marketing la eficiencia en costos, la especialización y la experiencia de la agencia. La innovación y la credibilidad se vuelven factores críticos en la toma de decisiones de estas empresas.

Las preferencias al seleccionar una agencia de marketing se orientan hacia la eficiencia, la rapidez en el servicio, y la experiencia en inteligencia artificial (IA). Sin embargo, existen barreras como los tiempos de entrega prolongados o la baja calidad de los entregables, que se vuelven amenazas y hace que muchas empresas discontinúen su relación con las agencias.

En cuanto a la propuesta de valor presentada, que incluye los servicios de generación de contenido, IA conversacional e Influencers IA, es considerada atractiva por las empresas, siempre y cuando se asegure la calidad y la humanización del contenido. Además, indicaron valorar la capacidad de innovación y la credibilidad de la agencia en estos aspectos.

Finalmente, se identifican oportunidades clave, como mejorar la creatividad de sus propuestas, ofrecer precios más competitivos, y garantizar una medición precisa de los resultados. Esto fortalecería la relación con los clientes y mitigaría las amenazas detectadas.

4.6 Estimación de la demanda

De acuerdo con el informe de Perú: Estructura Empresarial 2021, a finales del 2021 existían 2'979,707 empresas registradas a nivel nacional. De este universo, 67,321 (2.3%) pertenecen a la pequeña empresa, y 13,765 (0.5%) a la mediana y gran empresa. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024)

Del mismo informe, se puede determinar aquellas empresas que tienen como base de operaciones a Lima. Bajo este criterio, el mercado potencial de empresas pequeñas sería de 39,222 (58.2%), mientras que las medianas y grandes de 9,494 (68.9%).

Según la encuesta realizada, se determinó el porcentaje de aceptación de quienes podrían tomar estos servicios. Se descartaron los que indicaron que no tomarían los servicios, y los que indicaron que pagarían “menos de” en el rango inferior que se colocó para cada uno.

Se utilizó el valor de 2.9% como la tasa promedio de conversión prospecto a cliente en las distintas industrias. (Grow, 2024) Finalmente, se tomó el porcentaje de penetración del mercado esperado para el primer año del 2%, alineado con el objetivo estratégico OE4.

Con esta información, la cantidad de clientes esperados para el primer año se calcula, para cada servicio ofrecido, multiplicando el mercado potencial con el porcentaje de aceptación del servicio, la tasa de conversión de prospectos y la penetración esperada. El resultado esperado se redondea hacia arriba. La fórmula por tanto es:

$$\text{Clientes Esperados} = \text{redondearArriba} (\text{Mercado Potencial} \times \% \text{Aceptación} \times \% \text{Conversión} \times \% \text{Penetración})$$

El resultado de la aplicación de esta fórmula se resume en el cuadro a continuación:

Tabla 10 Estimación de la demanda según segmentación y servicio

Segmento	Servicio	Mercado Potencial	% Aceptación según Encuesta	% Conversión Prospecto a Cliente	% Penetración Esperada (año 1)	Cantidad Clientes Esperados (año 1)
Pequeña Empresa	Generación de contenido	39,222	68.7%	2.9%	2%	16
Mediana o Gran Empresa	Generación de contenido	9,494	79.4%	2.9%	2%	5
	IA conversacional (chatbots)		70.0%			4
	Influencer IA		62.6%			4
Total Clientes (año 1)						29

Fuente: Elaboración propia

En el caso del segmento de pequeña empresa, se considera bajo un escenario conservador, que por el tamaño de la empresa solo tomarían el servicio de generación de contenido. Con la fórmula descrita anteriormente, se calcula que se obtendrían 16 clientes para este segmento en el primer año.

Para el segmento de mediana o gran empresa, se calcula que para el primer año se tendrían 5 clientes para el servicio de generación de contenido, 4 para el servicio de IA conversacional, y 4 para el de Influencer IA.

En total, la agencia debería terminar el primer año con una cartera estimada de 29 clientes distribuidos en dos segmentos, en el segmento pequeña empresa con 16, y en el segmento mediana y gran empresa con 13.

4.7 Conclusiones

El estudio cualitativo permitió conocer el mercado de marketing a un nivel mucho más detallado del que se contaba. La validación con expertos confirmó que existe una necesidad y oportunidad de crear este negocio. También permitió afinar las propuestas de valor y descartar algunos preconceptos que se tenían que resultaron no ser tan atractivos como se pensaba inicialmente. Adicionalmente, no solo se identificaron las posibles oportunidades, sino que también las amenazas y barreras de entrada que se deben vencer para lograr tener éxito en el negocio propuesto.

El estudio cuantitativo permitió por su parte validar de manera más abierta el potencial de negocio de acuerdo con la segmentación escogida. Se determinó un porcentaje de empresas que usan agencias y que están descontentos con su rendimiento, o que incluso han optado por trabajar directamente con equipos internos por sus problemas anteriores. Toda esta información se traduce en oportunidades que afianzan el modelo propuesto.

Finalmente, la estimación de la demanda permitió identificar un segmento relevante de mercado compuesto por pequeñas, medianas y grandes empresas que podrían ser clientes potenciales de la agencia de marketing. Al aplicar la distribución esperada de la demanda según el tipo de servicio, y considerando un porcentaje de penetración conservador del 2% para el primer año, se ha logrado establecer una estimación realista de la demanda inicial.

Estos datos no solo proporcionan una base sólida para las proyecciones de crecimiento, sino que también permiten a la agencia diseñar estrategias específicas para captar a este público objetivo, optimizando así los recursos y esfuerzos desde el comienzo.

En el capítulo siguiente se verá el plan estratégico, el cual basado en este estudio, definirá las bases para el resto de los planes que se implementarán.

CAPÍTULO V – PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Introducción

En este capítulo se establecerán las directrices y estrategias destinadas a alcanzar los objetivos estratégicos de la propuesta. Se definirán la visión, misión y los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar. También se definirán las estrategias a seguir. Estas definiciones guiarán el desarrollo de los planes futuros.

5.2 Objetivos

El plan estratégico tiene como objetivos los siguientes:

- Definir los enunciados de la misión, visión y valores de la empresa.
- Establecer los objetivos estratégicos que todos los planes deberán seguir.
- Formular la mejor estrategia para el desarrollo de la empresa.

5.3 Misión, visión y valores

Misión

Para la formulación de la misión, se realizó un análisis basado en los nueve componentes recomendados de David Fred (Fred, 2003), que se detallan a continuación:

- **Clientes:** Empresas pequeñas, medianas y grandes de Lima Metropolitana.
- **Servicios:** Provisión de servicios de marketing digital altamente personalizados.
- **Mercados:** Empresas en Lima Metropolitana.
- **Tecnología:** Uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial.
- **Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad:** Ofrecimiento de soluciones con precios competitivos y accesibles.

- **Filosofía:** Compromiso con los objetivos de los clientes para ayudarlos a alcanzar su máximo potencial.
- **Ventaja competitiva:** Solución apalancada en tecnología y adaptada a las necesidades del cliente.
- **Imagen pública:** Posicionamiento como la alternativa de servicio más eficiente, que aprovecha las últimas tecnologías para ofrecer un servicio superior.
- **Empleados:** Equipo compuesto por profesionales expertos en sus respectivos temas.

Al integrar estos nueve componentes, se formuló la siguiente misión:

"Proveer servicios de marketing digital altamente personalizados a empresas pequeñas, medianas y grandes de Lima Metropolitana, a través de soluciones basadas en Inteligencia Artificial entre otras tecnologías emergentes y a precios accesibles. Nos comprometemos con los objetivos de los clientes para ayudarlos a alcanzar su máximo potencial, adaptándonos a sus necesidades y apoyándonos en profesionales expertos, con el fin de ofrecer un servicio más eficiente, que aprovecha las últimas tecnologías para ofrecer un servicio superior."

Visión

“Transformar el concepto de agencia de marketing digital, definiendo nuevos estándares de servicio y logrando reconocimiento a nivel nacional e internacional.”

Valores

Los valores que guían la propuesta de negocio, en consonancia con la misión y visión establecidas, son los siguientes:

- **Innovación Tecnológica:** Adoptar y aprovechar las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, para ofrecer soluciones de marketing digital que superen las expectativas de los clientes y establezcan nuevos estándares en la industria.
- **Enfoque en el Cliente:** Priorizar las necesidades y objetivos de los clientes, proporcionando servicios personalizados que se adapten a sus requerimientos específicos, asegurando su satisfacción y éxito.

- **Excelencia Profesional:** Mantener un equipo de profesionales altamente capacitados y expertos en sus respectivas áreas, comprometidos con la calidad y el desempeño superior en cada proyecto.
- **Ética y Transparencia:** Operar con integridad en todas las interacciones, ofreciendo una comunicación clara y honesta sobre los servicios, precios y resultados, y asegurando la confidencialidad de la información de los clientes.
- **Compromiso con la Eficiencia:** Ofrecer soluciones que no solo sean efectivas, sino también eficientes, utilizando los recursos de manera óptima para maximizar el valor entregado a los clientes, a precios competitivos.
- **Crecimiento y Adaptabilidad:** Fomentar un entorno de crecimiento continuo, tanto para los clientes como para el equipo interno, adaptándose rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas tendencias para mantener la relevancia y competitividad.

5.4 Objetivos Estratégicos

Después de definir la misión y visión, se proponen los siguientes objetivos estratégicos a corto y mediano plazo para lograr alcanzar y mantenerlas:

Tabla 11 Objetivos Estratégicos

Código	Objetivo	Período de Medición	Indicador	Justificación
OE1	Mantener un índice de crecimiento de clientes del 20% anual por los próximos 5 años.	Anual. A partir del segundo año	(Clientes del período actual – Clientes del período anterior) / Clientes del período anterior * 100	Se espera un crecimiento anual de clientes del 20%, sustentado por el aumento de la demanda de servicios personalizados y expansión agresiva de la empresa.
OE2	Obtener una rentabilidad mínima del 30%.	Anual. A partir del tercer año	Rentabilidad > 30% al tercer año de operación.	La rentabilidad esperada debe ser mayor al 30% para garantizar la viabilidad del proyecto
OE3	Lograr 10 alianzas estratégicas, dos por año, con agrupaciones o instituciones clave en Lima Metropolitana.	Anual	Alianzas con agrupaciones o instituciones ≥ 2 por año	Las alianzas estratégicas son fundamentales para ampliar la red de contactos y fortalecer la propuesta de valor en un mercado competitivo.
OE4	Obtener una participación de mercado de 2%.	Anual, para el primer año	Participación de mercado $\geq 2\%$	Tomando como referencia el benchmarking de competidores, se aspira a alcanzar una participación de mercado competitiva en el primer año.

Código	Objetivo	Período de Medición	Indicador	Justificación
OE5	Mantener una satisfacción del cliente por encima de 55 puntos (NPS Score).	Mensual	NPS Score > 55	La satisfacción del cliente es crucial para el éxito a largo plazo, por lo que se busca mantener un NPS elevado desde el inicio.
OE6	Garantizar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante un plan de capacitación cubierto al 80% desde el segundo año de operación.	Anual a partir del segundo año	Colaboradores capacitados / Total colaboradores * 100	La capacitación y desarrollo continuo son clave para retener talento y asegurar la calidad del servicio, por lo que se implementará un plan robusto de formación profesional.
OE7	Lograr que al menos el 70% de los entregables se generen utilizando IA y sin intervención manual	Anual. A partir del segundo año	Entregables automáticos / Total de Entregables Realizados *100	Lograr madurar los modelos de inteligencia artificial para cumplir con la propuesta de valor de calidad, eficiencia y rapidez con la menor intervención manual posible.

Fuente: Elaboración propia

5.5 Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia propuesta se basó en un modelo de tres etapas:

- **Etapa de los Insumos:** la cual se evalúa mediante los análisis siguientes:
 - Evaluación de factores externos (EFE)
 - Matriz de perfil competitivo (MPC)
 - Evaluación de factores internos (EFI)
- **Etapa de Adecuación:** la cual consta de cinco matrices que se pueden utilizar independientemente, y cuyo objetivo es combinar las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades. Estas son:
 - Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
 - Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)
 - Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
 - Matriz Interna – Externa (IE)
 - Matriz de la estrategia principal

- **Etapa de Decisión:** en la que se toma la decisión de cuales estrategias se implementarán utilizando la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).

Dado que el plan de negocio está evaluando una empresa aun no formada, el enfoque del análisis será en los factores externos. A continuación, las herramientas seleccionadas a utilizar en la evaluación son:

Tabla 12 Etapas de la estrategia empresarial

Etapa	Matriz de referencia
Etapa de los insumos	Matriz de Evaluación de factores externos (EFE) Matriz de perfil competitivo (MPC)
Etapa de Adecuación	Matriz de la estrategia principal
Etapa de Decisión	Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Fuente: Elaboración propia

5.3.1 Etapa de los Insumos

Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

El análisis de factores externos se inicia con la elaboración de la matriz EFE, cuyo propósito es identificar y evaluar las oportunidades y amenazas clave que pueden afectar el desempeño del modelo de negocio. Los resultados de esta matriz permiten priorizar estrategias que se alineen con el impacto de estos factores en el crecimiento y desarrollo de la organización.

El resultado del valor corresponderá a la eficacia, del 1 (mala respuesta) al 4 (excelente respuesta), con la que la empresa está proyectando aprovechar las oportunidades y hacerles frente a las amenazas.

Tabla 13 Matriz de Factores Externos Clave

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la inversión en publicidad digital desde el 2023 en adelante (IAB Perú, 2022).	0.03	3	0.09
La inversión digital representa más de la mitad de la inversión total publicidad del año 2023 y con crecimiento de cara al 2024. Perú con un 43% (IAB Perú, 2022).	0.03	2	0.06
La recesión económica ha tenido un impacto significativo en las estrategias de marketing (IAB Perú, 2022).	0.05	2	0.10
La IA es la tecnología emergente más importante según los marketers en cuanto a innovación (IAB Perú, 2022).	0.10	4	0.40
A nivel mundial se han incrementado las plataformas para la generación de contenido y su importancia de cara a los consumidores (IAB Perú, 2022).	0.10	4	0.40
La creación de contenido es el área donde la IA tiene mayor impacto (EMARKETER, 2024).	0.05	3	0.15
Costo de agencias de Marketing y agencias generadoras de contenido muy elevados para ser asumidos por empresas pequeñas o medianas, y falta de enfoque en este segmento.	0.03	4	0.12
Estudios han demostrado que los consumidores expuestos a publicidad generada por IA con resultados positivos tienden a consumir los productos ofertados (Argan, Dinc, Kaya, & Tokay Argan, 2022).	0.05	3	0.15
Las IA contribuyen también a la automatización de tareas en marketing, elaboración de perfiles y moverse a un entorno más digital (Peyravi, Nekrosiene, & Lobanova, 2020).	0.03	3	0.09
Estudios relacionados a imágenes publicitarias generadas por IA, los índices de aceptación de los diseñadores son muy altos (Dena Magdy, 2023).	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Un pequeño sector de marketers ya considera la IA como una ventaja competitiva que les permita generar un factor de diferenciación (EMARKETER, 2024).	0.10	2	0.20
Estudios demuestran que las herramientas IA aún no pueden competir con la creatividad humana (Morales Cardoso, Badenes Plá, & Maiz Bar, 2024).	0.03	1	0.03

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Dependiendo de la industria, en la estrategia de IA debe haber una evaluación de riesgos con respecto a términos de regulación y ética (Wilczek, Haim, & Thurman, 2024).	0.03	2	0.06
Existen muchos competidores que pueden adecuar su portafolio de servicios para apuntar al mercado empresarial	0.10	3	0.30
Inestabilidad de gobernadores y lucha constante de poderes	0.03	3	0.09
Escasez de profesionales expertos en herramientas IA de generación de contenidos	0.03	3	0.09
Dependencia de la calidad de los datos para generar resultados a través de la IA	0.05	2	0.10
Desconfianza por pocos modelos de IA en marketing con resultados que requieren mayor investigación (Amos Chow, Tong Ming, Chi Wee, Fong Ho, & Aida Husaini, 2024).	0.02	2	0.04
Falta de un marco legal relacionado a la IA (Go Virtual, 2023).	0.02	2	0.04
A nivel mundial, muchos consideran la IA como una herramienta que puede traer riesgos graves si no tiene el control adecuado (CNN, 2024).	0.02	2	0.04
TOTAL	1.00		2.85

Fuente: Elaboración propia

Este análisis arroja un ponderado de 2.85, lo que indica que la empresa está en una posición favorable dentro de su entorno externo. Este valor sugiere que existen oportunidades significativas en el mercado que la empresa puede aprovechar.

Aunque se identifican amenazas, como la intensa competencia y la variabilidad económica, estas no son lo suficientemente dominantes como para situar a la empresa en una posición desfavorable.

Se recomienda que las estrategias maximicen las oportunidades identificadas y, a la vez, gestionar cuidadosamente las amenazas presentes para mejorar su posición y avanzar hacia un puntaje más cercano al ideal de 3.0 o superior, mejorando su desempeño y competitividad.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se fundamenta en la identificación y evaluación de los Factores Claves de Éxito (FCE), permitiendo a la empresa comparar su posición frente

a la de sus principales competidores. (Amaya, Diaz Barrios, & Burgos, 2021). Este análisis proporciona una base sólida para identificar las áreas críticas en las que el modelo de negocio debe centrarse para fortalecer su competitividad, así como para desarrollar estrategias que le permitan establecer y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

En el marco conceptual y estudio de mercado se identificaron los principales factores de éxito. Estos se validaron en el análisis cuantitativo al solicitar a los encuestados que los valoren según su percepción de importancia, al menos importante. Con esta información, se procedió a evaluar la matriz de perfil competitivo, cuyo detalle se incluye en el **Anexo XXI**.

A continuación, se describe cada factor crítico de éxito:

- **Innovación:** La capacidad de una agencia para ofrecer soluciones novedosas y creativas es crucial para destacar en un mercado competitivo. La innovación no solo permite a las empresas adaptarse a las tendencias emergentes, sino que también facilita la implementación de estrategias de marketing más efectivas y diferenciadas.
- **Experiencia en IA:** La experiencia en inteligencia artificial (IA) es un factor crítico, ya que permite a la agencia implementar tecnologías avanzadas como chatbots y análisis predictivo. Una sólida experiencia en IA garantiza que la agencia pueda proporcionar soluciones tecnológicas eficientes y personalizadas, mejorando la calidad y el impacto de las campañas de marketing.
- **Precio:** El costo de los servicios es un aspecto determinante en la elección de una agencia. Las empresas buscan obtener un equilibrio entre el valor ofrecido y el precio pagado. Un precio competitivo, junto con la transparencia en la estructura de costos, es esencial para atraer y retener clientes.
- **Credibilidad y compromiso:** La credibilidad de una agencia, respaldada por un historial de resultados comprobados y referencias positivas, es fundamental para generar confianza entre los clientes. Además, el compromiso de la agencia con los objetivos del cliente y la calidad del servicio contribuye significativamente a construir relaciones duraderas y satisfactorias.
- **Eficiencia y rapidez del servicio:** La capacidad de una agencia para entregar servicios de manera oportuna y eficiente es esencial para satisfacer las expectativas del cliente. La eficiencia en la ejecución de proyectos y la rapidez en la respuesta a solicitudes y problemas garantizan una experiencia de cliente positiva y una implementación efectiva de las estrategias de marketing.

Al analizar las puntuaciones en la matriz de perfil competitivo, se observa que “Impulse” se encuentra en la posición más destacada en comparación con las demás soluciones, obteniendo la puntuación más alta de 3.610. A continuación, “Cebra” alcanza una puntuación de 3.205, seguido muy de cerca por “Make” con 3.170. Luego de ellos, “Preciso” queda en cuarto lugar con 2.985 y “Grows” en quinto con 2.765. Cierran la tabla “EMU” con 2.575 y “Agencia MK” con 2.360 en sexto y sétimo puesto respectivamente.

5.3.2 Etapa de Adecuación

Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal es una herramienta utilizada en la planificación estratégica para evaluar y formular estrategias. Esta matriz ayuda a identificar la combinación más adecuada de estrategias para una empresa, considerando sus recursos y capacidades en relación con el entorno externo.

Se divide en cuatro grandes estrategias:

- **Estrategias de Crecimiento:** Se centran en la expansión y el aumento de la participación en el mercado. Incluyen estrategias como la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos y la diversificación.
- **Estrategias de Estabilidad:** Se mantienen en el mismo nivel de operaciones y buscan mantener la posición actual en el mercado. Estas estrategias son adecuadas cuando la empresa está en una posición fuerte y el entorno es estable.
- **Estrategias de Reducción:** Se enfocan en reducir la escala de operaciones o salir de mercados menos rentables. Incluyen estrategias como la desinversión, la liquidación o la reducción de costos.
- **Estrategias de Renovación:** Implican una revisión significativa de la estrategia actual para adaptarse a cambios en el entorno o en la empresa. Esto puede incluir reestructuraciones, cambios en la línea de productos o mejoras en la eficiencia.

Luego del análisis de las opciones, se concluye que, al ser una empresa nueva en un mercado ya existente, se debe apuntar por una estrategia de crecimiento. De las estrategias posibles, el foco debe estar en la penetración del mercado y el desarrollo de nuevos productos.

Estrategias de Crecimiento:

De las estrategias de crecimiento posible, se consideran dos que estarían alineadas con los objetivos que se quieren alcanzar. La estrategia de penetración de mercado, y la estrategia de desarrollo de nuevos productos.

Penetración de Mercado:

- Aumentar la participación en el mercado ofreciendo descuentos especiales y promociones para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
- Generar una estrategia agresiva de marketing digital que comunique la propuesta de valor como innovadora para destacar el componente tecnológico de la plataforma.
- Generar alianzas estratégicas con grupos e instituciones del grupo para difundir los beneficios de la nueva empresa.

Desarrollo de Nuevos Productos

- Brindar un servicio altamente personalizado a las necesidades y objetivos de cada cliente, para captar y mantener alta la satisfacción del cliente
- Desarrollar los servicios de generación de contenido, Influencer IA, e IA Conversacional aprovechando las últimas tendencias y desarrollos.
- Tener un equipo dedicado a probar los nuevos modelos de IA que aparecen en el mercado y determinar si pueden reemplazar a las que se estén utilizando para obtener cada vez mejores resultados.

5.3.3 Etapa de Decisión

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

Se ha construido la matriz MCPE, y se obtuvo el resumen descrito en la tabla a continuación. El detalle del cálculo se puede revisar en el **Anexo XXII**.

Tabla 14 Matriz MCPE

ID	Estrategia	Puntaje
E1	Aumentar la participación en el mercado ofreciendo descuentos especiales y promociones para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes.	2.06
E2	Generar una estrategia agresiva de marketing digital que comunique la propuesta de valor como innovadora para destacar el componente tecnológico de la plataforma.	2.78
E3	Generar alianzas estratégicas con grupos e instituciones del grupo para difundir los beneficios de la nueva empresa.	2.06
E4	Brindar un servicio altamente personalizado a las necesidades y objetivos de cada cliente, para captar y mantener alta la satisfacción del cliente	2.98
E5	Desarrollar los servicios de generación de contenido, Influencer IA, e IA Conversacional aprovechando las últimas tendencias y desarrollos.	2.81
E6	Tener un equipo dedicado a probar los nuevos modelos de IA que aparecen en el mercado y determinar si pueden reemplazar a las que se estén utilizando para obtener cada vez mejores resultados.	3.37

Fuente: Elaboración propia

Las 4 estrategias que mayor puntaje obtuvieron fueron:

- Tener un equipo dedicado a probar los nuevos modelos de IA que aparecen en el mercado y determinar si pueden reemplazar a las que se estén utilizando para obtener cada vez mejores resultados.
- Brindar un servicio altamente personalizado a las necesidades y objetivos de cada cliente, para captar y mantener alta la satisfacción del cliente
- Desarrollar los servicios de generación de contenido, Influencer IA, e IA Conversacional aprovechando las últimas tendencias y desarrollos.
- Generar una estrategia agresiva de marketing digital que comunique la propuesta de valor como innovadora para destacar el componente tecnológico de la plataforma.

- Tanto E4, E5 y E6 corresponden a la estrategia de desarrollo de nuevos productos, mientras que únicamente la E2 corresponde a la estrategia de penetración de mercado.

En base a esto, se identifica que el foco estratégico debe estar centrado en el desarrollo de nuevos productos como factor diferenciador principal.

5.6 Conclusiones

La misión, visión, valores y objetivos estratégicos definidos establecen una sólida base para su desarrollo y éxito en el mercado.

La misión refleja un compromiso con la innovación tecnológica y la adaptación a las necesidades específicas de cada cliente. Mientras que la visión subraya la ambición de la empresa por establecer nuevos estándares en la industria.

Los valores seleccionados delimitan el marco ético y operativo de la agencia, garantizando un servicio de alta calidad y confiabilidad.

Finalmente, los objetivos estratégicos, evidencian una planificación orientada al crecimiento sostenible y al fortalecimiento de la presencia en el mercado. Además, el enfoque en el desarrollo profesional de los colaboradores refuerza el compromiso con la mejora continua y la adaptación a las demandas del sector.

Es importante resaltar que el foco de estrategia principal seleccionado es hacia el desarrollo de nuevos productos como factor principal de diferenciación. Es importante esta estrategia de crecimiento seleccionada, pues descarta al factor precio como principal diferenciador de crecimiento.

En conjunto, estos elementos configuran un plan estratégico integral que posicionará a la agencia como un futuro líder en el campo del marketing digital.

En los siguientes capítulos se explorarán los distintos planes a implementar por la agencia, los cuales estarán alineados con este plan estratégico descrito. El capítulo a continuación realizará lo correspondiente al análisis del plan de marketing.

CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING

6.1 Introducción

El plan de Marketing planteado para el proyecto pretende entender la marca para atraer empresas de lima metropolitana que quieran utilizar el servicio, y esto se logrará con una publicidad y campañas dirigidas para estas empresas.

6.2 Objetivos

Los objetivos del presente Plan de Marketing se han desarrollado en base a los objetivos estratégicos de la empresa definidos en el Plan Estratégico.

6.2.1 Objetivo General

Lograr un posicionamiento de la agencia de marketing con inteligencia artificial como la mejor alternativa para los servicios de generación de contenidos, IA conversacional (chatbots) e Influencers IA en Lima metropolitana.

6.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos del plan de marketing se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 15 Objetivos del Plan de Marketing

Código	Objetivo	Periodo de Medición	Indicador	Justificación
OM1	Aumentar la tasa de interacción en redes sociales a un 7% promedio dentro del primer año.	Mensual	Número de Interacciones / Total de seguidores en redes sociales	Alineado al OE1 Mantener un índice de crecimiento de clientes del 20% anual en los próximos 5 años.
OM2	Obtener una CTA del 10% en los correos de contacto.	Mensual	Tasa de conversión de clics de contacto >10%	Alineado al OE4 Obtener una participación de mercado del 2%.
OM3	Lograr que el 5% de los servicios provengan de alianzas establecidas.	Anual	Servicio por medio de alianzas / Total Servicios > 5%	Alineado al OE3 Lograr 10 alianzas estratégicas, dos por año, con agrupaciones o instituciones clave.

Código	Objetivo	Periodo de Medición	Indicador	Justificación
OM4	Obtener 5 clientes a través de campañas digitales	Anual	Número de clientes por campaña de marketing digital (1er año) > 5	Alineado al OE4 Obtener una participación de mercado del 2%.

Fuente: Elaboración propia

En el **Anexo XXIII** se muestra la matriz de alineamiento de objetivos estratégicos versus los objetivos definidos en este plan de marketing.

Para llevar a cabo estos objetivos el enfoque será en dos variables centrales para la implementación de estrategias: segmentación de mercado y estrategia de posicionamiento.

6.3 Segmentación de mercado

Los principales consumidores son empresas pequeñas, medianas y grandes. En el caso de las pequeñas que no cuentan con un área o equipo de marketing, y para las medias y grandes que ya tercerizan servicios y requieren agencias que le brinden valor dentro bajo sus necesidades.

La aplicación de los servicios estará enfocada principalmente a empresas de Lima Metropolitana y en los siguientes rubros:

- Consumo masivo
- Telecomunicaciones
- Banca y Finanzas
- Educación
- Retail
- Automotriz

6.4 Estrategia de posicionamiento

Para determinar el posicionamiento de los servicios en el mercado se analizan los puntos de paridad y diferencia respecto de los competidores.

Puntos de Diferencia:

- Feedback Personalizado, se asignarán responsables de servicio para identificar las oportunidades de mejora en cada servicio brindado. Se implementará mediciones de calidad de servicio.
- Análisis predictivo, el servicio brindara previsión de resultados para poder proveer tendencias y comportamientos que ayuden a tomar decisiones estratégicas y de optimización de recursos.

Puntos de Paridad:

- Categoría en el mercado, el consumidor espera un servicio que le permita ejecutar acciones cada vez más rápidas, menos costosas y sin depender de recursos.
- Correlación, los principales competidores en el País vendrían a ser agencias de marketing que tradicionalmente realizan servicios similares, pero sin ayuda de la IA o algunas las cuales ya vienen utilizándola sin el nivel de especialización necesaria para brindar un servicio de calidad.

6.5 Marketing relacional

Según la investigación cualitativa, el mercado peruano de servicios valora la conexión entre humanos, por lo que hay que establecer una estrategia de marketing relacional. Esta estrategia tendrá como objetivo el acercamiento al cliente y establecer lazos duraderos con ellos para tener consumidores frecuentes y embajadores de marca.

Según lo indicado por Kotler, esta estrategia ayudará a fomentar la lealtad del cliente mediante la personalización de las interacciones y ofreciendo valor constante.

Por lo tanto, se propone las siguientes acciones como estrategia de marketing relacional:

- Fidelización
- Comunicación constante
- Personalizar
- Valor a largo plazo

6.6 Estrategia de Marca

Según Kotler y Keller, el branding es una herramienta cada vez más relevante y crucial para las empresas, ya que no solo se trata de crear una identidad visual atractiva, sino también de construir una percepción sólida, coherente y emocional en la mente de los consumidores. (Kotler & Keller, 2012).

En el posicionamiento de cualquier marca es necesario tres elementos importantes: Nombre, Logo y Lema.

6.6.1 Nombre

El nombre escogido para la agencia de marketing digital con inteligencia artificial es Futura.

6.6.2 Logo

El logo de la agencia presentará una imagen moderna, acompañada de un isotipo. La forma parece una mezcla entre la letra "F" y una flecha o un símbolo de reproducción, lo que sugiere innovación, movimiento hacia el futuro, y referencia a tecnología y medios digitales.

Figura 12 Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

6.6.3 Lema

"Conecta con el futuro: Potencia tu crecimiento con marketing inteligente."

6.7 Marketing Mix

Las estrategias para la implementación de una agencia de marketing digital con inteligencia artificial para marketing mix se conforman como una herramienta para el cumplimiento de los

objetivos de la compañía en la captación de mayores empresas; de otro lado, para que el plan marketing mix sea eficiente y eficaz se tuvo en cuenta el estudio del mercado del cual quiere cubrir implementado los elementos de la mezcla original como son: servicio, precio, distribución y promoción.

Figura 13 Elementos del marketing mix



Fuente: Elaboración propia

6.7.1 Estrategia de producto

La agencia de marketing digital con inteligencia artificial tendrá como objetivo ofrecer servicios de generación de contenidos, IA conversacional (chatbots) e Influencers IA para empresas en Lima Metropolitana en base a sus necesidades.

Para lograr ello, es importante contar con la información del proceso de generación de contenidos, interacción con clientes (chatbots) y de influencers para conocer los beneficios en cada etapa.

Beneficios para el cliente

La atención al cliente es personalizada según el rubro de la empresa, sus necesidades y forma de trabajo.

Contar con un servicio disponible para ejecutar tareas específicas y especializadas sin la necesidad de contar diferentes personas para ejecutar la actividad.

Contará con referencias de cada servicio brindado para tener validaciones sobre servicios similares.

Características del servicio

Al brindar servicios altamente personalizados se asignará una persona responsable de la cuenta que pueda orientar a conocer los beneficios del servicio y de apoyo a la toma de decisión para la contratación.

Descripción del servicio

La agencia de marketing digital asignará una persona responsable de la atención para la interacción. En la tabla siguiente se detalla las etapas del servicio:

Tabla 16 Etapas del servicio

Etapas	Descripción
Identificación de la necesidad	Se documenta la necesidad en un formulario estandarizado, incluyendo detalles relevantes ((tipo de campaña, objetivos, KPIs, plazos, presupuesto, etc.).
Validación del requerimiento	Revisión de la información proporcionada y relevada para asegurar que sea clara, completa y que esté alineada con los objetivos y requerimiento de la empresa o del cliente.
Priorización y asignación	El equipo define la prioridad del requerimiento basado en la urgencia, impacto en el cliente y recursos disponibles. Una vez priorizado, se asigna a un equipo o a una persona responsable.
Aceptación de Cotización o Plan	Se envía cotización acorde a la necesidad y características del servicio.
Firma de Acuerdos	Se firma el acuerdo del servicio y confidencialidad.
Desarrollo de la solución	Desarrollo de las piezas solicitadas y ejecución de la estrategia
Revisión y Aprobación	Se solicita feedback y se realizan ajustes si es necesario sobre el servicio y las personalizaciones según la empresa.
Implementación o Puesta en marcha	Puesta en marcha del servicio o publicación en producción del contenido, anuncios, lanzamiento de campañas, chatbots, Influencers, etc.
Monitoreo y optimización	Seguimiento de KPIs, análisis de métricas y optimización en tiempo real.
Cierre y retroalimentación	Creación de un informe del servicio y recopilación de retroalimentación y lecciones aprendidas del servicio.

Fuente: Elaboración propia

Objetivos del servicio

Se han identificado los siguientes objetivos claves para el desarrollo del servicio de la agencia de Marketing Digital con Inteligencia Artificial.

- Posicionar el modelo de negocio en Lima Metropolitana, generando una fuerza comercial agresiva para el lanzamiento de la agencia al mercado mediante el uso de redes sociales y eventos presenciales.
- Ofrecer un servicio enfocado a la calidad del servicio y convirtiéndose en un asesor para las empresas en el cual puedan apoyarse. Además de incrementar las mediciones de encuestas sobre los servicios brindados.

6.7.2 Estrategia de precio

Se tomará como base el análisis cuantitativo, obtenido en las encuestas a los diferentes roles de las empresas para definir la estrategia de precio. En el análisis cuantitativo el 37% de los encuestados afirmaron que estarían dispuestos a pagar entre S/. 1,500.00 y S/. 2,499.00 por el servicio de Generación de contenidos, para el caso del Servicio de IA conversacional (chatbot) en el análisis cuantitativo el 45% de los encuestados afirmaron que estarían dispuestos a pagar entre S/. 3,000.00 y S/. 4,999.00, y finalmente para el servicio de Influencers IA el análisis cuantitativo indica que el 41% de los encuestados afirmaron que estarían dispuestos a pagar entre S/. 5,000.00 y S/. 9,999.00.

Con esta información se definió un tarifario inicial el cual dependerá de la validación del asesor encargado sobre la complejidad del servicio para personalizar el precio.

Tabla 17 Estrategia de precios

Servicios	Precio
Costo de Servicio de Generación de Contenido	S/. 2,400.00
Costo de Servicio de IA conversacional (chatbots)	S/. 4,800.00
Costo de Influencers IA	S/. 9,900.00

Fuente: Elaboración propia

6.7.3 Estrategia de plaza

En esta estrategia se definen las acciones y canales de venta que se van a aplicar para llegar a los clientes. Uno de los canales de distribución será online y es a través de este canal el foco será llegar al público objetivo. Por lo tanto, se va a centrar en difundir la agencia y los servicios a través de redes sociales y buscadores, dado que según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), el comercio digital b2b en el Perú tuvo un crecimiento del 50% (Gestión, 2022).

En cuanto a los lugares, se elegirán lugares físicos que tengan mucha afluencia de público objetivo. Se ha identificado promocionar la agencia principalmente en eventos y ferias de marketing digital, inteligencia artificial y tendencias. Asimismo, se va a buscar realizar alianzas estratégicas con organizaciones afines que ayuden con el crecimiento del ecosistema.

La postventa estará diseñada para que siempre se cuente con el asesor que pueda ayudarlo en todo momento sobre dudas y/o consultas, elevando la experiencia del servicio de inicio a fin.

6.7.4 Estrategia de promoción

La estrategia de publicidad y promoción es clave para la agencia de marketing digital. Con ello lo que se busca es captar la mayor cantidad de empresas interesadas en conocer los servicios. El mix promocional es la combinación de la promoción de ventas, fuerzas de ventas, publicitarias, relaciones públicas, y comunicación interactiva para el alcance de los objetivos en la publicidad y comunicación.


El objetivo inicial es dar a conocer los servicios de la agencia de marketing digital en el mercado, crear imagen innovadora y suscitar preferencias, convicción y gustos. Para lograr una comunicación adecuada se seguirá el siguiente mix promocional:

- **Marketing Digital:** se empleará una estrategia de expectativa y presentación de servicio en los distintos medios como (la página web propia, Facebook, Instagram, LinkedIn y TikTok), donde se realizará una estrategia captación de clientes con deseo de negociación.

- **Marketing Directo:** se realizará una estrategia de diferenciación que cree una preferencia hacia los servicios, para las cuales se realizará promoción directa, estímulos adicionales que produzca el interés y acción de compra.

Para poder captar estos clientes se utilizarán los siguientes medios de comunicación digital:

Tabla 18 Redes sociales de comunicación

Medio de comunicación	Descripción	Imagen
Página Web	Desde la propia página se pondrá una sección informativa de los servicios que se brindan, un formulario de contacto y se enlazará con las redes sociales de la empresa.	
Facebook	Campañas publicitarias promocionales que tenga alcance a nivel nacional enfocado en dar conocer los servicios ofrecidos y propuesta de valor.	
Instagram	Orientado a dar a posicionar la marca y compartir contenido relevante sobre los servicios que se brindan.	
TikTok	Se enfocará en dar a conocer el día a día y como se aporta valor a los clientes.	
LinkedIn	Se enfocará en dar a conocer a las empresas los servicios, alianzas y los avances de que se logran con empresas.	
YouTube	Se contará con un canal en lo cual se pondrá videos de los casos de éxito de los servicios, además de contenido informativo que ayude a la democratización de la inteligencia artificial	

Fuente: Elaboración propia

6.8 Estrategia comercial

A diferencia del marketing tradicional, cuyo objetivo principal es vender el producto, independientemente de si el cliente lo necesita o no, el marketing de atracción o Inbound marketing se enfoca en satisfacer una necesidad o resolver un problema real, en lugar de buscar la venta de manera directa.

Según Hubspot, el Inbound marketing es una metodología que se adapta a las necesidades del público objetivo (Buyer Persona) para atraer clientes fieles a la empresa (Hubspot, 2024). Una estrategia de inbound marketing se centra en crear experiencias a la medida a través de contenido de valor y ayudar a generar interacción y crecimiento.

Con esta metodología se espera generar mayor beneficio con menos esfuerzos y recursos.

6.8.1 Etapa de atracción

En la etapa de atracción se busca captar la atención de usuarios específicos adecuadamente segmentados a través de contenido de valor y que empatee con los usuarios potenciales para los servicios (Digitalmenta, 2020).

En las campañas de atracción, se impulsará la comunicación de la marca usando el logan principal "Conecta con el futuro: Potencia tu crecimiento con marketing inteligente".

Así mismo, se abordará en esta etapa de atracción mediante las siguientes acciones:

- **Redes sociales:** De acuerdo con la investigación realizada de forma cualitativa y cuantitativa se han identificado que las redes sociales más utilizadas son las siguientes:
 - **Instagram:** Esta plataforma facilita la compartición de fotos y videos a través de publicaciones, historias y reels. Brinda una conexión más directa con influencers y amigos, por lo que se propondrán las siguientes acciones:
 - **Stories y Reels:** Contenido promocional con el objetivo de dar a conocer los beneficios de los servicios que se brindan y creando una comunidad de usuarios.

- **Webinars:** En donde se compartirá contenido relevante para los equipos de marketing conozcan de los servicios y como el diferencial de la agencia de marketing digital podría ayudarlos.
 - **WhatsApp:** Se enfocará en enviar mensajes push a los potenciales clientes reciban notificaciones del app y links donde pueden acceder a más información de los servicios y beneficios de la agencia de Marketing Digital.
 - **LinkedIn:** Esta red se enfocará en tener mayor presencia de marca y poder compartir logros de la organización y de los colaboradores. Además, ayudara con la prospección de los clientes.
 - **Facebook:** Esta red se plantean videos promocionales e interactivos enfocados en resaltar los servicios brindados. Adicionalmente, se expondrán los casos de éxito de la industria para incrementar el engagement de empresas del mismo rubro.
 - **TikTok:** Se usarán para compartir videos cortos de los webinars, eventos presenciales, campañas de intriga, recomendaciones de entrenamiento y contenido relacionado a los servicios que se brindan en la agencia de marketing digital.

- **Campaña de marketing SEM (Search Engine Marketing):** Se buscará la promoción de la web en Google, las palabras clave extraídas de las entrevistas con los expertos: “Marketing Digital”, “Marketing IA”, “Marketing Inteligente”, “Agencia Digital”.

- **Social Ads:** A través de anuncios pagados se promocionará la página web de la agencia en las redes sociales, el contenido a mostrar será diseñado de tal manera que sea atractivo para los clientes y se muestre en los feeds de noticias, mensajería, marketplace, y otras ubicaciones sugeridas por las redes sociales.

- **Comunidad de usuarios:** Se creará una comunidad de usuarios con el objetivo de fomentar la interacción con los seguidores y así potencializar las estrategias para captar nuevos clientes e incluso fidelizar a los actuales (Semrush Blog, 2019).

6.8.2 Etapa de conversión

Tras la generación de tráfico hacia la página web, el siguiente objetivo es lograr convertir a esos visitantes en clientes. Para lograr generar esta conversión se realizarán las siguientes acciones:

- **Contenido CTA (call to action):** Se diseñarán formularios en la web y redes sociales donde los usuarios registrarán sus datos a cambio de estudios, papers, sorteos u ofertas de contenido para que puedan descargarlas.
- **Landing page:** Se enfocará a que cada servicio tenga su propia landing. La información debe ser simple para que los usuarios puedan interactuar de forma fácil y debe ser persuasiva para lograr concretar el objetivo de la oferta.
- **Pruebas sociales:** Se publicarán casos de éxito de clientes satisfechos para generar confianza en la marca.

Los formularios y los fronts que se diseñen para recolectar información de los visitantes deberá cumplir la ley de protección de datos. Así mismo, el visitante deberá indicar su consentimiento para poder utilizar su información con fines comerciales.

6.8.3 Etapa de cierre

Luego de contar con la información del prospecto con alguna intención sobre los servicios que se brindan, se buscara realizar el cierre comercial con las siguientes acciones:

- **Mailing:** Se utilizará esta estrategia a través de Mailchimp con el cual se diseñará el correo según lo que se quiere comunicar a los clientes potenciales. La herramienta ayudará a definir a las personas a las cuales se enviará dicho correo, además y se podrá monitorear el rendimiento de esta campaña y las conversiones que se realizaron para realizar el proceso de mejora continua.
- **Mensajería por redes sociales:** Se utilizarán las redes sociales para enviar mensajes promoviendo agendar una reunión con un encargado comercial para poder entender la necesidad y aterrizar la propuesta de cotización.
- **Mensajería por WhatsApp:** A través de mensajes a los números registrados se generarán agendas para que un encargado comercial pueda entender el requerimiento o el reto que puede estar pasando la empresa así poder cotizar el servicio.

6.8.4 Etapa de fidelización

Una vez que se alcance el cierre y la aceptación de la cotización, se debe asegurar de cumplir la oferta y satisfacer la expectativa del cliente. La idea es que se pueda generar una relación de largo plazo para que no solo se cuente con el servicio ya cerrado, sino que se pueda considerar para otros servicios (Hubspot, 2023).

Se busca que el usuario sea el referente y recomiende la empresa (Promoter), por lo cual se proponen las siguientes acciones:

- **Revisión de redes sociales:** Monitoreo del contenido de comentarios, interacciones y respuestas a los clientes con un tiempo de respuesta menor a 1 hora.
- **Calificaciones de Google y Facebook:** Revisión de comentarios en las calificaciones para detectar acciones de mejora y correcciones.
- **Servicio postventa:** Tendrán un asesor disponible para que puedan absolver todas sus dudas en cualquier momento.
- **Encuestas:** Monitoreo y seguimiento a las encuestas para aplicar planes de acción según sea el caso.

6.9 Presupuesto de marketing

Después de definir la estrategia comercial, se debe analizar el presupuesto anual para su correcta ejecución.

Para el lanzamiento de la marca, se realizará una inversión de S/. 75,000 con el objetivo de invertir fuertemente en campañas digitales para que rápidamente la agencia empiece a sonar en el mercado y pueda captar a sus primeros clientes.

Una vez lanzada la agencia, se ha considerado destinar un 20% de las ventas proyectadas como presupuesto para marketing. Este presupuesto será distribuido entre los distintos canales e iniciativas para buscar obtener el máximo crecimiento de clientes posible, alineado al objetivo estratégico de la agencia.

La distribución proyectada del presupuesto de marketing se detalla a continuación:

Tabla 19 Presupuesto de Marketing

Etapa : Atracción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes Sociales	S/ 55,000	S/ 139,586	S/ 302,404	S/ 379,639	S/ 464,524	S/ 567,302
Facebook Ads	S/ 20,000	S/ 47,237	S/ 102,336	S/ 128,473	S/ 157,199	S/ 191,980
Instagram Ads	S/ 10,000	S/ 23,619	S/ 51,168	S/ 64,237	S/ 78,600	S/ 95,990
Google Search	S/ 20,000	S/ 52,984	S/ 114,787	S/ 144,104	S/ 176,325	S/ 215,338
LinkedIn Ads	S/ 5,000	S/ 15,746	S/ 34,112	S/ 42,824	S/ 52,400	S/ 63,993
Eventos	S/ 5,000	S/ 9,000	S/ 9,270	S/ 9,548	S/ 9,835	S/ 10,130
Folletos y Banner Stands	S/ 2,000	S/ 4,000	S/ 4,120	S/ 4,244	S/ 4,371	S/ 4,502
Merchandising	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,090	S/ 3,183	S/ 3,278	S/ 3,377
Coffee break		S/ 2,000	S/ 2,060	S/ 2,122	S/ 2,185	S/ 2,251
Etapa : Conversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adecuaciones Web	S/ 12,500	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 9,000	S/ 12,000
Etapa : Cierre	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mailchimp		S/ 2,634	S/ 3,582	S/ 3,689	S/ 3,800	S/ 3,914
Etapa : Fidelización	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Monitoreo RRSS		S/ 2,107	S/ 2,170	S/ 2,235	S/ 2,302	S/ 2,371
Herramientas Transversales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
HubSpot	S/ 4,500	S/ 2,211	S/ 2,278	S/ 2,346	S/ 2,416	S/ 2,489
Metricool		S/ 2,370	S/ 2,441	S/ 2,515	S/ 2,590	S/ 2,668
SurveyMonkey		S/ 1,812	S/ 1,867	S/ 1,923	S/ 1,981	S/ 2,039
Total	S/ 77,000	S/ 165,720	S/ 330,012	S/ 407,895	S/ 496,448	S/ 602,913

Fuente: Elaboración propia

6.10 Indicadores y métricas de desempeño

Los siguientes indicadores se deberán monitorear por el equipo comercial y de marketing cada inicio de semana para ver ajustes y oportunidades de mejora.

Tabla 20 Indicadores de Plan de Marketing

Indicador	Descripción
Presupuesto Invertido	Inversión mensual en publicidad y marketing
Trafico web	Sesiones totales a la página web al mes
Alcance	Número total de personas en redes sociales impactada en cada anuncio
Impresiones	Cuántas búsquedas se generaron en redes sociales
Consultas	Numero de interacciones generadas en WhatsApp (Chatbot), redes sociales y mailing.
Cantidad de Ventas	Cantidad de ventas generadas a través de la publicidad

Fuente: Elaboración propia

6.11 Conclusiones

El plan de marketing contempla como objetivo general el posicionar a la agencia como la opción líder en generación de contenidos, IA conversacional e Influencers IA en Lima Metropolitana, lo cual se sustenta en objetivos específicos medibles. El posicionamiento de la marca en el entorno digital a través de las redes sociales y con la expectativa de contar con más de 50,000 seguidores en redes sociales favorecerá con el aumento de nuevos prospectos y empresas interesadas que requieran los servicios.

La estrategia de apostar por campañas de marketing digital permite ser agresivos con el mercado objetivo. El primer año se deberá lograr obtener 29 clientes, los cuales serán atraídos por el embudo de ventas que se ha definido con las fases establecidas para el mercado.

La segmentación de mercado y el énfasis en ciertos sectores permite ser más efectivos, y que la estrategia de posicionamiento se base en destacar los puntos de diferencia, como el feedback personalizado y el análisis predictivo, frente a los puntos de paridad con competidores que ofrecen servicios similares sin la misma especialización en inteligencia artificial.

El presupuesto de marketing está diseñado para cubrir las necesidades iniciales y el crecimiento proyectado, con una inversión inicial significativa para el lanzamiento de la marca y un presupuesto anual destinado a la atracción de clientes. Los indicadores y métricas de desempeño permitirán evaluar el éxito de las estrategias implementadas y realizar ajustes necesarios para optimizar los resultados y alcanzar los objetivos propuestos.

Lo expuesto en cada uno de los puntos anteriores se alinea al objetivo estratégico y fin de la agencia de marketing digital de brindar una experiencia única con los servicios personalizados bajo inteligencia artificial y la proyección agresiva de ingreso al mercado. La propuesta de valor hace que sea un diferencial dentro del mercado actual y hará que se logre el posicionamiento esperado de forma más rápida.

En el capítulo siguiente, se explorará el plan de tecnología de información e inteligencia artificial, el cual permitirá implementar los recursos tecnológicos necesarios para lograr los objetivos estratégicos planteados.

CAPÍTULO VII PLAN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

7.1 Introducción

En este capítulo se abordarán las explicaciones funcionales y técnicas de los servicios que la agencia proveerá, incluyendo la plataforma web, que ayudará a ser la ventana digital, y los servicios de inteligencia artificial que se utilizarán para cubrir las necesidades funcionales planteadas en capítulos anteriores.

Para lograrlo, se revisará la arquitectura necesaria, los requisitos tecnológicos y las herramientas que se utilizarán en la operación, así como la estrategia de implementación y los costos asociados.

7.2 Objetivos

Los objetivos del plan de tecnología de información (TI) se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 21 Objetivos del Plan de Tecnología de Información

Código	Objetivo	Periodo	Indicador	Justificación
OT1	Garantizar la escalabilidad y confiabilidad del sitio web, manteniendo la disponibilidad el 99% del tiempo	Mensual	Tiempo promedio de disponibilidad mensual de la plataforma.	Alineamiento con el OE1 Mantener un índice de crecimiento de clientes del 20% anual por los próximos 5 años. La web es la vitrina digital.
OT2	Establecer acuerdos de servicios con proveedores estratégicos	Mensual	Cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)	Alineamiento con el OE5 Mantener una satisfacción del cliente por encima de 55 puntos (NPS Score). También al OO1 Garantizar la entrega de todos los servicios de acuerdo con lo establecido en los ANS con los clientes.
OT3	Utilizar servicios de IA existentes para cubrir las necesidades funcionales de la empresa de manera automatizada	Mensual	Entregables con correcciones manuales / Total de entregables generados x 100	Alineamiento con el OE7. Lograr que al menos el 70% de los entregables se generen utilizando IA y sin intervención manual.

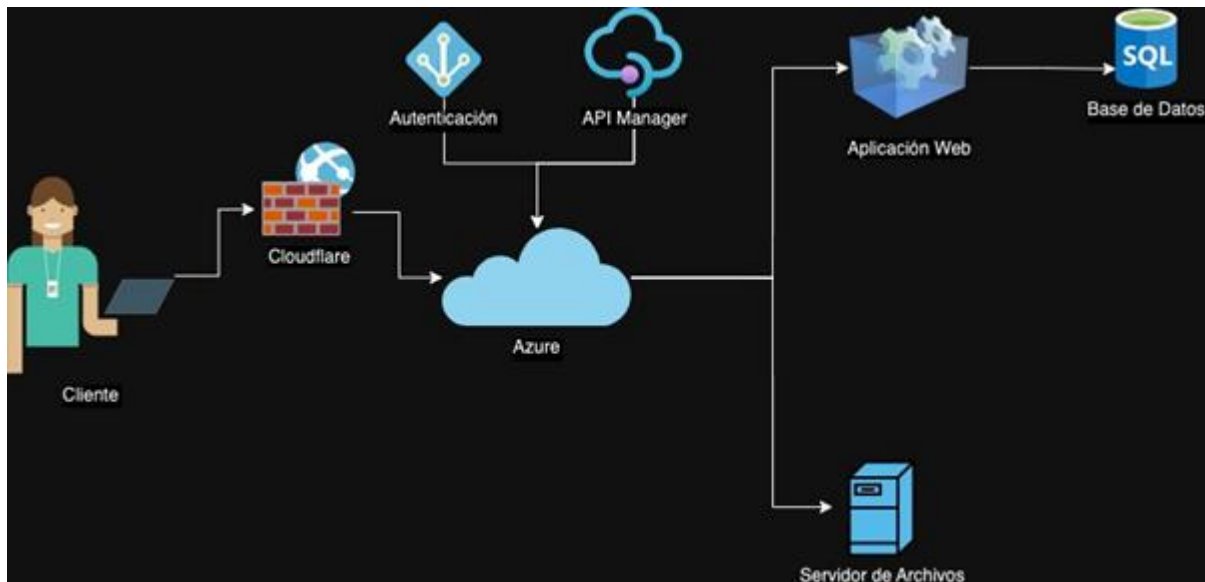
Fuente: Elaboración propia

En el **Anexo XXIV** se muestra la matriz de alineamiento de objetivos estratégicos versus los objetivos definidos en este plan de tecnología de información (TI).

7.3 Arquitectura de la plataforma web

El diagrama de arquitectura mostrado a continuación muestra como los diferentes componentes tecnológicos interactuarán entre ellos.

Figura 14 Diagrama de Arquitectura de plataforma Web



Fuente: Elaboración propia

El diagrama mostrado en la parte superior muestra la arquitectura de la plataforma web a continuación se detallará cada elemento propuesto.

- **Cliente:** el usuario podrá conectarse a la plataforma desde distintos dispositivos tales como ordenadores, laptops, celulares, tablets, entre otros. La conexión la podrá hacer a través de la página web de la plataforma, o de las aplicaciones (apps).
- **Firewall:** Como capa de seguridad, existirá una integración con Cloudflare. El detalle de este servicio se verá en el paso siguiente cuando se expliquen las integraciones.
- **Azure:** La plataforma residirá dentro de un entorno Azure.
- **Azure AD (Entra ID):** Se utilizará en la autenticación de los usuarios.
- **API Manager:** Utilizará una API de validación de identidad a los clientes y no clientes.
- **Aplicación Web:** Es la página web de la empresa.
- **FileServer:** Donde se almacenarán los archivos con la información de los clientes y procesos operativos.
- **Base de datos:** La cual contendrá la información de los clientes y de la empresa.

7.4 Acuerdos de Nivel de Servicio

Proveedor de Servicios Cloud

El proveedor elegido para los servicios Cloud es Azure, según Gartner se encuentra entre los líderes del cuadrante mágico (Gartner, 2023).

El modelo de servicio que se utilizará será el de Plataforma como servicio (PaaS) ya que brinda la flexibilidad de desplegar nuevas aplicaciones rápidamente.

De no cumplir con los ANS definidos se aplicarán las siguientes penalidades:

Tabla 22 Penalidades según ANS de Servicios Cloud

% de tiempo de Actividad	% de crédito por servicio
<99,99 %	10%
<99,9 %	20%
<99 %	50%
<95 %	100%

Fuente: Acuerdos de nivel de servicio (ANS) para servicios en línea

Proveedor de Servicios de Desarrollo de la plataforma

Debido a que el desarrollo e implementación de la plataforma será llevado a cabo por una empresa especializada en desarrollar software se deberán de considerar los siguientes criterios:

- **Experiencia en el mercado y rubro:** El proveedor deberá contar con al menos 7 años de experiencia en el desarrollo de aplicaciones web.
- **Metodología de desarrollo y despliegue:** El proveedor debe contar con una metodología de desarrollo establecida y comprobada.
- **Política de confidencialidad:** Se deberá firmar acuerdos de confidencialidad del desarrollo a realizar y la información.
- **Referencias y clientes:** Se solicitarán y validarán referencias de clientes anteriores.

Proveedor de Servicios de Soporte

El servicio de soporte deberá de contemplar la plataforma web y los componentes de infraestructura asociados a la solución.

- **Experiencia en el mercado y rubro:** Se requiere que el proveedor cuente con al menos 7 años de experiencia en servicios similares de soporte.
- **Metodología de gestión de servicios:** El proveedor debe demostrar experiencia en la gestión de servicios basado en ITIL.
- **Política de confidencialidad:** Se deberá de firmar acuerdos de confidencialidad del desarrollo a realizar y la información.
- **Referencias y clientes:** Se solicitarán y validarán referencias de clientes de servicios similares.

Los acuerdos de nivel de servicio (ANS) para el servicio de soporte serán los siguientes:

Tabla 23 Niveles de servicio para Soporte

Impacto	ANS	Penalidad
Alto	10 minutos luego del incidente	Se descontará 20% de la facturación mensual.
Medio	1-2 horas luego del incidente	Se descontará 10% de la facturación mensual.
Bajo	8 horas luego del requerimiento	Se descontará 5% de la facturación mensual.

Fuente: Elaboración propia

7.5 Seguridad de la información

Para garantizar la integridad de la información dentro de la plataforma y los procesos se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- **Modos de autenticación y autorización:** se utilizará un sistema robusto de autenticación y autorización para limitar el acceso de los usuarios autorizados a los datos y servicios de la plataforma. Además, se realizará auditorias periódicas con el servicio de Azure Sentinel. No se custodiarán contraseñas en los dispositivos.
- **Cifrado de disco:** Se aprovechará la herramienta de Windows para activar el cifrado de disco con BitLocker, se enfocará en protección de la información confidencial y sensible que puede estar almacenada en las laptops. Además, brinda protección frente a ataques informáticos, ya que incluso si un hacker logra acceder físicamente a la unidad de almacenamiento, no podrá descifrar los datos protegidos sin la clave de cifrado.

- **Control de acceso:** Para garantizar que solo los usuarios autenticados puedan acceder a la información y servicios de la plataforma, se implementarán medidas como roles y permisos para controlar el acceso a través de Azure AD y Factores de Autenticación.
- **Actualizaciones de seguridad:** Se aplicarán constantemente los parches de seguridad provistos por los proveedores. Según el riesgo de los componentes tecnológicos, esta aplicación de parches puede ser planificados, o de emergencia.

7.6 Herramientas de Inteligencia Artificial

Para poder brindar los servicios indicados en el modelo de negocio se ha realizado un benchmarking de herramientas de Inteligencia Artificial, el cual se detalla en el **Anexo XXXI**.

- **Servicio de Generación de Contenidos:** se utilizará *Jasper*, el cual tiene como principales beneficios la interoperabilidad de los modelos de IA, es decir no dependen de un modelo en particular, incorporan funciones de seguridad de nivel empresarial y aceleran el retorno de inversión.
- **Servicio de IA conversacional (chatbots):** la herramienta a utilizar es *snatchbot*, que tiene como principales bondades la omnicanalidad, el ciclo de vida de inicio a fin del bot, aprendizaje automático y el reconocimiento de voz. Por el frente de seguridad cuenta con altos estándares de industria y de nivel empresarial.
- **Servicio de Influencers IA:** se utilizará *influencity*, la cual está diseñada para agilizar las campañas de marketing de influencers. Algunas de sus características más resaltantes es la exploración de audiencias, IRM, informe por campañas y decisiones basadas en datos.

7.7 Presupuesto de TI

A continuación la proyección del presupuesto de TI a 5 años. Considera además que en el año cero se incluyen los gastos de desarrollo e implementación de la plataforma.

Los gastos anuales se calculan en base a una inflación anual del 3% a partir del año 2 en adelante. La tasa de cambio utilizada es de 4.10 soles por dólar.

Tabla 24 Presupuesto de Tecnologías de Información

Servicios para contratar	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Implementación y Desarrollo						
Servicio de Desarrollo Web	S/.20,000.00					
Servicio de Implementación Infraestructura Nube	S/.3,500.00					
Servicio de Implementación Microsoft Sentinel	S/.6,000.00					
Servicio de Implementación AD	S/.7,500.00					
Servicio de Implementación WAF	S/.4,500.00					
Servicio de Implementación API Management	S/.3,500.00					
Servicio de Implementación Azure Files	S/.2,500.00					
Servicio de Implementación Office 365	S/.2,500.00					
Servicio de Soporte						
Servicio de Soporte de Infraestructura Nube		S/.14,400.00	S/.15,840.00	S/.17,424.00	S/.19,166.40	S/.21,083.04
Servicio de Soporte de Ciberseguridad		S/.9,600.00	S/.10,560.00	S/.11,616.00	S/.12,777.60	S/.14,055.36
Infraestructura Nube						
App Service		S/.720.48	S/.792.53	S/.871.78	S/.958.96	S/.1,054.85
Azure Database for MySQL		S/.1,499.04	S/.1,648.94	S/.1,813.84	S/.1,995.22	S/.2,194.74
API Management		S/.1,828.80	S/.2,011.68	S/.2,212.85	S/.2,434.13	S/.2,677.55
Azure Files		S/.3,833.64	S/.4,217.00	S/.4,638.70	S/.5,102.57	S/.5,612.83
Ciberseguridad						
Microsoft Sentinel		S/.9,230.88	S/.10,153.97	S/.11,169.36	S/.12,286.30	S/.13,514.93
WAF Cloudflare		S/.1,053.50	S/.1,085.11	S/.1,117.66	S/.1,151.19	S/.1,185.73
Microsoft Entra ID		S/.11,582.16	S/.13,323.84	S/.14,368.92	S/.15,413.88	S/.16,458.84
Herramientas de IA						
Generación de Contenido						
Jasper.ai		S/.4,006.00	S/.4,406.60	S/.8,012.00	S/.8,813.20	S/.9,694.52
IA conversacional (chatbots)						
Snatchbot		S/.5,747.54	S/.11,553.14	S/.12,708.46	S/.26,067.14	S/.26,067.14
Influencers IA						
Influency		S/.18,461.81	S/.20,307.99	S/.22,338.79	S/.24,572.67	S/.27,029.93
Transversal						
ChatGPT		S/.0.00	S/.1,451.40	S/.1,596.54	S/.2,902.80	S/.3,193.08
Otros						
Office 365		S/.6,963.84	S/.8,598.11	S/.9,609.65	S/.10,621.20	S/.11,632.74
Facturación Electrónica		S/.960.00	S/.988.80	S/.1,018.46	S/.1,049.02	S/.1,080.49
PowerBI		S/.3,600.00	S/.3,708.00	S/.3,819.24	S/.3,933.82	S/.4,051.83
Dominio web en Punto.pe		S/.110.00	S/.121.00	S/.133.10	S/.146.41	S/.161.05
Total	S/.50,000.00	S/.93,597.69	S/.110,768.12	S/.124,469.35	S/.149,392.52	S/.160,748.67

Fuente: Elaboración propia

7.8 Conclusiones

Este capítulo plantea como estructurar un sistema tecnológico que asegure la escalabilidad, confiabilidad y seguridad de los servicios ofrecidos por la agencia. Se implementarán arquitecturas robustas basadas en plataformas líderes como Azure, lo que garantizará una alta disponibilidad y rendimiento, alineado con los objetivos estratégicos de crecimiento y

satisfacción del cliente. Además, los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) detallados serán fundamentales para medir el cumplimiento de los proveedores, estableciendo penalidades claras que incentivarán altos niveles de servicio.

La integración de herramientas de inteligencia artificial permitirá automatizar procesos clave, lo que no solo mejorará la eficiencia operativa sino también la capacidad de personalización en la entrega de servicios. El uso de IA en la generación de contenidos, la atención a clientes mediante chatbots y el manejo de influencers digitales posicionará a la agencia en la vanguardia tecnológica del marketing digital.

Asimismo, el presupuesto proyectado para el desarrollo, implementación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica ha sido diseñado con previsión de costos a mediano y largo plazo, asegurando la sostenibilidad financiera de las inversiones realizadas. Este enfoque financiero refuerza la viabilidad del plan, permitiendo que la agencia opere con una base tecnológica sólida y eficiente a lo largo de los próximos cinco años.

Finalmente, se ha establecido un enfoque exhaustivo en la seguridad de la información mediante el uso de controles de acceso, cifrado de datos y actualizaciones constantes. Este aspecto es esencial para mantener la confianza de los clientes y cumplir con los más altos estándares de seguridad en el entorno digital.

En el siguiente capítulo, se verán las consideraciones relevantes con el plan de operaciones propuesto para que pueda operar la agencia.

CAPÍTULO VIII PLAN DE OPERACIONES

8.1 Introducción

En este capítulo, se dedicará a desarrollar el plan operativo, donde se centrará en detallar los procedimientos relacionados con la entrega de los servicios que se ofrecen a los clientes. Los procedimientos se van a dividir en dos fases, la preoperativa y la operativa, contemplando la descripción de los servicios, identificación de procesos de respaldo, formulación de indicadores clave de desempeño y finalmente la creación de un producto mínimo viable. El propósito es garantizar el funcionamiento eficiente de la empresa.

8.2 Objetivos

Los objetivos del plan de operaciones se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 25 Objetivos del Plan de Operaciones

Código	Objetivo	Periodo	Indicador	Justificación
OO1	Garantizar la entrega de los servicios de acuerdo con lo establecido en los ANS con los clientes	Mensual	Porcentaje de cumplimiento de ANS con clientes	Alineamiento con el OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima de 55 puntos (NPS Score).
OO2	Certificar o acreditar al personal en herramientas IA con el fin de tener especialistas en el área	Semestral	Número de especialistas certificados o acreditados	Alineamiento con el OE6: Garantizar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante capacitación. OE7: Lograr que al menos el 70% de los entregables se generen utilizando IA y sin intervención manual.
OO3	Publicar dos casos de éxito en la página web de la empresa	Mensual	Número de casos de éxito publicados en la página	Alineado con el OE1 Mantener un índice de crecimiento de usuarios del 20% anual en los próximos 5 años
OO4	Prospectar 1 certificación o acreditación en una herramienta IA para la generación de contenido	Semestral	Número de herramientas certificadas o acreditadas	Alineamiento con el OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima de 55 puntos (NPS Score). OE7: Lograr que al menos el 70% de los entregables se generen utilizando IA y sin intervención manual.
OO5	Revisar los procesos estratégicos, negocio y soporte a fin de optimizarlos o adecuarlos	Semestral	Número de procesos optimizados o adecuados	Alineamiento con el OE2: Mantener una rentabilidad mínima del 30%
OO6	Lograr tiempos de respuesta promedio menores a 10 minutos en los canales de atención	Mensual	Tiempo promedio de respuesta (minutos) por canal de atención	Alineamiento con el OE5: Mantener una satisfacción del cliente por encima de 55 puntos (NPS Score). OE7: Lograr que al menos el 70% de los entregables se generen utilizando IA y sin intervención manual.

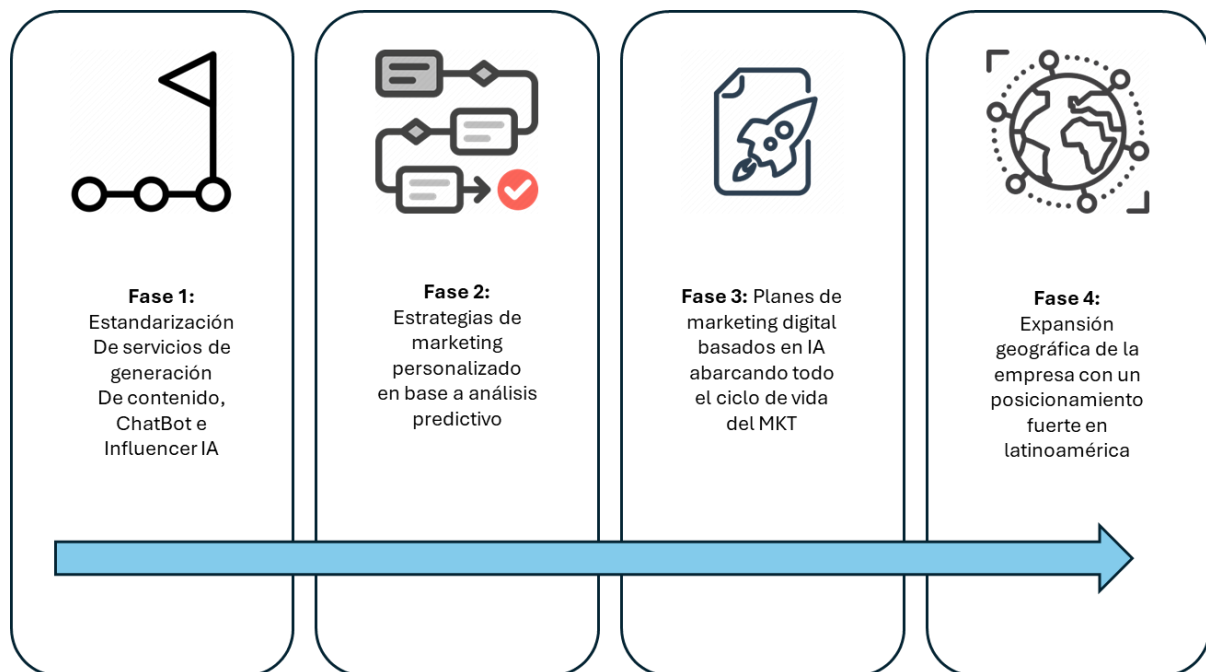
Fuente: Elaboración propia

En el **Anexo XXV** se muestra la matriz de alineamiento de objetivos estratégicos versus los objetivos definidos en este plan de operaciones.

8.3 Descripción del servicio

Los servicios de la agencia de marketing basada en inteligencia artificial estarán organizados en cuatro fases para garantizar un enfoque integral y progresivo.

Figura 15 Fases de la descripción del servicio



Fuente: Elaboración propia

En la primera fase, se estandarizará y definirá el portafolio de soluciones basadas en IA para diversas industrias. Inicialmente, se ofrecerán tres servicios clave: generación de contenidos con IA, chatbots impulsados por IA, y marketing de influencers con IA.

En la segunda fase se ofrecerán estrategias de marketing digital personalizadas basadas en análisis predictivo. El ampliará el alcance de sectores y rubros alcanzados para incrementar la cantidad de clientes contratados.

En la tercera fase, se expandirán las herramientas de IA, añadiendo nuevos servicios que midan el valor generado para los clientes y optimicen su presencia digital en todo el ciclo de vida del marketing.

Finalmente, en la cuarta fase, se impulsará la expansión geográfica de los servicios en el mercado latinoamericano. Se buscará establecer una presencia sólida en la región, adaptando los servicios a las particularidades culturales y priorizando las necesidades específicas de cada mercado.

8.4 Alcance del servicio

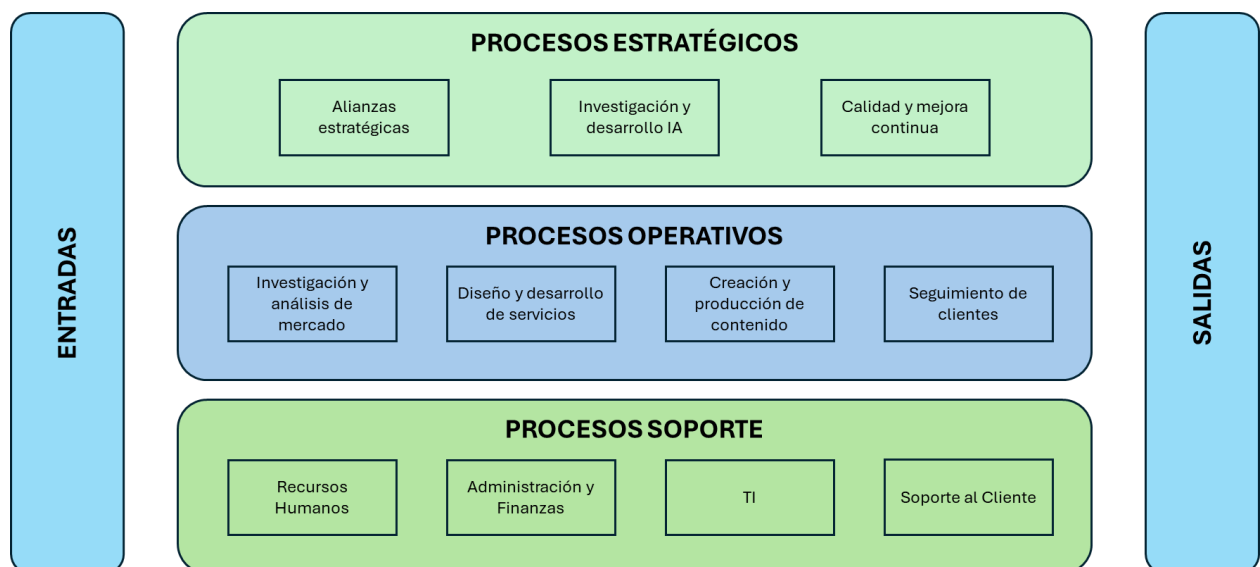
Futura es una agencia de marketing que brindará los siguientes servicios a empresas pequeñas, medianas y grandes del sector consumo masivo, telecomunicaciones, banca, seguros, automotriz y retail, con el fin de cubrir sus necesidades en generación de contenido, chatbot e influencer IA, para ello se brindarán hasta tres servicios personalizados para cada negocio.

8.5 Identificación de procesos

8.5.1 Diagrama de macroprocesos

A continuación, se mostrará una representación gráfica de los macroprocesos de la organización.

Figura 16 Diagrama de macroprocesos



Fuente: Elaboración propia

Luego, se detallan los procesos definidos en el diagrama para tener detallados sus entradas y salidas.

8.5.2 Procesos estratégicos

Alianzas estratégicas

De acuerdo con el objetivo estratégico OE3, se buscará establecer colaboraciones estratégicas con instituciones y agrupaciones clave relacionadas que ayuden a impulsar el crecimiento de las marcas de los clientes. Estas alianzas de mutuo beneficio serán de mucha ayuda para el desarrollo y crecimiento de la agencia en el mercado. Estas asociaciones serán de vital importancia para enfrentar amenazas de competidores potenciales, reducir o mitigar riesgos y fortalecer la posición donde opera el modelo de negocio.

Investigación y desarrollo IA

En investigación y desarrollo IA se estará analizando constantemente la situación del mercado a fin de comprender las tendencias y situaciones para poder ofrecer el mejor servicio a los clientes de diferentes rubros, también, se enfocará en el mercado tecnológico para estar al tanto de las últimas innovaciones relacionadas a la inteligencia artificial para diseñar nuevos servicios que impulsen el crecimiento de los clientes con iniciativas novedosas.

Calidad y mejora continua

Se enfocará en la calidad del servicio que se brindará en cada entregable para mejorar la satisfacción del cliente y construir una marca sólida con ventaja competitiva sostenible. La mejora continua buscará optimizar los procesos operativos para poder reducir costes y mejorar tiempos de entrega, también, que los procesos puedan alinearse con las necesidades de los clientes.

8.5.3 Procesos operativos

Investigación y análisis de mercado

Como etapa inicial para ofrecer un servicio personalizado a cada cliente, se realizará una investigación y análisis de mercado sobre el rubro donde opera el cliente para conocer tendencias, modelos similares aplicados, información de consumidores y competidores para diseñar un servicio que pueda crear valor y ofrecer resultados tangibles.

Diseño y desarrollo de Servicios

Este proceso operativo es donde se desarrollarán los servicios personalizados para cada cliente en base a la información de mercado obtenida en el proceso de investigación y análisis, el especialista asignado al cliente verá la solicitud de servicio que haya ingresado el cliente, con esto agendará una reunión para poder hacer un resumen de toda la información consolidada y el próximo paso que es el diseño del servicio.

Cada servicio se justifica por la necesidad del cliente y un objetivo que podrá medirse al final. Una vez confirmada la orden de servicio, el especialista ingresará la información en herramientas de inteligencia artificial para generar los entregables al usuario. Se tendrá una reunión de seguimiento adicional para informar al cliente del prototipo del chatbot o del influencer IA antes de realizar la entrega final.

Creación y producción de contenido

Este proceso está relacionado a la generación de contenido, a partir del análisis de mercado realizado para el cliente y la necesidad de este, se determinará el tipo de contenido que se desea generar, escrito, digital o audiovisual, también, deberá identificar el tipo de medio donde será compartido, Facebook, Instagram, Tiktok, medio físico o televisivo. El especialista escogerá la herramienta de generación de contenido que más se adecúe a la necesidad del cliente y luego de generarlo, deberá obtener la aprobación del cliente antes de iniciar la difusión.

Seguimiento de clientes

En este proceso el especialista se encargará de monitorear los resultados del servicio brindado, recabar toda la información del cliente, evaluar si se puede ofrecer algún servicio complementario y medir el grado de satisfacción con el cliente. También, se solicitarán los permisos necesarios para publicar los resultados como un caso de éxito a fin de mostrarlo a nuevos clientes.

8.5.4 Procesos de soporte

Recursos Humanos

En el plan de negocios, habrá un equipo especializado en habilidades de gestión humana y especialistas en herramientas IA para generar contenido y cada servicio que se ofrecerá. Para

ello, se buscará fortalecer las competencias y capacidades de los profesionales con programas de capacitación, certificación y desarrollo profesional. Se medirá al personal con evaluaciones de desempeño para asegurar que se alineen con el perfil laboral necesario.

Administración y finanzas

En este procedimiento se llevará a cabo la administración de las actividades transaccionales del negocio, se realizarán todas las actividades de cobros a clientes y pagos a proveedores, también, actividades contables y financieras necesarias para elaborar los libros contables y hacer la declaración de impuestos a la SUNAT.

Tecnología de información

Las actividades de TI estarán orientadas a la gestión de proveedores Cloud y demás herramientas relacionadas a la generación de contenidos, chatbot y cada uno de los servicios que ofrecerá la empresa, también, una mesa de ayuda para las aplicaciones software que usarán los empleados de la empresa, asegurar que los proveedores cumplan con los ANS establecidos en los contratos.

Soporte al cliente

En este procedimiento, el personal encargado de la mesa de ayuda de cara a los clientes se encargará de resolver las consultas, problemas e incidentes que puedan presentar. Además, se podrán coordinar reuniones de consultorías con demos para que los clientes puedan tener una muestra de los servicios que se ofrecen y cómo esto puede generar valor a su negocio. La atención de clientes se realizará por medio de un chatbot en la página web y una canal de WhatsApp.

8.5.5 Cadena de Valor

En base a lo definido previamente, la cadena de valor de la agencia se estructura en torno a procesos que garantizan un servicio eficiente y personalizado para los clientes. Primero, se realiza una investigación de mercado que permite entender las necesidades del cliente y diseñar estrategias personalizadas. Luego, se desarrollan los servicios basados en inteligencia artificial, como chatbots y campañas, ajustados a objetivos claros y medibles. La creación de contenido es cuidadosamente adaptada a los medios más adecuados, asegurando la aprobación del cliente antes de su difusión.

El seguimiento de clientes permite medir la efectividad de los servicios y evaluar nuevas oportunidades de negocio. Estos procesos clave están respaldados por alianzas estratégicas, investigación en inteligencia artificial para mantenerse a la vanguardia y la mejora continua para optimizar costos y tiempos. Además, el área de recursos humanos asegura que el equipo esté capacitado, mientras que la administración gestiona las finanzas y la tecnología garantiza el soporte adecuado para todas las herramientas necesarias. Por último, el servicio al cliente se ofrece a través de canales efectivos, contribuyendo a la satisfacción y lealtad del cliente. Esta cadena de valor asegura una oferta de servicios eficiente, innovadora y alineada con las necesidades del mercado.

8.6 Etapa preoperativa

En la fase preoperativa, se van a especificar los procesos iniciales previos a brindar los diferentes servicios. Esta etapa abarcará 6 meses y va a permitir planificar el reclutamiento y selección del personal backoffice, alquiler de equipos, compra de licencias necesarias para iniciar operaciones.

Figura 17 Fase preoperativa de la empresa



Fuente: Elaboración propia

8.6.1 Constitución de empresa

Antes de iniciar operaciones es necesario realizar todas las actividades, procedimientos y pagos que la ley exige para la constitución de la empresa, el nombre de la razón social será Futura S.A.C. conformada por 3 socios accionistas, para la constitución de la empresa se utilizará el servicio de la empresa Crece (Creceaqui.pe) la cual brinda los servicios de reserva de nombre, elaboración de minuta, gastos notariales, gastos registrales, inscripción en la SUNARP y gestión de números de RUC. (Crece, 2022)

Tabla 26 Costos para la constitución de la empresa

Descripción	Precio
Búsqueda y reserva de nombre	S/. 455.00
Elaboración de minuta	
Escritura pública	
Inscripción en registros públicos	S/. 119.00
Inscripción en registros públicos	S/. 90.00
Licencia de funcionamiento	S/. 43.50
Copia SUNARP, Biométrico, Carta Poder	
TOTAL	S/. 707.50

Fuente: Elaboración propia

8.6.2 Búsqueda de proveedores y socios principales

Los proveedores serán fundamentales en las operaciones de la empresa, por lo que será vital escoger proveedores que brinden un servicio de calidad por su impacto directo en los entregables y servicios que se ofrecerán a los clientes.

Los proveedores deberán cumplir con los siguientes requisitos.

- Tener más de 3 años de experiencia en su rubro.
- Contar con ANS por cumplimiento de servicios.
- Capacidad de pago de facturas a 30 días.

8.6.3 Alquiler de equipos y servicios

Se gestionará el arrendamiento de equipos que usará el personal para poder realizar sus actividades. Además, se tercerizará el software de planillas y el servicio contable.

Tabla 27 Costo de equipos y licencias BackOffice

Descripción	Especificación	Precio Mensual	Nota
Alquiler Laptops	Intel Core I7 4GB RAM 250 GB SSD	S/. 260.00	Costo por usuario
RINUC Outsourcing contable	Servicio de Outsourcing de contabilidad	S/. 500.00	Costo Único
Software de gestión de planillas	Software de planillas Defontana	S/. 5.58	Costo por usuario

Fuente: Elaboración propia

8.7 Etapa operativa

La fase operativa incluye todos los procesos necesarios para empezar la operación, los cuales son captación de clientes, análisis de mercado, diseño de servicios, creación y producción de contenido y seguimiento de clientes.

El plan de negocios se enfocará a brindar servicios de marketing digital basados en IA que se harán en la ciudad de Lima. La atención al cliente mediante la plataforma web tendrá un horario de atención de 08:00 a 18:00 horas de lunes a viernes. También se contará con un chatbot en la página para responder consultas 24/7, el horario anterior se rige para asesorías ya con un ejecutivo de cuenta.

En el **Anexo XXXII** se describe el flujo operativo a seguir.

8.8 Indicadores clave de desempeño

Los indicadores mostrados en la siguiente tabla ayudarán a hacer seguimiento de manera mensual y realizar ajustes oportunos en los procesos.

Tabla 28 Indicadores de desempeño

Indicador	Descripción
Cantidad de clientes registrados en la web	Promedio mensual de clientes que se inscriben para solicitar información del servicio
Porcentaje de cumplimiento de ANS de los proveedores	Porcentaje promedio de cumplimiento de las atenciones de los proveedores
Tiempo promedio de respuesta en minutos al canal de atención web	Tiempo de primera respuesta a los clientes
Porcentaje de cotizaciones concretadas por los ejecutivos de cuentas	Porcentaje de negociaciones cerradas con clientes por cada ejecutivo de cuenta
Número de alianzas estratégicas prospectadas y concretadas	Cantidad de alianzas estratégicas concretadas
Número de procesos revisados y optimizados	Cantidad promedio de procesos ajustados
Porcentaje de casos exitosos publicados en la web	Porcentaje de casos exitosos publicados en la web como validación de los servicios.
Porcentaje de chatbots implementados	Porcentaje de chatbots implementados en los clientes de manera mensual
Porcentaje de influencers IA publicados	Porcentaje de influencers IA publicados en cada uno de los clientes

Fuente: Elaboración propia

8.9 Diseño de producto mínimo viable

Se elaboró una serie de Mockups de presentación de la empresa como MVP para ver cómo se presentará la empresa de cara a los clientes. Para ello se tomó como base las entrevistas a los expertos donde señalaron como puntos importantes que la empresa resalte los casos de éxito presentado, la especialización en herramientas de inteligencia artificial y los servicios novedosos ofrecidos en base a IA.

- La pantalla de presentación llevará el logo de la empresa y el lema definido en el plan de marketing, así como un link directo al resumen de casos de éxito que tiene la compañía con otros clientes.
- Se desarrollarán charlas informativas de inteligencia artificial dictadas por los especialistas de la compañía, acreditando la experiencia en la tecnología.
- Se detallarán los servicios novedosos potenciados por inteligencia artificial que se ofrecerá a los clientes.

En el **Anexo XXVI** se muestran las pantallas relacionadas al MVP propuesto para Futura.

8.10 Presupuesto de operaciones

El presupuesto se ha elaborado con una proyección de los gastos del plan a 5 años, estos montos serán utilizados en el capítulo X Plan Económico y Financiero. El monto se muestra por año y se ha considerado una inflación anual de 3%.

Tabla 29 Presupuesto de operaciones

Producto / Servicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Constitución de empresa	707	0	0	0	0	0
Alquiler de Laptops	0	34,320	62,400	71,760	81,120	90,480
Outsourcing Contable	0	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Outsourcing Sistema Planillas	0	737	1,339	1,540	1,741	1,942
TOTAL	707	41,057	69,739	79,300	88,861	98,422

Fuente: Elaboración propia

8.11 Conclusiones

El plan operativo ha sido diseñado con un enfoque estratégico y estructurado, garantizando la eficiencia en la entrega de servicios y alineación con los objetivos generales de la empresa. La división de los procedimientos en fases preoperativa y operativa, junto con la identificación de procesos estratégicos, operativos y de soporte, proporciona un marco sólido para la implementación de servicios personalizados que satisfagan las necesidades específicas de los clientes en diversas industrias.

Asimismo, los objetivos operacionales definidos, junto con sus respectivos indicadores de desempeño, demuestran un compromiso con la mejora continua y la excelencia en la prestación de servicios. Estos objetivos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que asegura coherencia en la gestión y facilita el monitoreo del progreso hacia metas clave, como la satisfacción del cliente, la optimización de procesos y el desarrollo profesional del personal.

La descripción detallada de los servicios y la identificación de macroprocesos refuerzan la capacidad de la agencia para ofrecer soluciones innovadoras y adaptadas a las tendencias del mercado. Esto se ve complementado por un enfoque en la investigación y desarrollo, lo que permitirá a la empresa mantenerse a la vanguardia en el uso de herramientas de inteligencia artificial para crear valor para los clientes.

Finalmente, la planificación de la etapa preoperativa y operativa, que incluye la constitución de la empresa, la búsqueda de proveedores y la contratación de personal, ha sido abordada con precisión, garantizando que todos los elementos necesarios para iniciar y mantener las operaciones estén en su lugar. La integración de estos aspectos en un producto mínimo viable demuestra un enfoque pragmático y orientado a resultados, asegurando que la empresa esté bien posicionada para cumplir con sus objetivos y crecer en un mercado competitivo.

En el próximo capítulo se verá el plan de recursos humanos. Este plan determinará las personas idóneas que deban contratarse para que este plan de negocio pueda ser viable.

CAPÍTULO IX PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1 Introducción

Este capítulo detallará las estrategias de gestión de talento humano destinadas a mantener un crecimiento rentable y sostenido, además, de la ejecución de tareas asignadas. La gestión del talento humano es vital, pues el personal tendrá que tratar directamente con empresas de diferentes rubros, para entender sus necesidades y presentar las mejores soluciones. Por lo tanto, no se puede arriesgar en tener personal que no sepa tratar con los clientes.

Para lograrlo, se describirán las competencias y responsabilidades de cada rol, así como los procesos de búsqueda, selección, retención y capacitación de personal los cuales será enfocados a contratar el capital humano que más se adecúe a las necesidades de los clientes y ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos impulsando su crecimiento profesional.

9.2 Objetivos

El plan de recursos humanos busca gestionar adecuadamente a los empleados para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Los objetivos que se plantean para el plan de recursos humanos son en base a lograr el compromiso de los empleados para lograr los objetivos estratégicos, minimizar la rotación del personal y contribuir con su crecimiento profesional.

Tabla 30 Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Código	Objetivo	Periodo de Medición	Indicador	Justificación
ORH1	Rotación de personal menor al 15%	Anual	Número de ingresos / número total de empleados < 15%	Se alinea con el OE6 Garantizar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante un plan de capacitación cubierto al 80% desde el segundo año de operación
ORH2	Mantener la satisfacción de los empleados mayor al 90%	Anual	Nivel de satisfacción de personal > 90%	Se alinea con el OE6 Garantizar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante un plan de capacitación cubierto al 80% desde el segundo año de operación

Fuente: Elaboración propia

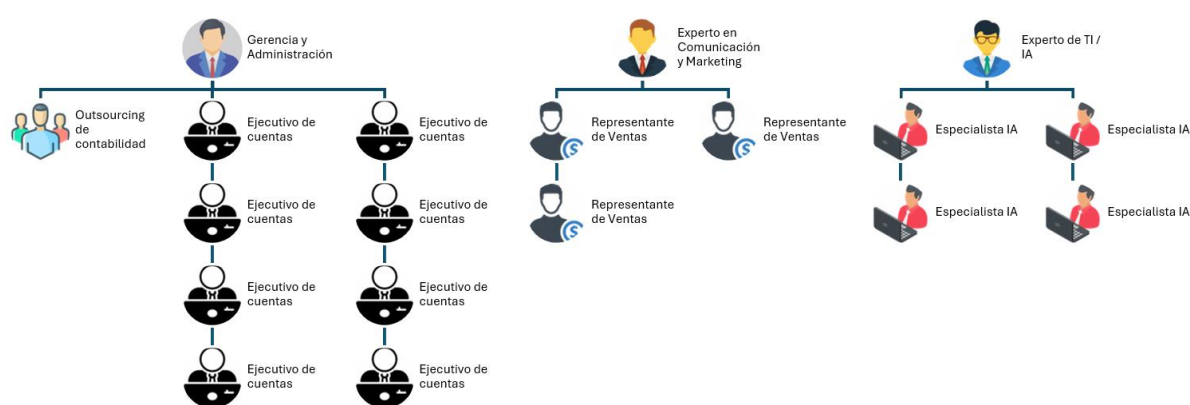
En el **Anexo XXVII** se muestra la matriz de alineamiento de objetivos estratégicos vs los objetivos definidos en este plan de recursos humanos.

9.3 Estructura organizacional

9.3.1 Organigrama de la organización

La estructura organizacional de Futura será según la Figura 18.

Figura 18 Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En el **Anexo XXVIII** se detallan las funciones, competencias y requisitos de cada una de las posiciones mencionadas en el organigrama, esto con el fin de tener claro el perfil de persona que se necesita de cara a la búsqueda de personal

9.4 Formalización de la empresa

9.4.1 Tipo de sociedad

La empresa se creará como Sociedad Anónima Cerrada (SAC), para proteger los activos de los socios fundadores. Los principales beneficios de este régimen tributario son:

- **Obligaciones:** Como SAC, los socios no están obligados a hacer públicas sus acciones. Permitiendo proteger la privacidad de los socios y su información financiera.
- **Administración:** Permite tener como órgano supremo a la junta de accionistas, conformada por los socios fundadores y el gerente general.
- **Registro:** Para el registro SAC se contratarán los servicios de la empresa Crece.

9.4.2 Órganos de la empresa

El órgano de administración de una empresa corresponde al conjunto de personas que gestionan la misma, para conseguir su crecimiento y ser rentable. Bajo este concepto, los órganos de la empresa serán los siguientes:

- Junta general de socios: socios fundadores de la empresa
- Gerente: representante legal y encargado de la gestión estratégica de la empresa.

9.4.3 Socios fundadores

Los autores del documento serán los socios fundadores de la empresa, aportando el capital inicial que proviene de sus contribuciones, con el siguiente porcentaje de participación:

- Luis Alberto Barandiarán 33.3%
- Juan Carlos Cueva 33.3%
- Gino Carbajal Pimentel 33.3%

9.5 Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales referentes a la gestión de recursos humanos establecen las directrices internas que se aplicarán a los colaboradores en todos los niveles jerárquicos, de acuerdo con la visión y estrategia de la empresa. Para el modelo de negocio propuesto se han establecido las siguientes políticas:

- **Clima laboral:** Todos los empleados deberán promover un ambiente de trabajo inclusivo, sin ningún tipo de discriminación, las reuniones presenciales deberán ser en sport elegante y el lenguaje debe ser el adecuado.

- **Formación:** Se facilitarán las oportunidades de formación, estableciendo alianzas con instituciones que ofrezcan cursos de capacitación y crecimiento profesional a los empleados, todo alineado con las necesidades de la empresa.
- **Remuneraciones:** Se ofrecerá un paquete de remuneraciones acorde al mercado laboral peruano, garantizando que se vea reflejado la contribución de los empleados a la empresa.
- **Contratación de personal:** Tener procesos de reclutamiento y selección enfocados en medir las habilidades y competencias de los postulantes, con el fin de captar a los mejores talentos en cada puesto.
- **Salida de empleados:** Ante cualquier baja solicitada por algún empleado, se dispondrá de todos los beneficios de acuerdo con ley, también, se solicitará feedback del motivo de su salida con el fin de mejorar los procesos internos.

9.6 Régimen laboral

El plan de negocios estima que las ventas no exceden las 1700 UIT, por tal motivo se clasificará como una pequeña empresa dentro del régimen laboral MYPE.

De acuerdo con la Ley N° 30056 Ley de Fomento al Desarrollo Productivo y Crecimiento empresarial, se está sujeto a las siguientes obligaciones, las cuales tienen por objetivo detallar los beneficios y derechos laborales para los trabajadores, protegerlos y asegurar el crecimiento económico y bienestar laboral de ambas partes:

- Vacaciones remuneradas de 15 días calendario
- Jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a viernes
- Gozar de feriados establecidos en el régimen común de la actividad privada
- Compensación por Tiempo de Servicios CTS, 15 remuneraciones diarias por año completo de servicios.
- Gratificaciones de julio y diciembre
- Pago de 9% por concepto de ESSALUD
- Afiliación al Sistema Nacional de Pensiones o al Sistema Privado de Pensiones

9.7 Procesos de talento humano

9.7.1 Proceso de reclutamiento, atracción y selección

El proceso de reclutamiento, atracción y selección del talento tiene las siguientes actividades:

- **Recepción de necesidad:** Se debe detallar los requisitos del puesto que se desea cubrir y elaborar el perfil del candidato, sobre el cual se elaborará la oferta laboral.
- **Identificar canales de publicación:** De acuerdo con la necesidad recibida, se debe identificar los principales canales de publicación, ya sea LinkedIn, Computrabajo, Laborum, Bumeran u otro similar.
- **Publicación de la oferta:** La oferta se publicará en los canales definidos, previa validación que sea claro, inclusivo y atractivo para los potenciales trabajadores.
- **Recepción de postulaciones:** Actividad administrativa donde se reciben las solicitudes en el plazo de tiempo establecido.
- **Selección de candidatos:** En base a las hojas de vida recibidas, se evaluarán los mejores candidatos que cumplan con lo solicitado en el puesto.
- **Evaluación:** Se enviarán formularios con pruebas psicotécnicas como evaluaciones preliminares.
- **Entrevistas:** Se programarán entrevistas virtuales para poder conocer al candidato potencial, se debe incluir al coordinador del área para realizar preguntas más profundas del candidato y hacer una evaluación de conocimientos técnicos.
- **Validación de referidos:** Se tomará contacto con las principales referencias de los candidatos para validar las aptitudes y desempeño que tienen, así como saber el motivo de salida de sus antiguos trabajos.
- **Selección final:** En conjunto con el solicitante del personal, se tomará una decisión con toda la información recabada en evaluaciones, entrevistas y comentarios de referencias.

- **Envío de Carta Oferta:** Se comunicará al candidato que ha sido seleccionado y se enviará la carta oferta de bienvenida a la empresa. Allí se debe indicar el nombre del puesto, remuneración mensual, tiempo de contrato y fecha de ingreso.
- **Incorporación:** Se realizará una breve inducción al empleado explicando los objetivos principales de la empresa a fin de garantizar su integración exitosa.

9.7.2 Desarrollo y retención

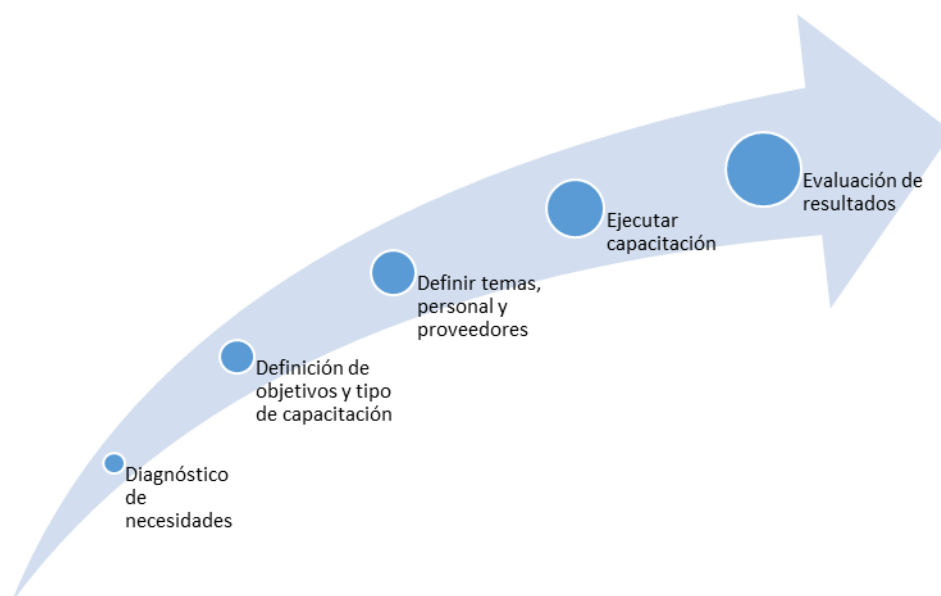
El proceso de desarrollo y retención se compone de las siguientes actividades:

- **Plan de capacitación en habilidades blandas:** Se dispondrá a los empleados cursos de gestión, comunicación, liderazgo y demás habilidades blandas, aquellos que manejen equipos será obligatorio que lleven estos programas.
- **Plan de capacitación en herramientas IA:** Se dispondrá a los empleados cursos de capacitación en herramientas de inteligencia artificial a fin de que puedan incrementar sus conocimientos técnicos y ofrecer mejores soluciones.
- **Oportunidades de crecimiento interno:** La empresa fomentará el ascenso interno, priorizando a los empleados actuales la oportunidad de crecimiento profesional.
- **Reconocimientos y recompensas:** Se implementará un sistema de reconocimiento y valoración de empleados, según cada posición, se establecerá una meta y se reconocerá a quienes cumplan sus objetivos.
- **Encuesta de satisfacción:** De manera semestral, se llevarán a cabo encuestas de satisfacción a los empleados, sobre los resultados obtenidos se tomarán acciones para mejorar el clima laboral.

9.7.3 Plan de capacitación de personal

Para garantizar la adopción, desarrollo y retención del personal, se desarrollará un plan de capacitación cuyo objetivo será especializar al equipo en las diversas herramientas de inteligencia artificial que se utilizarán. Este plan se estructurará en las siguientes fases:

Figura 19 Fases del plan de capacitación



Fuente: *Elaboración propia*

Diagnóstico de necesidades: En esta fase se identificarán las necesidades de capacitación de cada área, ya sea en herramientas tecnológicas específicas o en habilidades blandas.

Definición de objetivos y tipo de capacitación: Todo nuevo empleado recibirá una inducción, cuyo propósito será prepararlo para ejecutar sus tareas de manera eficiente. Además, se ofrecerá capacitación para el desarrollo profesional, orientada a mejorar las habilidades del personal, permitiéndoles un mejor desempeño en sus funciones.

Definición de temas, personal y proveedores: Se elaborará un temario para los cursos correspondientes, y se determinará su modalidad de impartición. Algunos cursos podrán ser virtuales, mientras que otros requerirán la asistencia presencial.

Ejecución de la capacitación: El tiempo estimado para completar cada curso será de entre dos y cuatro semanas, siendo obligatorio para todos los empleados.

Evaluación de resultados: se evaluará con un puntaje mínimo requerido para asegurar la correcta adopción de los conocimientos.

Se está considerando capacitar al personal en base al rol que desempeñan en la empresa. El detalle de cada plan, curso y costos asociados se pueden revisar en el **Anexo XXXIII:**

Tabla 31 Plan de Capacitación de Empleados según rol

Rol	Plan de Capacitación
Especialista IA	Cursos de Especialización en IA + Especialización en herramientas
Ejecutivos de Cuenta	Especialización en herramientas
Representantes de Ventas	Habilidades Blandas
Otros roles	Habilidades Blandas

Fuente: Elaboración propia

Se ha asignado un presupuesto de S/. 1,000 por empleado anuales, el cual se ejecutará según la prioridad asignada en el diagnóstico de necesidades. No se considera en el cálculo capacitar a los socios fundadores. Además, una inflación del 3%.

El presupuesto anual para asignar a capacitaciones se indica a continuación.

Tabla 32 Presupuesto de capacitaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación del personal	S/. 11,000	S/ 20,600	S/ 24,401	S/ 28,411	S/ 32,640

Fuente: Elaboración propia

9.7.4 Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño se realizará bajo las siguientes actividades:

- **Establecimiento de objetivos:** Se definirán metas claras en base al puesto y que deben lograrse en el transcurso del año.
- **Autoevaluación de medio año:** Cada empleado deberá registrar su autoevaluación, donde según el criterio de cada uno puntuará sus objetivos del año.
- **Sesiones Individuales:** Cada líder tendrá una sesión para brindar feedback al colaborador para identificar oportunidades de mejora y establecer un plan de acción.
- **Evaluación 360:** Se obtendrá feedback de múltiples fuentes para tener una visión global del desempeño del empleado. Luego se revisarán los resultados obtenidos.

9.7.5 Proyección de crecimiento de recursos humanos

Teniendo en cuenta el crecimiento de los clientes cada año, se ha estimado la cantidad de empleados que se deberá contratar para poder cubrir la operatividad del negocio.

Tabla 33 Incorporación de personal por año

Rol	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Especialista IA	4	5	6	7	8
Ejecutivo de Cuentas	8	9	11	13	15
Representante de ventas	3	3	3	3	3
TOTAL	15	20	23	26	29

Fuente: Elaboración propia

9.8 Presupuesto de recursos humanos

Para el cálculo del presupuesto de recursos humanos se deben tener las siguientes consideraciones:

- En el régimen MYPE se consideran 13.5 remuneraciones al año (12 sueldos mensuales, un sueldo de gratificación y 1/2 sueldo de CTS) + 9% por aportes a EsSalud.
- El ajuste por inflación a usar será del 3%
- Se considera que, al iniciar operaciones, los 3 socios fundadores asumirán las posiciones de gerente administrador, experto de TI / IA, y experto en comunicación y marketing sin sueldo durante el primer año. A partir del segundo año en adelante, se le asignará el mismo sueldo a cada uno, manteniendo el rol seleccionado.
- Alineado con el OE6, se considera un presupuesto de S/. 1,000 anuales por empleado para uso en capacitaciones.
- Lo referente al gasto contable y software de planillas se ha tercerizado e incluido en el presupuesto de operaciones. Por ello ya no se incluye aquí.

En base a las consideraciones indicadas, se presenta el cuadro con el presupuesto del área de RRHH:

Tabla 34 Presupuesto de Recursos Humanos

Rol	Salario Mensual	Costo Anual por Empleado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia y Administración	S/ 4,500	S/ 65,610	0	67,578	69,606	71,694	73,845
Experto en TI / IA	S/ 4,500	S/ 65,610	0	67,578	69,606	71,694	73,845
Experto en Comunicación y Marketing	S/ 4,500	S/ 65,610	0	67,578	69,606	71,694	73,845
Especialista IA	S/ 3,500	S/ 51,030	153,090	262,805	324,826	390,333	459,478
Ejecutivo de Cuentas	S/ 2,500	S/ 36,450	182,250	337,892	425,368	517,789	615,372
Representante de ventas	S/ 3,500	S/ 51,030	153,090	157,683	162,413	167,286	172,304
Capacitaciones anuales		S/ 1,000	11,000	20,600	24,401	28,411	32,640
Total:			499,430	981,714	1,145,825	1,318,900	1,501,327

Fuente: Elaboración propia

9.9 Conclusiones

La definición de metas como la reducción de la rotación de personal a menos del 15% y el mantenimiento de una satisfacción laboral superior al 90% refuerzan el compromiso con el desarrollo profesional y la retención de talento, aspectos críticos para el éxito organizacional.

La implementación de políticas organizacionales alineadas con la estrategia empresarial permite crear un entorno laboral inclusivo y motivador. Aspectos como la formación continua, un clima laboral positivo y procesos de contratación y retención bien estructurados contribuyen significativamente al logro de los objetivos estratégicos y a la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Además, la formalización de la empresa como Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) se considera una decisión adecuada, ya que protege los activos de los socios fundadores y facilita una administración eficiente. Este tipo de sociedad asegura un control óptimo y la privacidad de la información financiera, lo cual favorece la estabilidad y crecimiento de la agencia.

En el próximo capítulo se verá cómo se entrelazan los presupuestos individuales indicados en cada plan anterior, para armar el plan económico y financiero. Este plan determinará la viabilidad o no del negocio propuesto.

CAPÍTULO X PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

10.1 Introducción

El propósito central de este capítulo es realizar una evaluación económica y financiera del plan de negocios de la agencia de marketing. Para determinar la factibilidad del modelo propuesto, se examinarán las proyecciones de ingresos y la estructura de costos, seguido por un análisis de los estados financieros proyectados, el flujo de caja, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), tomando en cuenta un periodo de análisis de cinco años.

10.2 Objetivos

Los objetivos de este plan económico y financiero se han formulado en función de los objetivos estratégicos de la empresa establecidos en el plan estratégico, y se detallan en la tabla siguiente.

Tabla 35 Objetivos de Plan Económico y Financiero

Código	Objetivo	Periodo	Indicador	Justificación
OF1	Evaluar la viabilidad económica del plan de negocio	5 años	VAN / TIR	Alineado al objetivo estratégico OE2 (obtener una rentabilidad mínima del 30% al cuarto año)
OF2	Desarrollar los estados financieros para un periodo de cinco años	5 años	Estado de resultados proyectados	Fuente para calcular los indicadores financieros
OF3	Llevar a cabo un análisis de sensibilidad para identificar los factores clave que afectan la viabilidad económica del negocio	5 años	Nivel de riesgo	Indispensable para evaluar la viabilidad del negocio y para la creación del plan de riesgos

Fuente: Elaboración propia

En el **Anexo XXIX** se muestra la matriz de alineamiento de objetivos estratégicos versus los objetivos definidos en este plan financiero.

10.3 Consideraciones preliminares

A continuación, se describen las consideraciones que se tuvieron en cuenta para la elaboración de este plan:

- La evaluación económica y financiera se realiza en soles.
- El análisis abarca un periodo de 5 años.

- Se ha considerado un tipo de cambio de S/. 4.10 por dólar estadounidense.
- Se ha considerado una inflación anual del 3%.
- La empresa estará sujeta al régimen MYPE tributario. Dada la proyección de ingresos esperada, para los cálculos, se ha asumido una tasa del 29.5%.
- Los accionistas proporcionarán el financiamiento total necesario para la inversión inicial y el capital operativo.
- Se ha considerado una tasa de descuento del 30% debido al riesgo asociado con la inversión en una MYPE. Esta tasa se basa en la tasa de descuento más alta para microempresas en el sistema bancario peruano.
- Para calcular la proyección de ingresos, se ha tomado en cuenta el precio asignado a cada servicio en el plan de marketing, y calculado el ponderado mensual según la encuesta cuantitativa, sin aplicar ningún descuento.
- Se añadió un costo de S/. 25,000 anuales como contingencia para cubrir cualquier gasto durante la ejecución del proyecto que no haya sido considerado en el plan original.

10.4 Proyección de la demanda

Según el estudio de mercado, se proyecta una demanda inicial de 13 clientes de pequeña empresa para el servicio de generación de contenidos, y 3 clientes de mediana o gran empresa para cada uno de los 3 servicios disponibles. Adicionalmente alineado con el objetivo estratégico 1 (OE1), se estima un crecimiento anual del 20%. Se considera también el factor de la tasa de abandono (churn rate), la cual en el sector B2B, se estima en 3.8% (Recurly, 2024)

A partir de estos datos, la proyección anual de la demanda se detalla en la tabla a continuación.

Tabla 36 Proyección de la demanda

Clientes por Segmento	Servicio por Contratar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pequeña empresa	Generación de contenidos	16	19	23	28	34
Mediana o gran empresa	Generación de contenidos	5	6	7	8	10
	Chatbots	4	5	6	7	8
	Influencer IA	4	5	6	7	8
Total Clientes		29	35	42	50	60

Fuente: elaboración propia

10.5 Proyección de ingresos

En base a los servicios definidos y considerando una tasa de inflación del 3%, la proyección del precio mensual por cada servicio se presenta en la tabla a continuación.

Tabla 37 Costo del servicio mensual a clientes

Servicio Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Generación de Contenido	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Chatbots	4,800	4,944	5,092	5,245	5,402
Influencer IA	9,900	10,197	10,503	10,818	11,143

Fuente: Elaboración propia

Combinándolo con la demanda estimada anual, la proyección anual de ingresos es:

Tabla 38 Proyección de ingresos anuales por servicio

Ingresos por Servicio	Año 1 *	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Generación de Contenido	446,400	741,600	916,618	1,132,939	1,426,245
Chatbots	124,800	296,640	366,647	440,588	518,634
Influencer IA	257,400	611,820	756,210	908,712	1,069,684
Total	828,600	1,650,060	2,039,474	2,482,239	3,014,563

Fuente: Elaboración propia

Para el año 1, se consideró un crecimiento de la demanda escalonada, cuyo detalle se encuentra en el [Anexo XXXVII](#).

10.6 Proyección de egresos

La proyección de egresos se detalla en el cuadro siguiente para cada uno de los planes:

Tabla 39 Proyección de egresos

Plan	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	75,000	165,720	330,012	407,895	496,448	602,913
TI	50,000	93,597	110,768	124,469	149,392	160,748
Operaciones	707	41,057	69,739	79,300	88,861	98,422
RRHH		499,430	981,714	1,145,825	1,318,900	1,501,327
Total Egresos	125,707	799,804	1,492,233	1,757,489	2,053,600	2,363,410

Fuente: Elaboración propia

10.7 Proyección de capital de trabajo requerido

Para calcular el capital de trabajo requerido para poder cubrir los gastos operativos, se utilizó la diferencia entre las cuentas por cobrar, y las cuentas por pagar proyectadas durante el flujo del proyecto.

Los supuestos utilizados para este cálculo son:

- Float (días que demora el banco en abonar los ingresos por medios de pago): **2 días**
- Monto base de tesorería para mantener liquidez (equivalente en días de venta): **7 días**
- Crédito a clientes: Por política general, no se otorgarán créditos, salvo excepciones. Estas excepciones no deberán exceder del 10% (5% hasta 15 días y 5% hasta 30 días).
- Gastos en proveedores (sin planillas) como porcentaje de las ventas: **13%**
- Pagos a proveedores: el 95% del monto a pagar para proveedores se realizará al contado, y solo el 5% irá a pago de 30 días.

Bajo estos supuestos, el capital de trabajo que se ha calculado como porcentaje de las ventas es de **4.32%**.

El siguiente cuadro calcula el flujo de caja del capital de trabajo requerido a lo largo de los 5 años del proyecto:

Tabla 40 Flujo de caja del capital de trabajo

Flujo de caja del CT		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		982,800	1,237,545	1,529,606	1,861,679	2,260,922
Capital de Trabajo	42,501	53,518	66,148	80,509	97,774	-
Total	- 42,501	- 11,016	- 12,630	- 14,361	- 17,265	97,774

Fuente: Elaboración propia

10.8 Estado de resultados proyectado

En base a los ingresos, egresos y capital de trabajo proyectados a cinco años, se procede a generar el estado de resultados:

Tabla 41 Estado de Resultados

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Neta:	828,600	1,650,060	2,039,474	2,482,239	3,014,563
Costo Ventas (Marketing):	-165,720	-330,012	-407,895	-496,448	-602,913
Utilidad Bruta:	662,880	1,320,048	1,631,579	1,985,791	2,411,650
Planillas:	-488,430	-961,114	-1,121,424	-1,290,489	-1,468,688
Capacitaciones a empleados:	-11,000	-20,600	-24,401	-28,411	-32,640
Outsourcing contable:	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000
Outsourcing planillas:	-737	-1,339	-1,540	-1,741	-1,942
Alquiler Laptops:	-34,320	-62,400	-71,760	-81,120	-90,480
Provisión otros gastos:	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000	-25,000
Gastos TI:	-93,597	-110,768	-124,469	-149,392	-160,748
Amortizaciones (Software Core):	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000
Utilidad Operativa:	-6,204	122,827	246,985	393,638	616,153
Utilidad antes de Impuestos:	-6,204	122,827	246,985	393,638	616,153
Utilidad hasta 15 UIT:	0	77,250	77,250	77,250	77,250
Utilidad más de 15 UIT:	0	45,577	169,735	316,388	538,903
Impuesto a la Renta:	0	-21,170	-57,797	-101,060	-166,701
Renta hasta 15 UIT (10%):	0	-7,725	-7,725	-7,725	-7,725
Renta encima de 15 UIT (29.5%):	0	-13,445	-50,072	-93,335	-158,976
Utilidad Neta:	-6,204	101,657	189,188	292,579	449,452

Fuente: Elaboración propia

10.9 Proyección de flujo de caja

Una vez obtenida la proyección de resultados, se procede al cálculo del flujo de caja económico.

El detalle se visualiza a continuación:

Tabla 42 Proyección flujo de caja económica

Flujo de Caja Económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		3,796	132,827	256,985	403,638	626,153
Impuesto a la renta:		0	-21,170	-57,797	-101,060	-166,701
EBITDA después de impuestos:		3,796	111,657	199,188	302,579	459,452
Inversiones:						
Desarrollo software:	-50,000					
Constitución de Empresa:	-707					
Lanzamiento Marketing:	-75,000					
Capital de Trabajo:	-42,501					42,501
Total Inversiones:	-168,208	0	0	0	0	42,501
Flujo de Caja Económico:	-168,208	3,796	111,657	199,188	302,579	501,953

Fuente: Elaboración propia

10.10 Cálculo de indicadores financieros

A partir del flujo de caja económico, se calcula el valor del VAN y la TIR económica, utilizando una tasa de descuento del 30%.

Tabla 43 Indicadores financieros

VAN:	TIR
S/ 178,905	65%

Fuente: Elaboración propia

El resultado de estos indicadores permite concluir que el proyecto es financieramente viable, con una VAN y TIR positivo, los que sugieren que superará las expectativas de retorno.

10.11 Identificación de variables relevantes

Se realiza una identificación de las variables que podrían impactar el modelo de negocio, y que sirven de base para el análisis de escenarios y sensibilidad. Las variables identificadas son:

- **Precio de los servicios:** se estimó en base al estudio del mercado y servicio ofrecido.
- **Demanda inicial:** se estimó una cartera el primer año de 21 clientes para el servicio de generación de contenidos, 4 para influencer IA y 4 para chatbots.
- **Tasa de crecimiento:** la tasa esperada de crecimiento se definió en 20%

- **Costo de venta:** se consideran los gastos fijos como TI, planillas y licencias como los gastos variables como marketing.

10.12 Análisis de Sensibilidad

Análisis de punto muerto o equilibrio

Se validaron cada una de las variables por separado para determinar su impacto en el VAN. El detalle del cálculo realizado se puede revisar en el **Anexo XXX**. El resumen del análisis se visualiza a continuación:

Tabla 44 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto resumen

Punto Crítico	Servicio (si aplica)	Valor actual	Valor punto muerto	Variación
Precios	Generación de contenido	2,400	1,955	-18.5%
	Chatbots	4,800	2,400	-50.0%
	Influencer IA	9,900	7,500	-24.2%
Demanda Inicial	Generación de contenido	21	2	-90.5%
	Chatbots	4	0	-100.0%
	Influencer IA	4	3	-25.0%
Tasa de crecimiento		20%	13%	-35.0%
Costo de Ventas		165,720	281,720	+70.0%

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos números, se obtienen las siguientes observaciones:

- Para el factor precio, el valor para la generación de contenido e Influencer IA son los más sensibles, mientras que el valor para chatbot permite una variación de precio mayor
- Para la demanda inicial, el servicio crítico el Influencer IA. En cambio, el servicio de chatbot podría no ofrecerse, e igual el proyecto seguiría siendo viable.
- Sobre la tasa de crecimiento, cualquier valor de 13% o menos interanual generaría pérdida a la agencia.
- El costo de venta tolera una elevación de gastos adicional como máximo de S/.116,000 anuales.

10.13 Análisis de Escenarios

Luego de haber calculado el escenario esperado, se procede a calcular un escenario pesimista y otro optimista. Para ello, se utilizaron las variables relevantes y análisis de sensibilidad calculados previamente. El detalle del cálculo se puede revisar en el **Anexo XXXVI**.

El resumen se visualiza a continuación:

Tabla 45 Análisis de Escenarios Pesimista / Optimista

Tipo	Escenario	VAN	TIR
Pesimista	Reducir 20% la demanda inicial de clientes por servicio	S/ 51,908	41%
	Disminuir 10% el precio de Chatbot e Influencer IA, 5% Generación de Contenido	S/ 23,334	35%
	Reducir la tasa de crecimiento del 20 al 13% anual	S/ 162,244	63%
Optimista	Incrementar 20% la demanda inicial de clientes por servicio	S/ 345,142	91%
	Aumentar 10% el precio de todos los servicios	S/ 363,204	99%
	Incrementar la tasa de crecimiento de 20% a 25% anual	S/ 266,872	76%

Fuente: Elaboración propia

Los escenarios pesimistas, consideran la disminución de una variable crítica a lo largo de todos los servicios que provee la agencia, y se tomaron los valores límite. Cabe resaltar, que cualquier variación mayor a la indicada generaría pérdida en el proyecto.

10.14 Conclusiones

En este capítulo se concluye que el proyecto analizado es financieramente viable y rentable. Los indicadores financieros reflejan un desempeño favorable, con un VAN positivo de S/. 178,905 y una TIR del 65%. Estos resultados indican que la inversión no solo cumple con las expectativas de rentabilidad, sino que también las supera.

El análisis de sensibilidad revela que ciertas variables, como el precio de los servicios, la demanda inicial, la tasa de crecimiento y el costo de ventas, deben mantenerse dentro de los rangos estimados para asegurar la rentabilidad del proyecto y evitar pérdidas. En particular, la demanda y el precio se vuelven los más sensibles para asegurar el éxito del proyecto.

En resumen, el proyecto es una oportunidad financiera atractiva, si se gestionan adecuadamente las variables críticas identificadas.

En el siguiente capítulo, se realizará la revisión del plan de riesgos que permita asegurar la correcta implementación de los planes, mitigando los distintos riesgos y escenarios a los que la agencia pudiera enfrentarse.

CAPÍTULO XI PLAN DE RIESGOS

11.1 Introducción

En este capítulo se abordará la gestión de riesgos asociados con la implementación y operación de la agencia de marketing digital. La identificación, evaluación y mitigación de riesgos son procesos esenciales para asegurar la estabilidad y continuidad del negocio. Dado que la agencia se desenvolverá en un entorno altamente dinámico y competitivo, es fundamental anticiparse a posibles eventos adversos que puedan afectar tanto la operatividad como el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este capítulo presentará un marco integral para la gestión de riesgos, proporcionando las bases para la toma de decisiones informadas y la protección de los intereses de la agencia en el largo plazo.

11.2 Objetivos

El objetivo principal de este capítulo es establecer un plan de riesgos que permita identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales que puedan surgir durante la operación de la agencia de marketing digital. Específicamente, se busca:

- Identificar los riesgos clave que podrían impactar negativamente en las operaciones, finanzas, reputación y cumplimiento normativo de la agencia.
- Evaluar la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado, priorizando aquellos que requieren una atención inmediata.
- Diseñar estrategias de mitigación y planes de contingencia que permitan minimizar los efectos adversos de los riesgos, asegurando la continuidad del negocio.
- Proporcionar un marco para el monitoreo y revisión continua de los riesgos, garantizando que la agencia se mantenga resiliente frente a cambios en el entorno interno y externo.

11.3 Metodología

Para abordar de manera efectiva la gestión de riesgos, se utilizará una metodología estructurada y sistemática la cual incluye las siguientes etapas clave:

- **Identificación de Riesgos:** Se identificarán los riesgos potenciales a través de un análisis exhaustivo de los procesos internos, las relaciones con clientes y proveedores, el entorno regulatorio, y el mercado en el que opera la agencia.
- **Evaluación de Riesgos:** Una vez identificados, los riesgos serán evaluados en términos de su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en las operaciones de la agencia. Se utilizará una matriz de riesgos para clasificar y priorizar los riesgos, facilitando la toma de decisiones sobre cuáles deben ser abordados con mayor urgencia.
- **Desarrollo de Estrategias de Mitigación:** Con base en la evaluación realizada, se desarrollarán estrategias de mitigación para los riesgos más críticos. Estas estrategias incluirán acciones preventivas y planes de contingencia diseñados para reducir la probabilidad de ocurrencia o mitigar el impacto en caso de que el riesgo se materialice.
- **Implementación y Seguimiento:** Las estrategias de mitigación se implementarán a lo largo de las operaciones de la agencia, integrándose en los procesos y procedimientos existentes. Además, se establecerá un plan de seguimiento y revisión periódica para monitorear los riesgos de manera continua y adaptar las estrategias según sea necesario.
- **Documentación y Comunicación:** Toda la información relacionada con la gestión de riesgos será documentada de manera exhaustiva y comunicada a los stakeholders relevantes, promoviendo una cultura organizacional de prevención y proactividad.

Esta metodología permitirá gestionar de manera proactiva los riesgos, asegurando que la agencia de marketing digital pueda operar de manera efectiva y con la menor interrupción posible, incluso en situaciones adversas.

11.4 Identificación de Riesgos Clave

En esta sección se identificarán los riesgos clave que podrían afectar de manera significativa la operación y éxito de la agencia de marketing digital. Esto permitirá anticiparse a posibles amenazas y desarrollar estrategias para mitigar su impacto.

1. Riesgos Operacionales:

- **Interrupción de Servicios:** La agencia podría enfrentar interrupciones en sus servicios debido a fallos tecnológicos, problemas con proveedores externos, o errores humanos. Esto afectaría la calidad del servicio ofrecido, generando insatisfacción en los clientes.

- **Dependencia de Personal Clave:** La salida inesperada de personal clave, especialmente aquellos con conocimientos, podría afectar la continuidad de las operaciones y la entrega de servicios.

2. Riesgos Financieros:

- **Fluctuaciones en el Flujo de Caja:** Variaciones en el flujo de caja, provocadas por retrasos en los pagos de clientes o por la necesidad de hacer frente a gastos imprevistos, podrían comprometer la estabilidad financiera de la agencia.
- **Incremento de Costos Operativos:** Un aumento en los costos operativos, como salarios, tecnología, o gastos generales, sin un correspondiente incremento en los ingresos, podría reducir los márgenes de beneficio y afectar la rentabilidad.

3. Riesgos de Mercado:

- **Cambios en la Demanda:** La agencia podría enfrentar una disminución en la demanda de sus servicios debido a cambios en las preferencias del mercado, la entrada de nuevos competidores, o la obsolescencia de las tecnologías utilizadas.
- **Competencia:** La competencia agresiva por parte de otras agencias de marketing digital podría reducir la cuota de mercado de la agencia, especialmente si los competidores ofrecen precios más bajos o servicios más innovadores.

4. Riesgos Tecnológicos:

- **Avances Tecnológicos Rápidos:** La rápida evolución de la tecnología, especialmente en el ámbito de la inteligencia artificial, podría dejar obsoletos algunos de los servicios ofrecidos por la agencia, afectando su capacidad para mantenerse competitiva.
- **Ciberseguridad:** La agencia podría ser vulnerable a ataques cibernéticos, que podrían comprometer la confidencialidad, integridad, y disponibilidad de los datos sensibles tanto de la agencia como de sus clientes.

5. Riesgos Legales y Regulatorios:

- **Cambios Regulatorios:** Cambios en las leyes y regulaciones que afecten la operación de la agencia, como nuevas normativas o regulaciones laborales, podrían imponer costos adicionales o limitar la capacidad de operar a la agencia de manera eficiente.

- **Cumplimiento Legal:** La falta de cumplimiento con las normativas vigentes podría resultar en sanciones legales o daños a la reputación de la agencia.

6. Riesgos Reputacionales:

- **Mala Publicidad:** Una campaña fallida o una respuesta inadecuada a una podría dañar la reputación de la agencia, afectando la confianza de los clientes actuales y potenciales.
- **Satisfacción del Cliente:** La insatisfacción de los clientes debido a la baja calidad del servicio o retrasos en la entrega podría generar críticas negativas y pérdida de contratos.

11.5 Evaluación de los Riesgos Clave

Una vez identificados los riesgos clave, se deben evaluar para entender su impacto potencial y la probabilidad de que ocurran. Este análisis permitirá priorizar las estrategias de mitigación y enfocar los recursos de la agencia en las áreas más críticas.

1. Criterios de Evaluación:

Probabilidad de Ocurrencia: Se evaluará la probabilidad de que cada riesgo identificado ocurra dentro del contexto de las operaciones de la agencia. La escala de medición es:

- **1 - Muy Improbable:** La ocurrencia del riesgo es muy poco probable (menor al 10%)
- **2 - Improbable:** La ocurrencia del riesgo es poco probable (entre 10% y 30%).
- **3 - Posible:** La ocurrencia del riesgo es razonablemente probable (entre 30% y 50%).
- **4 - Probable:** La ocurrencia del riesgo es bastante probable (entre 50% y 70%).
- **5 - Muy Probable:** La ocurrencia del riesgo es casi segura (mayor al 70%).

Impacto Potencial: Se analizará el impacto que cada riesgo podría tener en la agencia si llegara a materializarse. Este impacto se medirá en términos de sus efectos sobre las finanzas, la operación, la reputación y la satisfacción del cliente. La escala cuantitativa por utilizar es:

- **1 - Muy Bajo:** El impacto del riesgo es mínimo y no afecta significativamente.
- **2 - Bajo:** El impacto del riesgo es bajo, con efectos limitados y manejables.
- **3 - Moderado:** El impacto del riesgo es moderado, con efectos significativos que podrían afectar a varias áreas de la operación.

- **4 - Alto:** El impacto del riesgo es alto, con consecuencias graves.
- **5 - Muy Alto:** El impacto del riesgo es extremadamente alto, con efectos devastadores que podrían comprometer la viabilidad de la agencia.

Combinación Probabilidad x Impacto (PxI): La combinación PxI se calcula multiplicando la probabilidad por la puntuación del impacto. Esto proporciona una puntuación total que se utilizará para priorizar los riesgos, como se aprecia en el cuadro siguiente:

Tabla 46 Matriz de riesgos según probabilidad e impacto

Probabilidad / Impacto	Muy Bajo (1)	Bajo (2)	Moderado (3)	Alto (4)	Muy Alto (5)
Muy Improbable (1)	1	2	3	4	5
Improbable (2)	2	4	6	8	10
Posible (3)	3	6	9	12	15
Probable (4)	4	8	12	16	20
Muy Probable (5)	5	10	15	20	25

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de la Puntuación PxI:

- **1-6: Riesgo Bajo** - Requiere monitoreo ocasional y medidas preventivas menores.
- **7-12: Riesgo Moderado** - Necesita vigilancia regular y mitigaciones específicas.
- **13-20: Riesgo Alto** - Requiere atención prioritaria, implementación de medidas de mitigación robustas y planes de contingencia.
- **21-25: Riesgo Crítico** - Requiere una acción inmediata y completa, con planes de mitigación exhaustivos y recursos dedicados.

Esta escala numérica proporciona un enfoque sistemático para evaluar y priorizar riesgos, facilitando la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos en la gestión de riesgos.

2. Matriz de Evaluación de Riesgos:

Se realiza una primera evaluación de los riesgos ya identificados para determinar su probabilidad (P), impacto (I) y riesgo calculado (PxI). Esto permite identificar numéricamente la situación de riesgo actual del proyecto.

En el **Anexo XXXIV** se puede apreciar la tabla inicial de riesgos identificada.

3. Priorización de Riesgos:

Los riesgos serán clasificados según su criticidad, permitiendo a la agencia focalizar sus esfuerzos en aquellos que presentan una mayor amenaza para la operación y sostenibilidad del negocio. Esta priorización también influirá en la asignación de recursos, asegurando que los riesgos más críticos reciban una mayor inversión en términos de tiempo, capital y esfuerzo.

En base a lo anterior, hay 2 riesgos que se identifican que se deben priorizar su análisis por tener el puntaje de riesgo más alto: las variaciones del flujo de caja y los riesgos relacionados con ciberseguridad.

4. Revisión y Validación:

La evaluación de los riesgos clave debe ser revisada y validada periódicamente para asegurar que sigue siendo relevante ante posibles cambios en el entorno empresarial. Esta revisión debe incluir la reevaluación de la probabilidad e impacto, así como la efectividad de las estrategias de mitigación en marcha.

11.6 Mitigación de Riesgos y Planes de Contingencia

Una vez identificados los riesgos clave, se deben desarrollar estrategias de mitigación y planes de contingencia que permitan minimizar su impacto en la operación. Esta sección presenta las acciones recomendadas para cada riesgo identificado.

1. Mitigación de Riesgos Operacionales:

- **Interrupción de Servicios:** Implementar un plan de continuidad de negocio que incluya copias de seguridad regulares, redundancia en sistemas críticos, y acuerdos con proveedores alternativos. Además, establecer un protocolo de respuesta rápida para restaurar los servicios lo antes posible en caso de interrupciones.

- **Dependencia de Personal Clave:** Desarrollar un programa de sucesión y capacitación continua para que el conocimiento crítico esté distribuido entre varios empleados. Además, crear un entorno laboral atractivo para retener a los empleados clave.

2. Mitigación de Riesgos Financieros:

- **Fluctuaciones en el Flujo de Caja:** Establecer una reserva de capital para cubrir imprevistos y crear políticas de crédito más estrictas para minimizar retrasos en los pagos. Además monitorear el flujo de caja regularmente y generar las alertas adecuadas.
- **Incremento de Costos Operativos:** Negociar contratos a largo plazo con proveedores para asegurar precios más bajos y estables. Además revisar periódicamente los gastos operativos para identificar oportunidades de ahorro y optimización.

3. Mitigación de Riesgos de Mercado:

- **Cambios en la Demanda:** Realizar estudios de mercado periódicos para detectar cambios en las preferencias de los clientes y ajustar la oferta de servicios en consecuencia. Innovar continuamente en los servicios ofrecidos para mantenerse relevante en un mercado en constante evolución.
- **Competencia:** Desarrollar una propuesta de valor diferenciada y mantener una estrategia de precios competitiva. Además, fortalecer la relación con los clientes con un excelente servicio al cliente y la entrega constante de resultados de alta calidad.

4. Mitigación de Riesgos Tecnológicos:

- **Avances Tecnológicos Rápidos:** Invertir en investigación y desarrollo para mantenerse al día con las últimas tendencias tecnológicas. Además establecer alianzas con proveedores tecnológicos líderes para acceder a las innovaciones más recientes.
- **Ciberseguridad:** Implementar robustas medidas de seguridad cibernéticas, como firewalls, encriptación de datos, y autenticación multifactor. Realizar auditorías de seguridad regulares y capacitar a los empleados en ciberseguridad.

5. Mitigación de Riesgos Legales y Regulatorios:

- **Cambios Regulatorios:** Mantenerse informado sobre las normativas vigentes y participar en asociaciones industriales que proporcionen orientación sobre cambios regulatorios. Contratar a un asesor legal externo para asegurar el cumplimiento.

- **Cumplimiento Legal:** Desarrollar y mantener un programa de cumplimiento interno que asegure que las operaciones estén alineadas con las normativas legales. Realizar auditorías internas periódicas para detectar y corregir cualquier incumplimiento.

6. Mitigación de Riesgos Reputacionales:

- **Mala Publicidad:** Establecer un equipo de gestión de crisis y desarrollar un plan de respuesta para situaciones de mala publicidad. Mantener relaciones públicas proactivas y comunicar de manera transparente y oportuna con los stakeholders.
- **Satisfacción del Cliente:** Implementar un sistema de gestión de la calidad que garantice que todos los entregables cumplan con los estándares esperados. Realizar encuestas de satisfacción del cliente y utilizar el feedback para mejorar continuamente los servicios.

Planes de Contingencia: Cada una de estas estrategias de mitigación se puede complementar con planes de contingencia específicos que describan los pasos a seguir en caso de que un riesgo se materialice. Estos planes deberán incluir asignaciones de responsabilidad, cronogramas de acción, y recursos necesarios para asegurar una respuesta rápida y efectiva.

En base a lo expuesto, se recalcula la matriz de riesgos inicial utilizando los planes de mitigación, para determinar el riesgo residual.

En el **Anexo XXXV** se puede apreciar la matriz de riesgos residual.

La implementación de estas medidas de mitigación y planes de contingencia fortalecerá la capacidad de la agencia para enfrentar los riesgos identificados, garantizando una operación más segura, eficiente y resiliente ante posibles adversidades.

11.7 Marco de Monitoreo y Revisión Continua de Riesgos

Para asegurar que la gestión de riesgos sea efectiva y se adapte a los cambios en el entorno interno y externo, se debe establecer un marco de monitoreo y revisión continua de los riesgos.

1. Establecimiento de Indicadores Clave de Riesgo (KRI):

Definir indicadores clave de riesgo (KRI) que permitan medir, rastrear y monitorear de manera objetiva el nivel de exposición a los riesgos identificados.

Ejemplos de KRI pueden incluir la frecuencia de interrupciones de servicio, variaciones en el flujo de caja, número de incidentes de ciberseguridad, cumplimiento con normativas, y niveles de satisfacción del cliente.

2. Monitoreo Continuo:

Implementar un sistema de monitoreo continuo que permita la recolección y análisis de datos relacionados con los KRI. Este sistema debe ser capaz de alertar de manera temprana sobre cualquier desviación que pueda indicar un aumento en el nivel de riesgo.

3. Revisión Periódica de Riesgos:

Realizar revisiones periódicas de los riesgos clave identificados y las estrategias de mitigación implementadas. Estas revisiones deben llevarse a cabo al menos una vez al año o cuando se presenten cambios significativos en el entorno de la agencia, como la entrada de nuevos competidores, cambios regulatorios, o la implementación de nuevas tecnologías.

4. Actualización de la Matriz de Riesgos:

La matriz de riesgos debe ser actualizada regularmente para reflejar los resultados del monitoreo y revisión continua. Esto incluye la actualización de los niveles de probabilidad e impacto de cada riesgo, así como la efectividad de las estrategias de mitigación.

5. Reporte y Comunicación:

Establecer un proceso de reporte claro y transparente, donde los hallazgos del monitoreo y revisión de riesgos sean comunicados de manera regular a todos los niveles de la organización.

6. Cultura de Riesgo:

Fomentar una cultura organizacional que promueva la identificación proactiva y el manejo adecuado de riesgos. Se debe capacitar a los empleados en la importancia de la gestión de riesgos y asegurar que todos comprendan su papel en este proceso.

11.8 Conclusiones

El proceso de gestión de riesgos es una herramienta esencial para garantizar la sostenibilidad y éxito de la agencia de marketing digital en un entorno empresarial dinámico y

competitivo. A lo largo de este capítulo, se han identificado los riesgos clave, se han propuesto estrategias de mitigación y se ha establecido un marco de monitoreo y revisión continua. Estas acciones están directamente alineadas con los objetivos planteados en el plan de riesgos, y permiten asegurar que la agencia esté preparada para enfrentar desafíos potenciales de manera proactiva y efectiva.

En resumen, el plan de riesgos desarrollado ofrece una hoja de ruta clara y detallada para gestionar los riesgos de manera proactiva y efectiva, asegurando que la agencia de marketing digital pueda operar con éxito en un entorno desafiante y cambiante. La implementación de estas medidas fortalecerá la resiliencia de la agencia, mejorando su capacidad para enfrentar adversidades y aprovechar oportunidades, garantizando así su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

En el siguiente y último capítulo, se realizará la revisión de las conclusiones y recomendaciones finales, con especial énfasis en como las conclusiones se alinean con los objetivos originalmente planteados. Además, se propone las acciones a realizar a partir del año 6 en adelante.

CAPÍTULO XI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

La tesis realizada ofrece una contribución significativa en los ámbitos social, empresarial y académico, destacando la relevancia y el impacto de la propuesta en estos contextos. Desde la perspectiva social, el modelo de negocio democratiza el acceso a servicios de marketing digital y redacción de contenidos para pequeñas empresas, facilitando la comunicación efectiva de sus mensajes a precios competitivos. En el ámbito empresarial, se proporciona una hoja de ruta detallada para la creación de una consultora de marketing digital basada en inteligencia artificial, optimizando costos operativos y mejorando la eficiencia en la producción de contenido publicitario. Finalmente, en el ámbito académico, esta investigación enriquece el conocimiento en emprendimiento, innovación y marketing digital, ofreciendo nuevas perspectivas teóricas y recomendaciones prácticas para la implementación de estas tecnologías en el mundo real.

El estudio también cumplió con los objetivos específicos propuestos inicialmente:

1. Investigación del mercado actual de servicios de marketing digital: El estudio de mercado realizado permitió identificar las tendencias predominantes, los desafíos y las necesidades del mercado de servicios de marketing digital. Este análisis reveló que los servicios especializados basados en inteligencia artificial resultan atractivos para el público objetivo. Las entrevistas con expertos corroboran además la importancia de contar con especialistas en esta tecnología para generar confianza entre los clientes. Finalmente, el informar sobre el uso de inteligencia artificial y la especialización en el área proporcionará un elemento diferencial frente a la competencia.

2. Diseño de un plan estratégico: El plan estratégico diseñado establece una guía coherente y unificada que direcciona todas las acciones y decisiones de la agencia. Este enfoque garantiza que cada plan específico, desde marketing hasta operaciones, esté alineado con los objetivos generales de la organización. De esta manera, se asegura una ejecución integrada y efectiva, facilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

3. Elaboración de un plan de marketing: El plan de marketing desarrollado, basado en una exhaustiva investigación de mercado, integra estrategias de comunicación diseñadas para

maximizar el impacto con una inversión mínima. Esta estrategia no solo permitirá a la agencia ingresar al mercado de manera eficiente, sino que también se espera que contribuya significativamente al aumento de la cuota de mercado en un período de tiempo reducido, optimizando así el retorno sobre la inversión. El análisis ha demostrado que una segmentación adecuada del mercado y la implementación de estrategias multicanal pueden mejorar significativamente el alcance y la efectividad de las campañas, captando la atención del target específico.

4. Diseño de un plan de operaciones y logística: Se diseñó un plan de operaciones que prioriza la eficiencia operativa, logrando una optimización en la gestión de costos y tiempos de entrega. Este enfoque no solo asegura una operación más rentable, sino que también maximiza la satisfacción del cliente, un aspecto clave para la retención y expansión de la base de clientes de la agencia.

5. Desarrollo de un plan de Tecnología de Información (TI) e Inteligencia Artificial: El diseño de la arquitectura tecnológica y sus componentes asociados permite que la agencia opere como una entidad nativa en la nube, lo que ofrece numerosos beneficios para los objetivos estratégicos y el carácter innovador de la agencia. Esta estructura facilita la adaptación del servicio a la demanda existente. Además, la implementación de indicadores precisos permitirá una monitorización continua del estado de las operaciones, facilitando ajustes tácticos y estratégicos que contribuyan a una mayor eficiencia y efectividad en la gestión. El uso de los servicios externos claves identificados para utilizar la inteligencia artificial permiten desplegar soluciones eficientes, de alta calidad, rapidez, y fácilmente escalables. Finalmente, el presupuesto incluye buenas prácticas de infraestructura y ciberseguridad, con controles necesarios para proteger la información crítica de los negocios atendidos.

6. Establecimiento de un plan de administración y gestión de recursos humanos: El plan de recursos humanos se enfoca en crear un ambiente laboral colaborativo y en el desarrollo del talento, asegurando que el capital humano esté alineado con los objetivos organizacionales. Esto no solo fortalece la cultura corporativa, sino que también impulsa la productividad y el compromiso, elementos cruciales para el éxito a largo plazo de la agencia.

7. Elaboración de un plan financiero: Se desarrolló un plan financiero que incluye proyecciones detalladas y un análisis de viabilidad económica, justificando la inversión

necesaria para la puesta en marcha de la agencia. Este plan proporciona una base sólida para la toma de decisiones financieras, asegurando que la inversión genere un retorno favorable y sostenible en el tiempo. Según los resultados, el modelo de negocio demuestra ser viable, presentando un Valor Actual Neto (VAN) de S/.178,905 en base a una tasa de descuento del 30%, correspondiente a la rentabilidad mínima esperada por los inversores. Además, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno del 65%, lo que evidencia la rentabilidad del plan de negocio. El análisis de sensibilidad determinó aquellos indicadores donde se debe poner foco para evitar afectar a la rentabilidad del negocio.

8. Identificación y gestión de riesgos: La identificación de riesgos potenciales y la evaluación de su impacto fueron fundamentales para diseñar un plan de riesgos efectivo. Este plan incluye medidas de mitigación y contingencia que aseguran que la ejecución de la estrategia propuesta no se vea comprometida por eventos imprevistos, garantizando así el logro de los objetivos establecidos y la estabilidad operativa de la agencia.

En base a lo indicado, se considera que se ha logrado el objetivo general de poder evaluar la viabilidad económica de una agencia de marketing digital potenciada con inteligencia artificial (IA).

El presente trabajo constituye el punto de partida para el desarrollo de servicios adicionales orientados al marketing digital impulsado por inteligencia artificial, contribuyendo a aumentar la confianza en esta tecnología emergente y generando beneficios para todas las empresas involucradas.

12.2 Recomendaciones

Se recomienda que la agencia de marketing digital con inteligencia artificial implemente de manera rigurosa cada una de las acciones descritas en las etapas de estrategia de atracción, conversión y seguimiento. Este enfoque integral no solo completará el proceso de captación de clientes, sino que también servirá como insumo para ajustar la estrategia de precios y los planes de acción relacionados con la marca y su comunicación.

En relación con el plan de tecnología de la información (TI), se aconseja realizar un monitoreo continuo de los servicios activados para optimizar la eficiencia operativa dentro de la arquitectura tecnológica y sus componentes. La aplicación de buenas prácticas de FinOps permitirá identificar y llevar a cabo optimizaciones económicas a largo plazo.

En un escenario pesimista, donde la demanda sea inferior a la estimada, se sugiere que los ejecutivos de cuenta asuman funciones de ventas, promoviendo activamente los servicios de la agencia para atraer nuevos clientes. El entrenamiento de la fuerza de ventas será crucial para mantener la satisfacción del cliente y fortalecer la confianza en la agencia.

Bajo un escenario optimista, donde se obtenga un crecimiento mayor al inicialmente esperado, se deberá incrementar únicamente las posiciones de ejecutivos de cuenta y especialistas de IA para atender la creciente demanda.

Para potenciar el desarrollo del negocio, se recomienda ampliar la oferta de servicios que la agencia ofrece, siempre en lo posible orientado a aprovechar la inteligencia artificial u otra tecnología emergente. Esta estrategia permitirá incrementar los ingresos al desarrollar nuevas soluciones, no solo para ofrecerlas a nuevos clientes, sino también a los ya existentes.

12.3 Plan por seguir luego de 5 años

Después de cinco años de operaciones exitosas y con una rentabilidad sólida, los fundadores recomiendan la venta de la agencia de marketing digital. Para facilitar este proceso al finalizar el quinto año, se sugiere llevar a cabo una serie de acciones clave.

En primer lugar, se debe garantizar la limpieza y optimización de las finanzas, asegurando que reflejen de manera clara la rentabilidad y estabilidad del negocio. Paralelamente, es fundamental lograr una estabilidad operativa que permita a la agencia funcionar eficientemente sin la intervención directa de los fundadores.

Es recomendable también realizar una valoración exhaustiva del negocio, incluyendo tanto los activos tangibles como intangibles, para establecer un precio competitivo en el mercado.

En el aspecto legal, se debe revisar y actualizar todos los contratos y obligaciones, asegurando que estén en orden y correctamente documentados. Asimismo, es esencial cumplir con todas las normativas y regulaciones vigentes.

Estas acciones prepararán a la agencia para una venta exitosa, maximizando su valor y facilitando una transición ordenada para el nuevo propietario, al tiempo que la posicionan como una inversión atractiva en el mercado.

ANEXO I GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Agencia de Marketing:** Una agencia de marketing es una empresa encargada de manejar todo el marketing para otras organizaciones, llevar adelante las comunicaciones, lanzar campañas dedicadas a los clientes con el fin de generar valor para descartar en el mercado (Drew Global Business Consulting, 2023).
- **ANS Acuerdos de Nivel de Servicio:** Un acuerdo de nivel de servicio ANS o SLA (Service Level Agreement) es un contrato que recoge los distintos productos o servicios que ofrece un proveedor y establece los requerimientos mínimos que debe cumplir la entidad que brinda el producto o servicio (Ambit-bst, 2021).
- **ATF Agile Team Facilitator:** Es un rol dentro de la estructura de equipos ágiles encargado de mejorar la comunicación, colaboración y asistiendo a los miembros del equipo de trabajo en lo que necesiten (Zhezherau, 2024).
- **B2B Business to Business:** Es un modelo de negocio de “empresa a empresa”, a diferencia del modelo B2C que se orienta a consumidor final, en el Business to Business una empresa ofrece sus servicios o productos a otras organizaciones para que puedan llevar a cabo sus actividades comerciales y satisfacer las necesidades de sus clientes (Santander Universidades, 2022).
- **BCG Matriz del Boston Consulting Group:** La matriz BCG o matriz de crecimiento de Boston Consulting Group es una herramienta de negocios que permite tomar decisiones estratégicas con el análisis de factores internos y externos que afectan el crecimiento de la organización (Asana, 2023).
- **BCRP Banco Central de Reserva del Perú:** Institución autónoma del estado peruano que se encarga de preservar la estabilidad monetaria, implementando políticas financieras con un esquema de metas explícitas de inflación, rango de tolerancia entre 1% y 3. También, administrar las reservas internacionales, emitir billetes e informar al país sobre las finanzas nacionales (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).
- **Branding:** También conocido como gestión de marca, son acciones alineadas al posicionamiento, propósito y valores de marca. El objetivo es despertar sensaciones y crear conexiones consientes que serán determinantes al momento que el cliente elija su marca en una decisión de compra (RD Station, 2024).

- **Business Model Canvas:** Es una estrategia de negocio utilizada para crear o rediseñar una empresa, permite plasmar en un único y sencillo formato las ideas que harán factible la operación de un negocio (Semrush Blog, 2023).
- **Buyer persona:** La buyer persona es una representación semi ficticia del cliente ideal que dicta las acciones de marketing en una empresa. Permite guiar las interacciones de la empresa a lo largo de toda la compra, construyendo un posicionamiento y nutriendo los leads con contenido adecuado (Salesforce, 2021).
- **ChatBot:** Consiste en un software informático que simula conversaciones humanas con el usuario final, utilizando como fuentes técnicas de IA Conversacional para comprender las preguntas de los usuarios y automatizar respuestas (IBM, 2024).
- **Cloud Hosting:** El cloud hosting consiste en utilizar servidores virtuales en la nube para alojar sitios web, difiere del hosting tradicional en que los sitios web son almacenados en servidores físicos (Hostinger, 2023).
- **Customer Journey:** El viaje del cliente consiste en el conjunto de experiencias que tiene una persona o cliente con una empresa en un periodo de tiempo dependiendo del producto o servicio, tiene que ver en como el cliente descubre una marca, la evalúa y compara con otros productos relacionados (Semrush Blog, 2023).
- **Deep learning:** El Deep learning es una rama del machine learning, la cual utiliza redes neuronales multicapa, llamadas redes neuronales profundas con el fin de simular la toma de decisiones humanas, esto impulsa la mayoría de las aplicaciones de inteligencia artificial que existen hoy en día (IBM, 2024).
- **EBITDA:** Indicador financiero acrónimo de Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization, muestra el beneficio de la empresa antes de restar los intereses que se tiene que pagar por una deuda contraída, impuestos propios del negocio, depreciaciones por deterioro y las amortizaciones por inversiones realizadas (BBVA, 2024).
- **Ecommerce:** El ecommerce o comercio electrónico consiste en la práctica de comprar y vender productos a través de internet, distribución, venta, compra, marketing y suministro de información del productos o servicios a través de internet y tiendas online (Cyberclick, 2024).

- **Engineer Prompt:** Herramienta de inteligencia artificial, cuyo uso se va incrementando en diferentes industrias para complementar el esfuerzo humano. Consiste en una disciplina enfocada a potenciar el uso de lenguaje basados en inteligencia artificial. Es la ingeniería de réplicas o respuestas que brinda un sistema inteligente. Los ingenieros especializados son personas que se encargan de que el sistema obtenga la mejor ruta para determinar la respuesta o sugerencia adecuada (Hubspot, 2023).
- **Generación de contenido:** La generación de contenido consiste en transmitir información, cuyo origen es un individuo concreto y se dirige a los demás de tal forma que el conocimiento fluya en una sociedad, mercado o grupo particular (PuroMarketing, 2012).
- **IAB:** Interactive Advertising Bureau es una organización sin ánimo de lucro encargada de representar la industria de la comunicación, publicidad y marketing en el mundo digital. Se fundó en 1996 y reúne compañías responsables de la venta del 86% de la publicidad interactiva de Estados Unidos. Tiene presencia en 47 países y se encarga de fomentar el crecimiento de la industria (MarketingDirecto, 2021).
- **IA Conversacional:** La IA Conversacional es una rama de la inteligencia artificial la cual consiste en el conjunto de tecnologías de información que permiten a los dispositivos inteligentes mantener conversaciones con personas utilizando lenguaje natural (Expand, 2023).
- **Inbound marketing:** Metodología de marketing que ha revolucionado la forma en que las empresas se acercan a sus potenciales clientes, consiste en atraer clientes usando contenido útil, relevante y agregando valor en cada una de las etapas del customer journey (Hubspot, 2023).
- **INDECOPI:** Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual creado en 1992 mediante el decreto de ley 25868, esta institución se encarga de proteger el mercado de las prácticas monopólicas, derechos de propiedad intelectual y la calidad de productos (LP Pasión por el Derecho, 2021).
- **Influencers:** Se trata de una persona que tiene credibilidad sobre un tema en concreto, puede influenciar en la toma de decisiones a otras personas a través de su autoridad conocimiento y posición, posee un número importante de admiradores que le siguen y a quienes motiva gracias a la relación que ha construido con ellos (InboundCycle, 2023).

- **Inteligencia artificial:** La inteligencia artificial o IA es la tecnología que permite a las computadoras simular la inteligencia y capacidades humanas para la resolución de problemas (IBM, 2024).
- **Landing page:** Las landing pages son sitios web que tienen como objetivo la conversión de los visitantes, cuentan con poco contenido para evitar distracciones y generar el mayor impacto en el usuario (RockContent, 2019).
- **Machine Learning:** El Machine Learning es una rama de la inteligencia artificial que permite a las máquinas aprender tareas sin la necesidad de ser programadas específicamente para ellas, utilizando patrones y estadísticas para predecir a partir de un gran conjunto de datos (BBVA, 2024).
- **Mailing:** El mailing es una campaña que busca vender si o si a través del envío masivo de promociones o descuentos de una marca determinada, tiene como objetivo también incrementar la lista de contactos a los cuales se podría ofrecer productos más adelante (WebEmpresa, 2017).
- **Marketing digital:** Subdivisión del marketing también conocido como mercadotecnia online o mercado en línea, es una forma de marketing que utiliza los nuevos canales y medios publicitarios tecnológicos y digitales como internet, smartphones o IOT (IEBS, 2024).
- **Marketing Mix:** Conjunto de acciones y técnicas de marketing enfocadas en lograr el éxito de un producto o servicio, pasando por el desarrollo hasta su llegada al punto de venta, basado en las 4Ps Precio, Plaza, Producto y Promoción (Asana, 2024).
- **Meta Ads:** Es una forma de publicidad en línea que se basa en el uso de metadatos para mostrar anuncios personalizados a los potenciales clientes. Su base es la información contextual y de metadatos para presentar anuncios personalizados y de gran relevancia (PZT By Posizionarte, 2023).
- **Mockups:** Un mockup o bosquejo es un fotomontaje o prototipo mediante el cual los diseñadores o un equipo de proyecto puede presentar sus propuestas a los clientes finales (HeyJaime, 2021).
- **MYPE Micro y Pequeña Empresa:** Micro y Pequeña empresa y hace referencia a la unidad económica formada por personas jurídicas o naturales, su objetivo es realizar actividades de

comercialización, extracción y transformación. Tienen de 1 a 10 trabajadores y sus ventas anuales no pueden superar las 150 UIT (Prestamype, 2024).

- **NPS Score:** NPS es una técnica para medir la satisfacción del cliente con los productos o servicios que adquiere de una empresa y también la probabilidad de que promueva la marca a otros clientes. Es un indicador que permite medir el rendimiento de la empresa en base a la satisfacción del cliente (Zendesk, 2023).
- **Retail:** Es un tipo de comercio que se caracteriza por vender grandes cantidades a pocos clientes, es una venta al por menor, un claro ejemplo son los supermercados, cadenas de moda y centros comerciales (Oleoshop, 2017).
- **Roadmap:** También conocido como hoja de ruta o plan de acción, es un conjunto de pasos que se deben seguir para alcanzar los objetivos de un proyecto o diseño de un producto (Zendesk, 2023).
- **SAAS Software as a Service:** El software como servicio es un tipo de cloud computing que ofrece a los usuarios aplicaciones en la nube con toda su infraestructura de TI y plataformas adicionales a través de internet (Red Hat, 2023).
- **SEM Search Engine Marketing:** Conjunto de estrategias de marketing que ayudan a generar más tráfico a sitios y páginas web utilizando motores de búsqueda, está relacionado a la modalidad de pagos por click (Hubspot, 2023).
- **SEO Search Engine Optimization:** Conjunto de procesos destinados a mejorar la visibilidad de la web en los motores de búsqueda con el objetivo de generar más tráfico orgánico, enfocado en satisfacer las necesidades de búsqueda de los clientes (Semrush Blog, 2023).
- **SIN Sociedad Nacional de Industrias:** Institución sin fines de lucro que promueve el desarrollo de la industria manufacturera, economía de mercado y contribuye al desarrollo del país con propuestas técnicas sectoriales de carácter económico, laboral, tributario entre otros (SNI Sociedad Nacional de Industrias, 2024).
- **Social Ads:** Se trata de publicidad por redes sociales, publicaciones que tienen un presupuesto con el fin de llegar a más público y se difunden por estos medios digitales (IEBS, 2022).

- **Social listening:** Es una técnica que permite a las empresas conocer todo lo que se habla y difunde sobre su marca en las redes sociales por medio de herramientas de monitoreo, mide la efectividad y frecuencia que se habla en redes sociales y permite evaluar el impacto en la reputación de la marca (IEBS, 2021).
- **Social Media:** Medios sociales son todas las plataformas de redes sociales que permite a las personas compartir ideas, información e intereses comunes, interactuar y socializar. Considera también blogs y foros con contenido audiovisual (Marketing Paradise, 2022).
- **Sociedad Anónima Cerrada:** Organización creada con un número reducido de personas de 2 a 20 que se conocen entre ellos, es la figura más recomendada para empresas de responsabilidad limitada (Gestión, 2022).
- **UIT Unidad Impositiva Tributaria:** Valor referencial, al año 2024, de S/. 5,150.00 soles que es usada en las normas tributarias para el cálculo de tributos, parámetros laborales y judiciales (AHK Perú, 2024).
- **UX Experiencia del usuario:** Se refiere a la forma en que las personas se sienten al interactuar con un producto, servicio o plataforma digital. Abarca todos los aspectos de interacción, navegación, apariencia visual, facilidad de uso y satisfacción de usuario (OBS Business School, 2023).

ANEXO II CRECIMIENTO POBLACIONAL DEL PERÚ SEGÚN INEI

Figura 20 Crecimiento poblacional del Perú según INEI

PERÚ: POBLACIÓN ESTIMADA Y PROYECTADA, 1995, 2020, 2030 Y AÑO EN QUE SE ALCANZARÁ LA POBLACIÓN MÁXIMA

Departamento	Población			Población máxima	
	1995	2020	2030	Año	Población
Total	24 242 600	32 625 948	35 792 079	2061	39 793 386
Amazonas	375 202	426 806	428 576	2026	430 305
Áncash	1 036 065	1 180 638	1 216 561	2030	1 216 561
Apurímac	416 711	430 736	414 184	2020	430 736
Arequipa	1 006 567	1 497 438	1 755 684	2030	1 755 684
Ayacucho	550 262	668 213	661 885	2021	670 579
Cajamarca	1 368 052	1 453 711	1 417 012	2021	1 455 245
Prov. Const. del Callao	704 064	1 129 854	1 319 706	2030	1 319 706
Cusco	1 127 101	1 357 075	1 439 741	2030	1 439 741
Huancavelica	425 733	365 317	290 010	2004	471 337
Huánuco	719 741	760 267	715 363	2006	787 626
Ica	620 601	975 182	1 189 708	2030	1 189 708
Junín	1 159 999	1 361 467	1 388 418	2030	1 388 418
La Libertad	1 386 270	2 016 771	2 277 363	2030	2 277 363
Lambayeque	1 013 016	1 310 785	1 419 648	2030	1 419 648
Lima	7 001 163	10 628 470	12 214 119	2030	12 214 119
Loreto	789 261	1 027 559	1 087 623	2030	1 087 623
Madre de Dios	77 878	173 811	234 432	2030	234 432
Moquegua	139 967	192 740	211 157	2030	211 157
Pasco	255 024	271 904	252 048	2006	286 112
Piura	1 505 035	2 047 954	2 277 711	2030	2 277 711
Puno	1 174 525	1 237 997	1 148 667	2005	1 303 201
San Martín	618 293	899 648	1 003 377	2030	1 003 377
Tacna	241 795	370 974	430 642	2030	430 642
Tumbes	170 804	251 521	286 684	2030	286 684
Ucayali	359 471	589 110	711 760	2030	711 760

Fuente: INEI, (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023)

ANEXO III RANKING DE EMPRESAS PERUANAS SEGÚN SECTOR / RUBRO

Consumo Masivo

De acuerdo con el ranking Merco del 2024, las diez empresas de consumo masivo más responsables en los factores Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo son:

Tabla 47 Ranking Merco 2024 Empresas de consumo masivo

Puesto	Empresa
1	Alicorp
2	Nestlé
3	Gloria
4	San Fernando
5	Pepsico
6	Mondelez Internacional
7	Grupo Bimbo
8	La Calera
9	Laive
10	Molitalia

Elaboración propia Fuente: (Perú Retail, 2024)

Telecomunicaciones

De acuerdo con el ranking de participación del mercado móvil de Osiptel al primer trimestre del 2024, las principales empresas de este sector son:

Tabla 48 Ranking de operadores móviles

Puesto	Empresa
1	Claro
2	Movistar
3	Entel
4	Bitel

Elaboración propia. Fuente (Osiptel, 2024)

Banca y Finanzas

De acuerdo con el ranking Merco 2023, las principales empresas de Banca en el Perú son:

Tabla 49 Ranking Merco Empresas 2023

Puesto	Empresa
1	Banco de Crédito del Perú
2	Interbank
3	BBVA
4	Scotiabank
5	Caja Arequipa
6	MiBanco
7	Citibank
8	Santander
9	Banbif
10	Caja Cusco

Elaboración propia. Fuente (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2024)

Educación

De acuerdo con Webometrics, este es el ranking de universidades peruanas al 2024:

Tabla 50 Ranking de Universidades Peruanas al 2024

Puesto	Empresa
1	Universidad Católica
2	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
3	Universidad de Lima
4	Universidad Peruana Cayetano Heredia

Puesto	Empresa
5	Universidad Científica del Sur
6	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
7	Universidad Nacional de Ingeniería
8	Universidad Nacional La Agraria
9	Universidad del Pacífico
10	Universidad San Ignacio de Loyola

Elaboración propia. Fuente (Webometrics, 2024)

Retail

A continuación, la lista de las principales tiendas de retail en el Perú:

Tabla 51 Ranking tiendas Retail en el Perú

Puesto	Empresa
1	Falabella
2	Ripley
3	Supermercados Peruanos (Plaza Vea)
4	Grupo EFE (Tiendas EFE, la Curacao, Motocorp y La Financiera Efectiva).
5	Grupo Cencosud (Wong y Metro)
6	Sodimac
7	Tottus
8	Promart
9	Oeschle
10	Platanitos

Elaboración propia. Fuente (Ecommerce News, 2023)

Automotriz

A continuación, el ranking de las marcas de vehículos más vendidos del 2023 según El Comercio:

Tabla 52 Ranking de marcas de vehículos más vendidos en el 2023

Puesto	Empresa
1	Toyota
2	KIA
3	Hyundai
4	Chevrolet
5	Changan
6	DFSK
7	Nissan
8	JAC
9	Suzuki
10	Volkswagen

Elaboración propia. Fuente (El Comercio, 2024)

ANEXO IV ENTREVISTA A RAFAEL PENNY

Buenas noches, qué tal mi nombre es Rafael Penny , Soy administrador de empresas de profesión, soy egresado de la Universidad de Lima, Máster en Dirección Comercial y Marketing por en España y tengo una Maestría de Marketing también en Perú en ESAN y actualmente soy SEO de Inside Marketing integrado, que es una agencia de marketing que tiene 15 años de trayectoria en el mercado nacional, pero que trabajamos también hace cinco años en Estados Unidos hace tres en México y Ecuador no y bueno y la mitad del negocio acá en Perú y soy adicionalmente CCO Sweb Development, es una red de agencias a nivel mundial: Estados Unidos y España y ahora Perú en conexión con mi agencia y tengo el puesto de comercial no este y la matriz está en San Antonio Texas.

Fuera de eso soy docente de la Universidad de Lima tengo como docente ya unos 10 años y eso es básicamente mi background especialista en todo lo que es estrategia de marketing estrategia comercial desarrollo de negocios y eso básicamente.

Luis Barandiarán:

Perfecto, perfecto, te comento un poco qué es lo que nosotros estamos trabajando, nuestro tema de tesis y es netamente académico, o sea, todo lo que digas por lo que conversamos no es que realmente vamos a implementarlo, sino que es un tema netamente de estudio no vamos a investigar un plan de negocio para determinar la viabilidad de una consultora de redacción de contenidos con digamos el plus, no que se va a apoyar bastante en temas de Inteligencia Artificial nosotros venimos de una maestría de ti, no de tecnología entonces un poco por ahí es que nosotros queríamos explorar tu criterio experto no, que tan viable es una consultora que se enfoque en este en este campo no nuestro primer approach al tema no era bueno, hagamos una hacemos una agencia de publicidad, salimos a vender a buscar clientes a tocar la puerta y empezar a vender.

Cuando lo conversamos con nuestro asesor, nos dijo muchachos el mercado es un mercado relativamente pequeño y saturado y tienen grandes empresas que son quienes compra y que trabajan ya con algunas agencias con las cuales todavía tienen negocios, ya tienen los deals establecidos, por qué no exploran mejor es relativo siempre, ¿no?

Por qué no exploran si su tema va a ser centrado netamente en contenido y contenido claramente de redacción de palabras, no, no, no estamos hablando de contenido gráfico necesariamente no, por qué no piensan mejor en reenfocar los esfuerzos para hacer una cierta una especie de consultora que les dé servicio a las agencias finalmente las agencias, ya tienen al cliente.

No, entonces tercerizan esa parte del servicio con ustedes y arma un Win to Win escenario ya cuando las agencias que están funcionando, además las agencias no lo persiguen como una competencia adicional, sino como que hoy yo soy que me vuelvo un brazo operativo, no para ayudarte a conocer tus metas mejor más rápido con mayor calidad, ¿no? Y claramente más barato de lo que le cuesta tener a su estado de gente de redactores dentro de la empresa, pues dicho todo este gran preámbulo no, ¿qué te parece esa idea? Qué te parece ese concepto o esta dirección que en la cual nos estamos yendo.

Rafael Penny:

Creo para mí ojo, creo que tu propuesta inicial fue más acertada no quiero ir con tu contra tu asesor. Yo también asesor tesis en la universidad. Mañana soy jurado de tesis, pero la verdad es que partiendo un poco de lo que tú comentabas que es súper interesante primero que me encanta el tema, ya lo tengo clarísimo porque yo en la realidad lo estoy ejecutando, si tú lo ejecutas es serías mi competencia, entonces te voy a dar una mirada real de lo que sucede lo que sucede, que no hay, mira justo creo que cada pelo de masa en el tema me gusta mucho y tengo desarrollándolo un año y dos meses.

A ver, mira, primero considero que efectivamente el mercado de las agencias es un mercado muy saturado parte de mi día a día ya como como cabeza de agencia no es tanto estar en la ejecución, sino en el tema más de visión y el Perú se maneja por una red de contactos. Gracias a Dios yo he tenido la oportunidad de estar en compañías muy grandes, llámese BCP, Rímac seguros, Telefónica donde he tenido a las agencias más grandes en mi servicio.

Entonces un poco tengo amistad. Entonces lo que te voy a contar, es lo que piensan los hijos de las agencias más grandes y es que es verdad que es un mercado atomizado al máximo. Sí, hay millones de agencias, pero hoy en día las empresas están, menos agencias lo que está pasando hoy en día por la recesión y por la incertidumbre política por hay dos factores, no dentro de tu análisis macro la parte externa la política ya no hay nada, no hay de dónde rescatar, ¿no?

Y si cuando vas a rescatar ves que Tauro dice que te van a recordar complicado y en el lado económico hay una inestabilidad este brutal, no que viene muy amarrado a lo económico, como siempre un factor yo la Consejería grandes y me han dicho gracias a Dios eres chico.

Un poco de conozco no gente de circuito de Doble A son con los que hablo me dicen hace que los clientes no quieren pagar los fee de antes, entonces nosotros tenemos que buscar un escalón en el peldaño. Entonces esos fee que se pagaban, yo me acuerdo hasta el año 2016-17 en Telefónica yo paga ni un y medio al año son 120 mil dólares al mes equipos de 60 personas no eso no existe ya eso se ha ido ni siquiera la mitad sino más abajo entonces ellos ya los clientes grandes lo que están haciendo es depender de las redes grandes y tener varias operaciones en varios países o van a ser de un país varios varias este aristas y las agencias como yo estamos teniendo competencia más grande que nos está

aplastando y por debajo no te pueden pagar el mínimo y ahí entra un factor importantísimo que es el tema de inteligencia artificial, por qué? Porque yo hablo con diversos empresarios o emprendedores.

Hace un año como que digo casi un año y medio empezó a pasar esto y lo veníamos hablando con muchas agencias y nos dimos cuenta con cabezas de agencias, nos dimos cuenta yo dije la única forma es empezar a mochar correcto ver cómo hago lo que hacía en un espacio. Ahora hago dos cosas en un espacio y tres cosas en un espacio y ahí surge la inteligencia artificial, yo cuando estuve en el BCP maneje, canales digitales y tenía un equipo de TI, me acuerdo eran como 25 personas y no te digo sinceramente eso sí va a ser 12 años.

No está ni siquiera a nivel mínimo de poder reemplazar lo que te hace una verdadera área de TI sin embargo, lo que nos ha pasado a las agencias, es que hemos modificado los modelos de gestión y el año pasado en un momento de saturación y de presión de mercado, dije me junté con las digamos los dos gerentes de primera línea que tenía en ese momento no.

Y le dije señores, estoy pensando algo y puede ser muy loco, pero tengo que hablarlo y es eliminemos a los redactores creativos de la agencia, te lo digo literalmente son tres personas de 5000 soles cada uno seis mil soles cada uno son 20.000 soles mensuales por 1.4 y por 12 olvídate es un buen número. No creo si me equivoco, no sé, no, no tengo ahorita. Creo que sí.

Empezamos a probar a probar a probar, pero las primeras versiones te dirían la 1 la 2 y los tres eran muy errantes.

Súper errantes entonces hubo mucha reacción negativa de parte de los manager son los cabezas del equipo que yo tengo. Muy errantes y no tenían la visión y creo que tenían el miedo de perder el poder del equipo. Entonces me traje a una creé una nueva área de innovación, me traje un experto sistemas desarrollador tema de sistemas plataformas, la parte hard digamos y a él lo puse como que transversal, pero sobre ellos.

Ordéname esto, y él empezó y se ha estado especializando y acabamos de llevar a hacer una semana le daba curso a toda la agencia del uso del del país, entonces pucha la verdad la verdad para hacerte honesto ya con esa mirada y de hecho este la ejecución correcta de los Prompts porque hay todo una dinámica y una yo te diría que es logarítmico el armado de un bronco estamos llevando la creatividad a otro nivel entonces lo que yo he hecho lo que voy a mentir, es eliminar una posición de las tres, si la eliminé una posición que era la más débil porque yo necesitaba inyectar dinero para la inversión de todo lo que suponía esto, pero lo interesante es que a las otras dos personas si les he logrado cambiar el chip para decirle ahora ya no eres un redactor de contenido creativo, si no eres un curador. Porque el chat se lo va a dar bien, pero todavía la máquina en algún momento eso se ve desde la película de Robocop no la máquina nos decían, pero todavía está muy lejos de y como el ser humano, al final es totalmente

adaptable cosa que las máquinas no necesariamente son ahora un paso ahí, entonces ahora lo que actuamos es reguladores del contenido que te ejecuta perfectamente la inteligencia artificial, pero ya ahí entran otros skills que no necesariamente un creador de contenido priorizaba antes. Yo no dudo que los tenían, pero antes tú para contratar un creativo yo lo que hacía era les hacía pruebas de creatividad. O sea, eran unas pruebas que eran con tiempo y lo que me contestaban y la pregunta más loca lo que más desarrollaban es inédito.

Luis Barandiarán:

Esta persona y con el faz de los jugadores o editores o como lo quieras llamar no claramente tú ya dices el salto, pero ciertamente no, no hay muchas agencias que necesariamente lo hayan hecho o hayan querido invertir en afinar este modelo entonces ahí es donde sale o creemos que existe la oportunidad de negocio es oye, yo ya lo hice yo te lo ofrezco como servicio y te lo y te va a salir más barato que también a tus dos o tres reactores creativos o te voy a dar un sí más bajo un costo más bajo .

Rafael Penny:

Ahora yo hay ojo mi recomendación y poniéndome los zapatos de ustedes porque era justo la última parte que me faltaba responderte cuál de los dos modelos elegirías. Tú te sustento porque claramente tienes que irte por el primero.

Que es el inicial y que es no hay forma, puedo poner en mis manos al fuego de que una agencia terceriza esto a alguien como ustedes y por qué por dos motivos fundamentales:

- 1) Porque te estaría brindando todo el conocimiento de su cliente correcto, porque yo tendría que transferirte la data del cliente y es lo único que tengo por lo que el cliente me mantiene porque el cliente te mantiene por miedo porque ya te di ya lo conoces, ya le vas a trabajar y hay un tema de confianza número uno número
- 2) Porque hay acuerdos y si es que yo tercerías correcto porque obviamente yo tengo que dar y para qué voy a tener un intermediario este. Por eso no te elegiría yo como agencias, o sea, si tú me quisieras vender diría, no hay forma que nadie lo haga y estoy seguro de eso

Pero algo más porque no hay que ver lo negativo, si no lo positivo es que tú tienes todo el know how para ti como el desarrollador. Y yo te digo porque yo he sido cliente. ¿He sido agencia y también desarrollo ahora si esto enojado eso de aquí nadie lo sabe más fácil para ti es tocar meterte dos vendedores y tocar en la puerta al cliente y venderle tú el servicio, sabes por qué? Porque hoy en día el cliente es menos fiel que nada.

Entonces, por qué tú me vas a dar un costo barato a mí si con todo lo que sabes le puedes cobrar el triple A TU final tú, pero yo te diría así a ojo de buen cubero tampoco soy experto en el tema digamos, pero si te digo Luis Alberto que tu margen estrés a uno si me vendes a mí es uno y si le mandes al otro estrés gane el 3 por ir a buscar clientes, porque cualquiera busca clientes y porque nosotros las agencias siendo totalmente honesto contigo, la peleamos con cliente y por un sol menos te cambia.

Y porque tú y yo sabemos en el rubro, no puede decir mejor que yo todavía de que desatan. Entonces tienes toda de ganar con tumor de negocio de sal a vender esto y es lo que he hecho yo si tú me preguntas, oye, le venderías esto a otra agencia más grande podría porque tengo los contratos y todo va, no hay forma si te puedo creer a un cliente final de cobre el doble, además hay algo central porque la utilización la forma en que yo lo vi cuando lo desarrollé fue que en el Perú nadie te dura más de tres años en un trabajo o dos años y la persona literalmente se va sobre todo a los jóvenes, no, que son los famosos creativos y

Las personas se van y se va con todo el conocimiento del cliente. Entonces ahí. Se afecta la agencia y se afecta el cliente. Pasó exactamente puntual, no te voy a hablar de nombres. Yo me he encargado del área de Marketing de Movistar el área de publicidad mi segunda la jefe publicidad mi segunda en una crack tenía siete años en Movistar sabía todo lo que había que saber desde la comunicación y sobre todo de Movistar y la competencia.

Vino una agencia le ofreció tranquilamente no, no te estoy mintiendo el doble del sueldo de lo que yo le pagué Movistar. ¿El doble le ofreció una agencia grande y le dije no te vas? Me fui a tocar la puerta a la vicepresidente. Dije, no se puede ir qué quiere tienes que pagarle esto literalmente en el 90% más.

El conocimiento es todo y tú estás metiendo el conocimiento en una plataforma.

Quién tiene el poder yo porque tenga la relación con el cliente o tú porque tengas la información tú tienes el aprendizaje, es una herramienta que el ahí no deja aprender, ahí está el poder. Tú tienes que ser el propietario de eso, entonces no se lo vendes a nadie que lo use, pero es tuyo.

Entonces ahí sí vamos la realidad de la milanese. Es que yo no se lo vendería a una agencia vería cliente final y el modelo es el mismo que tú planteas hasta el comienzo.

No me movería de ahí con lo que he visto yo, claro, buenísimo, buenísimo. Nos ha dado un punto de vista totalmente distinto del que teníamos, pero bien, pero muy bien, ¿no?

Luis Barandiarán:

Está muy bien porque la justificación es clara, no creo que si tiene de un peso específico no como para poder justificar el cambio rumbo. Digamos en la tesis, ¿no?

Rafael Penny:

Y tengo un punto más que te puede ayudar a cambiar el rumbo y es que todo tipo de movimiento o la adaptabilidad a un cambio al final la agencia es como digamos este como una bandera.

Depende lo que el cliente diga y el viento y yo agencia interpreto lo que el cliente quiere no tiene que voltear y el que hace es la Chambers tú el que regula eres tú el que adaptas o moldea nuevamente a la IA a la inteligencia artificial con los cambios eres tú entonces voy puliendo el modelo. Tú tienes el poder y yo como agencia te lo digo en serio, o sea, yo soy un intermediario, me siento inútil, ¿no te lo voy a comprar lo desarrollo yo adentro por qué? Porque me va a costar más barato que pagarte lo a ti ahí empezamos a competir trabajar Win to Win es muy difícil porque en un mercado grande de repente como yo te diría que ni siquiera el americano porque el americano está con una, pero yo que trabajo y está con una presión y los costos y te estresan a mí me han sacado un cliente de México por 10 soles, creo por 10 dólares, pues no me quise bajar el precio porque el trabajo que hacíamos era impecable y le dije, no voy a bajar.

En una diferencia de 300 dólares como dije no, pero en Europa sí, ahí con esos presupuestos la agencia está en lo suyo, no se va a meter contigo, hay mercado para todos, pero acá donde las agencias grandes están bajando a competir conmigo y los chicos quieren crecer y el mercado está inestable económicamente y políticamente y no quieren invertir las empresas más empiezas a estar en un limbo al medio te golpean por abajo, te golpean por arriba y te golpea el cliente entonces yo tengo que abaratar costos y me abarata haciendo algo que pagando mi suscripción de que pago del ChatGPT, está brutal realmente este lo pago como una persona, no? Entonces ya está.

¿Imagínate lo que hace uno que tenga pues este 20 creativos y la pandilla, que acuérdate, cuanta más plata tienes más quieres?

El trabajo no te puede pagar el del medio lo puede hacer y el Grande con esa cantidad olvídase, pero el tema es el manejo, es más tú mismo. Lo has dicho contenido, ¿quién es el rey de contenido?, ¿Es que lo tiene quién tiene la inteligencia artificial tú?

Eres el rey del negocio, no se lo des a otro ese es mi punto de vista. De hecho, para hacerte honesto parte del modelo, que yo te estoy contando es el cambio de la agencia contenido creativo, mi agencia se ha vuelto una agencia de desarrollo digital.

Yo empecé siendo inside marketing estratégico, cuando hace cinco años la estrategia era todo luego eso de ahí paró y estuvo de moda los últimos 10 años. Tú desde tu lado, digamos de tecnología de ti no era ya la estrategia no es la integración todas las áreas integradas trabajando ese mismo lugar, entonces yo

cambié de inside marketing estratégico a inside marketing integrado y hoy día acabo de cambiar. Soy inside digital Lab claro, porque lo digital es lo que ahorita manda.

Luis Barandiarán:

Consumidor no, no y es real y en cada plataforma distinto no claro, así es porque algo diferente en cada una de las plataformas que los diferentes que los diferentes lo que hacen medios que diferentes y redacte que la idea de que le entregue un material a un costo que el cliente diga así lo pago, pero me sale un beneficio.

Rafael Penny:

Y hay un tema bien importante sobre el core business de tu negocio saliéndonos un poquito de la parte de tecnológica y digital y es que al final todo trata de redacción porque el contenido no existe si no lo redactas para escribir esto es muy duro, pero somos de la generación y no vas a entender uno para escribir bien. Sabes que tiene que hacer leer bien y hoy en día nadie lee hoy día no hay un chico. Yo soy profe, me hace a Lima último ciclos y no hay un chico que te lea un capítulo de un libro Cómo redactas bien o cómo creas bien, si no has leído bien a nosotros en el colegio nos decían leer el Quijote nos hacían leer este el libro muy complejo, pero ahora no lee entonces como si lees.

Si no lees cómo vas a redactar, ¿cómo vas a crear? Eso es cada vez más difícil. Yo sí he encontrado en estos años como cliente y como agencia una brecha muy grande, que no se ha logrado cubrir de que los buenos creativos tienen arriba de 35 años.

Entre 25 y 35 años en ese son 10 años una década no hay buenos creativos.

Luis Barandiarán:

Lo suplen con experiencia de vida, sí, vamos entonces a partir del 35. Ya piensas diferente, digamos.

Rafael Penny:

Y algo que, por ejemplo, yo le digo a mis alumnos en la universidad es que la creatividad es el alma de la publicidad. Y la publicidad no tiene creatividad, no tiene alma, ¿no es nada por qué? Porque la publicidad, es más. Yo le pregunto a los chicos, cuál es la diferencia entre comunicación y creatividad, nadie te sabe responder tienes que leer para eso la diferencia entre la comunicación y la publicidad son dos cosas creatividad e impacto y eso es justamente el contenido.

Porque es la diferencia que no te vean entonces eso ocurre no uno tiene que leer mucho para poder tener ideas y conocer y te lo digo porque yo tengo estatus con clientes con los chicos y todavía les digo oye y que está funcionando, por ejemplo, tengo clientes de Estados Unidos en México que hay en tendencia,

no me contestan, no está haciendo su trabajo porque tienes que ver que está funcionando en México que está viendo en Estados Unidos que está pasando en Ecuador y que está pasando en Perú según sea tu cuenta, entonces sí, es que ya nada, ahora sí, no sé si no sé si tienes este Miranda un segundo y yo lo tengo porque lo uso mucho, pero o sea, comparto esto yo es una pronunciado.

Ejemplo aplicado de chatGPT, de frente la digo este soy una marca de galletas, vamos a ser más específicos hoy la marca más tradicional y exclusiva de lados en Perú me llamo frío y tengo más de 100 años en Perú brindando, los mejores helados que están siempre cerca de ti. Dame cinco copys de no más de 160 caracteres para Facebook.

Luis Barandiarán:

Sí, claro.

Rafael Penny:

Siendo honesto. Para yo tener no sé cómo sacar, no sé por qué me sale este cuadrito acá, pero siendo honesto yo para tener estos cinco copys.

Yo podría necesitar unas tres o cuatro horas de una persona de un chico de ese promedio de sueldo y ese promedio de edad que te acabo de comentar y lo acabamos de hacer en 5 minutos y eso que no te echo el estructurado y muy pensado, entonces yo te digo muy es muy duro, pero yo esto que he hecho contigo, lo hice con los creativos que le dije más o menos que no los necesito en la agencia, si ustedes no cambian y empiezan a ver si esto está perfecto, preciso tildes porque ya me equivoco. Pero si no me generas un valor sobre esto, ¿para qué te pago?

Hacer esto yo hago esto, imagínate, imagínate realmente yo podría los tres creativos hacer esto yo medianamente bien, no es verdad ponerlo y son 15 15 16 y lo haces.

No, entonces es muy duro para la gente, pero es real. Entonces ya sabes dónde está el poder lo tienes tú no se lo es a nadie.

Luis Barandiarán:

Gracias Rafa ha sido súper buena la conversación con todos los chicos como para ver si ellos pueden salir algunas dudas, pero no importa igual hemos grabado todo, así que yo seguramente van a ver después la entrevista y este y nada, ya si te salta alguna duda o algo, te mando un mensajito ahí para que para una entrevista algo, o sea, yo en verdad como estoy metido en el mundo docente, me encanta ayudar, me encanta transmitir. Entonces me avisas y nos juntábamos si quieren ver o realidad algo no cuenta conmigo, que este para eso estamos no para ayudarnos.

ANEXO V ENTREVISTA A FRANCO RUBIO

Luis Alberto Barandiarán

Nosotros estamos elaborando una tesis de ESAN somos de la maestría de dirección de TI y está enfocada en desarrollar un plan de negocio, la cual es crear una consultora de generación de contenidos a través de la inteligencia artificial.

¿Y queremos validar bajo la experiencia que tienes en Marketing Digital si nuestra idea tiene sentido o no?

Si la idea está aterrizada o estamos fuera de lugar y tengo que cambiar la tesis en el fondo, entonces nosotros inicialmente pensábamos salir a mercado ponernos empresa toca de acuerdo con el cliente es y empezar a vender el servicio directamente.

Entonces la idea que nos surgió el profesor es las agencias y en general los clientes ya tienen una agencia esta marrón es más clientes más grandes trabajan, probablemente como una dos o tres agencias para diferentes temas, entonces si ustedes entran a ese mercado que de por sí ya es competitivo de una manera, tratar de competir y quitarle clientes a las prensas existentes lo van a ver como una competencia directa y va a ser muy duro esa entrada en cambio, si ustedes prueban el servicio a las agencias y se vuelve un contenido, por eso es mucho más interesante y a la agencia le interesaría porque terceriza un servicio que no necesariamente lo tiene especializado y obviamente cobra por ello al cliente.

Entonces ese es digamos nuestro marco de trabajo. Entonces quería un poco escuchar su opinión. ¿Qué te parece este planteamiento si estamos en lo correcto?

Franco Rubio

Soy Director de Inside que hoy está en Perú, Colombia, Chile y tenemos algunas acciones específicas en ocho, países más de Centroamérica y Sudamérica somos 70 personas ahorita dentro de la empresa es una empresa que funda mi hermano yo lo continuo desde hace casi 10 años en nuestro CORE es específicamente eso, la creación de contenido de contenido para los dos grandes objetivos que existen en el marketing que son o en general en las áreas de comunicación de branding y ventas cada uno tiene sus retos pero en general toda la creación de contenidos, se mueven entre esas dos grandes variables.

Y es un reto porque cada vez en este mercado está siendo cada vez más competitivo por otras agencias, por los mismos creadores de contenido que hoy salen y que pueden ver sus servicios como personas naturales en las marcas, los que se conoce como influencers o las grandes celebridades en redes sociales y por último también tienes ahora último justamente las inteligencias artificiales sin embargo, yo coincidí ahí con Sergio en que nosotros vemos las inteligencias artificiales como

herramientas más que como competencia siempre y solo sí sean los esfuerzos de comunicación orientados hacia las agencias no hacia las marcas.

Por dos razones primero porque las marcas normalmente son pocas las marcas que tienen su equipo interno y no quieren dedicarse a eso, aunque cada vez más la tendencia que lo hagan, pero todavía se cree mucho en la agencia, pero que lo sigan creyendo todavía y lo segundo es que en general en la agencia es donde se explota más el lado creativo, porque es un mismo equipo, puede ver muchas marcas muchos casos, tienen muchas más experiencia que la persona que está en el área de marketing o la comunicación de una empresa y eso pueden nutrir más el punto de vista y los desarrollos que se pueden hacer para esta marca, entonces creería que aplica bastante bien.

La primera pregunta que haría sería: Hoy existen algunas herramientas, no como por ejemplo partiendo de la más básica que todo el mundo conoce que es entre otras, ¿cuál sería la diferencia o que no solamente se especializan en creación de IA?

Luis Alberto Barandiarán

La idea de usar las herramientas de Inteligencia Artificial es como tal como bien, lo mencionas, no como herramientas no igual tendría que haber un equipo especializado. Nosotros estábamos apuntando a tener digamos según las verticales de los principales rubros que se maneja en la publicidad no tienes banca. Tienes, no se derrite y etcétera entonces tener uno o dos reactores por cada uno de estos pilares, ¿no? Y que se soporten con la inteligencia artificial para de alguna manera producir más en menos tiempo básicamente no este no deba tener un equipo tan grande de un equipo más pequeño y aprovechar eso una ventaja competitiva.

Franco Rubio

Entendería entonces que el valor principal es poder generar eficiencia la creación de contenidos, porque ustedes tienen un mix entre la herramienta una guía y también un equipo que puede en conjunto con la guía crear contenidos muy rápidamente exactamente.

¿En qué los diferenciaría de una consultora de contenidos? O ¿sería cómo sería una consultora contenida es una agencia contenidos?

Juan Carlos Cueva

Por ejemplo, ustedes ya vienen desarrollando, digamos a los clientes, ¿no? Entonces tienen marcas ya fidelizar que conocen cómo trabajan y el feeling de cada arte que ellos quieren hacer. Nosotros seríamos el brazo operativo de la forma de hacerlo más rápido porque al tener especialistas de repente en cada una de las inteligencias artificiales. Hemos hecho un montón de prueba para que la salida sea la más

adecuada, mientras más contexto le pongas más. Estoy estructurado el prompt ahí está la magia entonces si tiras el prompt, y te damos este producto lo más rápido posible para ti, tu como cara al cliente nos vas a poder dar feedback mucho más rápido porque tú sabes que quiere el cliente y ahí viene el valor, no?

En cambio, de repente actualmente. Tú tienes un equipo por detrás que o sea ese diseño está haciendo edición de vídeo, probablemente nos tome un poco más de tiempo les tome un poco más de tiempo elaborar algo porque lo están haciendo ustedes con sus capacidades y seguramente con muchas cosas más hacia atrás. Ahora lo interesante está en que veamos de repente el nicho a donde sí aplique esto no, porque no sé qué tan personalizado sea para o qué tanto aplica para todos los clientes, ¿no? Porque de repente nos pasa con los bancos, por ejemplo, actualmente yo trabajo en bandas, por ejemplo, la banca, o sea, no es que vote diez mil piezas. Si te das cuenta, creo que se enfocan más a videos que tengan impacto y nada más porque si cuentas su línea gráfica es la misma siempre, pero sí sus vídeos le meten mucha plata mucho dinero y mucho tiempo. Entonces creo que ahí un poco más difícil en poder llegar de repente ahí no aplicaríamos, pero si aplicásemos a otra industria o empresa cliente final donde valoren más este tiempo.

Franco Rubio

De acuerdo, si entiendo lo que dices y de hecho yo creo que el uso audiovisual va a ser una tendencia la banca lo está entendiendo bien así como otros grandes clientes, porque los formatos que hoy se están refiriendo en el algoritmo de todas las redes sociales, es audiovisual de hecho, me imagino que ustedes consumen contenido digital y ya lo que se consume es tiktoks de hecho está YouTube sacó sus shorts, entonces creería que muchas marcas van a ir orientándose hacia ese tipo de contenido sin embargo, las piezas estáticas no caen ahí hay dos conversaciones bastante chévere lo que dices la primera es a qué nicho podría ir si ese podría ir un nicho de agencias que no sean especializado en el uso de contenido o de generación de contenido, venía te doy un ejemplo en el caso de Insight nosotros ya hemos tenido algunos acercamientos.

Solamente hemos desarrollado una metodología, por ejemplo, para utilizar dos herramientas ya Chat GPT y midjourney, que las tenemos pagadas en la agencia para que las conceptualizaciones de imagen salgan mucho más rápidas. Yo me imagino que lo que tú estás diciendo es en muchas marcas, muchas agencias no existen este puesto llamado El prompter, o sea algo. Es el que se encarga de crear buenos pros y que de esa manera tú tengas contenido rápido relevante y en segundo no, porque mi teoría te lo hacen un minuto 30 segundos entonces como hay ese hueco, hay casos. Entraría esta empresa que se encargue de obviamente, no te va a decir a ti cuáles son sus pros, pero si te va a facilitar, te va a traducir la necesidad con un buen Pro y es el resultado es una pieza.

Yo creo que hay una oportunidad de fuerte, porque pese, o sea, nosotros somos arriesgados, pero hay muchas agencias que todavía no saben manejarlo medianas pequeñas y hay unas muchas marcas, con qué marcas no trabaja con qué tipo de marcas no se trabaja en una agencia normalmente se trabaja con marcas chicas, no se trabaja con marca chicas, porque las chicas quieren mucho y no tienen el presupuesto para hacerlo para sus necesidades son igual de grandes que una marca grande no tiene el presupuesto, entonces ahí yo creo que calles también bastante bien o con agencias medianas que todavía no hayan interiorizado este este proceso de creación mediante IA o incluso con marcas chicas, que no trabajan con agencias que sus agentes son muy mediocres, porque la verdad es que cuando eres una marca chica, no tienes para pagarle una agencia robusta y fácilmente la creación de contenido con IA puede suplir incluso he visto guías, que hasta te hacen vídeos.

Y ahí viene nuevamente el nicho los vídeos que te hace al menos los que yo he visto no llegan al nivel de personalización que necesita una marca grande, pero una marca chica, así te lo acepto. Entonces creo que si me preguntas nichos creo que irías agencias, sigue agencias sobre todo medianas o incluso grandes, pero que no hayan interiorizado ese proceso de ida y a marcas pequeñas medianas.

Juan Carlos Cueva

Interesantes no, porque ahí estamos, hay dos caras, ¿no? Porque me voy, digamos a una alianza, si quieres llamarlo así con una agencia que ya tiene los clientes y por otro lado tengo que desarrollar o en el plan también debería digamos de verse la parte en la cual también tengo que llegar al cliente final no, porque son dos públicos objetivos distintos.

Franco Rubio

Sí, yo creo que podrías hablar de sotos públicos diferentes, pero para que no se cruce, por ejemplo, la agencia aquí en va normalmente la agencia no quiere ir a un emprendedor por lo que te acabo de decir los emprendedores hay para entrar un poquito en el mundo de la agencia muchas veces la carga de la venta la carga de que tu marca funcione que el proceso sea exitoso el emprendedor se lo da a la agencia y dentro de la teoría de marketing dentro de la teoría de los del ciclo de vida de un producto, pues más que más que la comunicación o más que una campaña exitosa el producto en sí mismo es el factor de éxito, si tu producto calza bien con tu nicho, si tu producto calza bien con el segmento que está haciendo o si o si el valor agregado que estás creando es realmente percibido y a veces mucho de los emprendimientos no tienen eso y quieren que aun así la agencia se encargue de vender y que reviente o que explote entonces como como en este caso hay mucho riesgo, a veces preferimos marcas, que ya están posicionadas o que ya sabemos que funcionan porque ahí es más fácil hacer que la creación de valor desde la comunicación cuando ya la parte de producto ya está cerrada, entonces ahí, por ejemplo,

podrías tener planes como para emprendedores y planes para agencias te diría yo no iría con las marcas grandes porque ahí si chocas con las agencias.

Luis Alberto Barandiarán

Nos ayuda bastante lo que Franco nos ha comentado existe un mercado, cómo enfocarlo no esto de poder tener un producto separado o diferenciado de repente para emprendedores, me parece súper potente y que podríamos implementar súper interesante lo que hemos conversado, no sé si es lo más que tú quieras preguntar.

Juan Carlos Cueva

Digamos que era un poco la validación ahorita y con la experiencia de repente regional, que tienes cómo ves de repente, o sea esto que ya salga producción y cómo crees que se tenga la apertura, ¿no? De repente para poder que entre un jugador de este tipo. Digamos si quieres llamarlo un poco más operativo que te va a ayudar a solucionar ciertas cosas. Pero lo ves viable de repente en Latam porque somos un poco a veces celosos, o sea, al menos por verlo, es un poquito a veces complicado externalizar ciertas cosas, no, porque tú tienes el cliente y vas a hacer algo el cliente y de repente por Hijo y al final no sé o sea cómo ves eso el tema de confianza, ¿cómo ves? Si la apertura que podrían tener las agencias ya de repente desde tú como inside o de repente como como se mueven las agencias, ¿no?

Franco Rubio

Mira entiendo que la pregunta es qué tan fácil podría hacer que este producto o que este servicio esta esté valor que estás comentando calcio, no solo en Perú sino en otros países de Latinoamérica yo creo que la necesidad de creación de contenido está es bastante fuerte, no, no podría decir el mundo porque no conozco, pero los países en los que estoy al menos es bastante fuerte creería también, que este desarrollo a través de IAs, creación de contenido todavía están en pañales de hecho deben haber visto lo que pasó hace o lo que salió hace poquito con Chat GPT y la nueva forma de interpretar la realidad para poder a través de eso crear contenido o al menos responder o entablar una conversación. Qué muy pronto va a salir a luz, nos hace pensar que todavía, pues hay muchas formas de explotarlo, pero lo que sí no encuentro y no he visto ni en Colombia ni en Chile aún son expertos en este yo le llamé en algún momento así a este puesto el puesto prompter, no, el que se encarga de hacer los pros, entonces de hecho algún momento pensé. Oye, eso no va a quitar la chamba para después dije, no, o sea, más bien, se va a abrir la oportunidad de crear ese puesto, o sea, ya no vas a tener el reactor creativo necesariamente o de repente si vas a complemento, pero vas a necesitar un bróker dentro de la agencia que sea el que pueda lo que ustedes están haciendo, ¿no? Yo lo yo lo quiero incorporar o lo he pensado incorporar de hecho he hecho varias capacitaciones de cómo hacer buenos para midjourney e, para que la gente pueda sacar contenido ahí. Yo sí lo pienso incorporar porque de hecho tal cual me genera mucha eficiencia y

como agencia que producción de harto contenido, pues necesito eso es lo que de lo que vivo, no de generar eficiencia creando contenido, pero sí creo que somos una agencia que está creciendo rápido porque nos adaptamos a las tendencias rápido y no lo estoy viendo mucho en medianas y pequeñas sobre todo otras agencias como acá probablemente también las están incorporando, pero como hay un nicho hacia abajo, que todavía va, no sé si les alcanza incluso el presupuesto para incorporar porque crear contenido así es, es más o menos meterle plata una especie de innovación, o sea, como investigación y desarrollo dentro de tu propia agencia para entender para averiguar para ver cuál de todas es lo mejor incluso cuando nos metimos un millón, estamos buscando averiguamos ir a mejor a través de Dalí o de Giorgio lo ponemos en los tres o veríamos cuál es el mejor este es el mejor entendimos cuál es la cuál es la forma correcta. Pero claro es una investigación y desarrollo que no se la puede pagar todo el mundo todas las agencias y para eso podrían ahí, podrían entrar ustedes creería que si podría funcionar en todos los países ahora en la medida de que hagan esto escalable automatizable funcionaría mejor, o sea, lo último que esperaría si es que quieren llegar a la tapa, es que funciona como agencia, cómo funcionan las agencias es un correo de contáctame aquí y contáctame aquí y luego yo una persona natural tiene que estar respondiendo te inhumano tiene que estar respondiendo ante los correos coordinar reuniones, por qué? Porque los agencias, normalmente involucran muchas variables mientras que en este caso debería ser si es que por ejemplo me lo vendieras a mí debería ser algo así como si estuviera comprando, no sé una hamburguesa con diversas cosas no ingresa tu necesidad de aquí clic ya listo quiero cinco copys, ¿cuál es tu rubro tal y cuál es tu presupuesto tal? ¿No? O ese es el costo entonces elijo hago o prepago o hago la peor orden, ya alguien me ahí se me puede contactar a alguien para poder, no sé para preguntarme unas cositas más y pues ya está listo, pero, o sea, mientras más automatizado. Yo creo que podría funcionar mejor.

Juan Carlos Cueva

De acuerdo, sí, sí, me queda eso me parece bastante sentido, ¿cómo es que de repente la parte automatizada que debería tener y es más para dentro de nuestro lado cuando tú ya llenas esa especie de formulario de repente pasar una validación rápida con una persona obviamente podría mandarte algo, no voy bacán entendí lo que tú quieres alto nivel, pero te mando una estructura para entender un poco más del objetivo, ¿no? Tú me puedes decir es una pieza para vender zapatillas ya, pero esas zapatillas que se da entonces armar una estructura y todo eso de acuerdo, me queda bastante claro Franco con lo que nos has comentado, no por mi lado no tengo más preguntas perfecto. Muchas gracias, chicos, éxitos en el proyecto y cualquier cosa nos pueden volver a contactar, no hay problema genial. Gracias

ANEXO VI PRINCIPALES AGENCIAS DE CREACIÓN DE CONTENIDO DEL MERCADO Y AGENCIAS DE MARKETING

Tabla 53 Comparación de agencias de creación de contenido

	GROWS	IMPULSE	EMU MARKETING & CONTENT LAB	PRECISO AGENCIA DE CONTENIDOS	MAKE	CEBRA	AGENCIA MK
Año de Fundación	2021	2015	2015	2010	2013	2014	2015
Mercado	- Perú - Colombia - Chile - México - Ecuador	- Perú - Colombia	- Perú	- Perú	- Perú - Estados Unidos - Ecuador - México	- Perú - Chile - Estados Unidos - Colombia	- Perú
Plataforma web	https://grows.pro/	https://www.impulsee.lat	https://lavacamu.pe/	https://preciso.pe	https://make.pe/	https://cebra.la/	https://www.agenciaink.com/
Servicios relacionados a Contenidos	- Publicidad digital - Blogging corporativo - Producción audiovisual	- Estratega de crecimiento - Especialista en automatización - Especialista en Data - Diseñador UX - HubSpot Full Stack Developer - Estratega de Contenidos - Especialista SEO	- Publicidad digital - Blogging corporativo - Producción audiovisual	- Contenidos impresos - Contenidos Vivenciales - Contenidos Digitales - Contenidos Audiovisuales	- Investigación de Contenido - Estrategia de Contenido - Creación de Contenido - Distribución de contenido	- Estrategia Inbound - Contenido mailing - Landing page - Contenido Premium - Contenido Blog	- SEO - Posicionamiento Web - Social Media Marketing
Casos de éxito		- Oncosalud - Perfumerías Unidas - PAD - Universidad Continental		- Effie Perú - APESEG - Mi banco	- Shopstar - Content Marketing de Interbank	- Head Chile - Cecinas Llanquihue	- Bosch - Microsoft - MedLab - Koketa - Sole

	GROWS	IMPULSE	EMU MARKETING & CONTENT LAB	PRECISO AGENCIA DE CONTENIDOS	MAKE	CEBRA	AGENCIA MK
Servicios Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de ventas - Coaching y formación sobre ventas - Creación de contenido - Marketing basado en cuentas - Marketing conversacional - Marketing de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción inteligente de HubSpot CRM - Estrategia de Inbound Revenue 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de páginas web - Redes sociales - Email Marketing 		<ul style="list-style-type: none"> - Emailing - Social Media - Contenido Web - Landings 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing de Redes sociales - Paid Media - SEO - Desarrollo Web - Hubspot CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de páginas web - Diseño de Tiendas Online - Ecommerce - Publicidad Online

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54 Comparación de Agencias de Marketing

	FUNNEL	KOM AGENCIA DIGITAL	IBO	GEN DIGITAL	EMIDAS	WEBTILIA	ONZA MARKETING
Año de Fundación	2023	2017	2013	2010	2016	2008	2013
Mercado	- Perú	- Perú	- Perú	- Perú - Argentina - España	- Perú	- Perú	- Perú - Chile
Plataforma web	https://funnel.pe/	https://kom.pe/	https://ibo.pe/	https://gendigital.pe/	https://www.marketingdigitalemidas.com/	https://webtilia.com/	https://onzamarketing.com/
Servicios relacionados a Contenidos			- Agencia de SEO Posicionamiento web en Google	- Posicionamiento SEO	- Posicionamiento Web SEO	- Optimización y visibilidad CEO	- Agencia SEO para desarrollo de estrategia
		- Consultoría y Auditoría SEO	- Estrategia de Marketing de contenidos				
	- Auditoría SEO	- Estrategia de posicionamiento					
	- Optimización SEO	- SEO On-Page					
		- SEO Off-Page					
		- Laboratorio de Contenido					
	- Redacción y Edición SEO						
Casos de éxito	Ninguno	- Fralu	- Trip Perú - Grupo Infotec	- Talma	- Kangaroo	- Hotel Viñas Queirolo	- Nyría Lévano Vinos y Piscos

	FUNNEL	KOM AGENCIA DIGITAL	IBO	GEN DIGITAL	EMIDAS	WEBTILIA	ONZA MARKETING
		- Vivo Smartphone	- Salsa Chimpun Callao	- Tasa	- Licorería De Barco	- Rodizio	- Iqueña Delivery
		- Inmobiliaria Castellana		- USIL	- Planeta Creativo	- Colegio Beltolt Brecht	- Symmetry Corporation
		- Aplitect Perú		- NEORA	- A&D Soluciones empresariales	- Aceros Arequipa	- Muebles Tadeo
		- Nova medical				- Oxxo	- Star Cosmetics
Servicios Adicionales		- Páginas Web	- Consultoría y auditoría digital	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing digital - Gestión de Redes sociales - Social Media Marketing - Publicidad Online - Diseño de página web - Campañas SEM - Campañas de Whatsapp - Google Adwords - Diseño de Brandings 	- Diseño web	- Optimización de Sitio Web	- Agencia de branding
	- Manejo de Redes Sociales	- Tiendas Virtuales	- Google Ads		- Diseño de Tienda Online	- Relación Marca Consumidor	- Diseño de página web
	- Servicio de anuncios en redes sociales	- Google Ads	- Social Media		- Publicidad en Google Ads	- Desarrollo Web	- Diseño de tiendas virtuales
	- Anuncios en Google Ads	- Carrito de Compras	- Reputación Online		- Marketing de redes sociales	- Soporte de audiovisuales	- Gestión de redes sociales
	- Servicio de Diseño Web	- Landing Pages	- Recuperación de penalidades		- Pack Emprendedor	- Planeamiento Estratégico	- Agencia de diseño gráfico
	- Servicio de Redacción Web y Copywriting	- Servicios Cloud	- Optimización de conversión analítica - Desarrollo Web - Email marketing - Growth Hacking		- Branding	- Email Marketing - Social Media - Gestión CRM	

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO VII ANÁLISIS DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE COMPETIDORES
AGENCIAS DE CREACIÓN DE CONTENIDO**

Tabla 55 Ventajas y Desventajas de Competidores

COMPETIDOR	VENTAJAS	DESVENTAJAS
GROWS	Posicionamiento en diversos países de la región Certificación Hubspot CRM como partner oficial	Poca información de casos de éxito relacionados Nula información de medios tecnológicos salvo el CRM
IMPULSE	Amplia gama de servicios en relación con la creación de contenidos Certificación Hubspot CRM como partner oficial Metodología de generación de contenidos	Portafolio de servicios y precio mensual es muy alto para una empresa pequeña o mediana.
EMU MARKETING & CONTENT LAB	Posicionamiento especializado en el mercado peruano	Poca información de casos de éxito relacionados Nula información de medios tecnológicos
PRECISO AGENCIA DE CONTENIDOS	Cobertura de todos los canales para la creación de contenidos	Sin portafolio de servicios adicionales para la creación de contenidos
MAKE	Énfasis en herramientas tecnológicas como aliadas Metodología de generación de contenidos	Portafolio de servicios diseñado para empresas grandes
CEBRA	Amplia gama de servicios en relación con la creación de contenidos Certificación Hubspot CRM como partner oficial Metodología de generación de contenidos	Portafolio de servicios diseñado para empresas grandes
AGENCIA MK	Cobertura completa del marketing digital	Servicios relacionados a generación de contenidos solo con enfoque en posicionamiento web y social media

Fuente: Elaboración propia

ANEXO VIII LISTADO DE PREGUNTAS A EXPERTOS EN MARKETING DIGITAL

Se elaboraron las preguntas para obtener información de los expertos en marketing digital que fueron entrevistados como parte de esta tesis. Las preguntas se dividieron de la siguiente manera:

Mercado:

1. ¿De qué manera han influido el escenario post-Covid, el fenómeno de El Niño, la situación económica y la crisis política en Perú en las decisiones estratégicas y operativas digitales de su organización en los últimos años?
2. ¿Cuáles son las tendencias globales en marketing digital que considera más relevantes para su institución u organización?
3. ¿Cómo impactan el crecimiento poblacional y el perfil demográfico en la generación de estrategias de marketing digital en su organización?
4. ¿De qué manera está influyendo el crecimiento sostenido del acceso a Internet en los hogares y el aumento del uso de smartphones en las campañas digitales de su empresa?
5. A pesar del crecimiento del marketing digital en el Perú, ¿qué elementos considera que limitan una mayor adopción y uso por parte de las empresas?
6. ¿Qué metodología utiliza su organización para estimar el presupuesto publicitario destinado a marketing digital? ¿Cómo se distribuye este presupuesto en las diferentes acciones estratégicas y operativas de marketing digital en su institución?

Cliente:

7. ¿Qué estrategias se utilizan en su organización para medir y mejorar la satisfacción de clientes o consumidores a través del canal digital?
8. ¿Cómo ha impactado el incremento mundial de plataformas digitales de contenido en la manera en que su organización interactúa con clientes o consumidores?

Legal:

9. ¿Qué desafíos enfrenta su organización respecto a la publicidad engañosa y la competencia desleal? ¿Cómo abordan cada caso? ¿Cómo analiza el marco legal existente para el uso del marketing digital? ¿Qué aspectos faltan desarrollar?

Tecnología:

10. ¿Cómo se equilibra el uso de IA con la creatividad humana para el desarrollo de una campaña de marketing digital?

Validación de la propuesta de valor

Como preguntas finales, se utilizaron los siguientes enunciados:

11. ¿Qué tan valioso considera contar con una agencia de marketing digital especializada en Inteligencia Artificial que ofrezca servicios altamente especializados y permita validar experiencias previas con IA, comparado con las agencias tradicionales?
12. ¿Cree que el enfoque a la calidad del servicio, la eficiencia y la rapidez para resolver sus necesidades es un factor diferencial relevante para contratar los servicios de esta agencia?

Estas preguntas se diseñaron para cubrir una amplia gama de temas relacionados con el marketing digital y la inteligencia artificial, para obtener una visión integral de las prácticas y desafíos actuales en el campo del marketing digital.

ANEXO IX SEGUNDA ENTREVISTA A FRANCO RUBIO

Gino Carbajal: Que tal franco buenas tardes nuevamente, muchas gracias por acceder a esta reunión, es básicamente como te comenté para responder 12 preguntas que están orientadas a nuestro tema de tesis de la Universidad ESAN para la maestría de dirección de tecnologías de información.

Franco Rubio: Dale ok está bien

Gino Carbajal: Perfecto, podemos iniciar indicándonos tu nombre completo y el rubro de negocio en el que te encuentras

Franco Rubio: Claro, yo soy Franco Rubio Castillo, soy director general de Insight, es una agencia en Perú Colombia y Chile, es una agencia dedicada al rubro de la publicidad y marketing digital, trabajamos con marcas masivas bastante reconocidas en estos países y específicamente me dedico a ver tanto la parte de dirección y de organización de la empresa como también la implementación de estrategias de marketing para las empresas con las que trabajamos, llevo ya más de 12 años de experiencia viendo esto y la experiencia específica es en comunicación, gestión de publicidad, estrategias digitales, branding, entidad marca, inversión en medios publicitarios entre otros

Gino Carbajal: Ya perfecto, vamos a iniciar con la primera pregunta, pero antes de eso te comento un poco sobre nosotros, mi nombre es Gino Carbajal, trabajo como consultor SAP en CPPQ, corporación de productos químicos del Perú, soy alumno de ESAN de la maestría de dirección de tecnologías de información, nuestro grupo está conformado por dos compañeros más, Juan Carlos Cueva y Luis Alberto Barandiarán y nuestro asesor de tesis es Sergio Cuervo, nuestro tema de tesis está orientado a un plan de negocios de una agencia de marketing pero explotando la Inteligencia artificial.

Franco Rubio: De acuerdo, perfecto.

Gino Carbajal: Vamos a empezar con la primera pregunta, vamos a entrar primero con preguntas de contexto a nivel de sociedad como parte de este análisis de mercado, en tu experiencia ¿podrías contarnos de qué manera ha influido el escenario posterior al COVID, el fenómeno del Niño, la situación económica y la crisis política en las decisiones estratégicas y operativas digitales en tu organización en los últimos años?

Franco Rubio: Claro, de varias maneras, hay varios factores que influyen positiva o negativamente, un efecto inmediato positivo de la pandemia fue el aumento de la necesidad de comunicación digital, las marcas muchas marcas vieron que los consumidores se comenzaron a digitalizar por obvias razones en plena pandemia y luego es cierto que muchos de los consumidores regresan al presencial pero ya queda un hábito al menos de consulta o de interés de compra por digital y esto hace que las marcas necesiten personas dentro empleados o agencias que se encarguen de crear comunicación y de exponer más los

servicios que ofrecen a través de canales digitales por eso es algo positivo para las agencias porque hubo un aumento de demanda de servicios digitales pero también es cierto que efectos posteriores a esto más a largo plazo hubo recesión, yo creo que además sumándole un poquito el tema de contexto político 2022 y 2023 han sido años bastante inestables económicamente hablando y por producto desde mi punto de vista de la pandemia, como un efecto a mediano plazo, entonces yo creo que si hay una necesidad de la necesidad de contar con más servicios digitales pero también el mercado a nivel general está contraído, está temeroso, las marcas invierten pero con miedo, ese sería el contexto general.

Gino Carbajal: Claro, incluso en mi rubro en la parte de TI hemos visto que todos los negocios digitales como implementación de ecommerce, de alguna manera con el covid aumentó, pero de igual manera varias empresas siguen temerosas de iniciar con estos proyectos que si requieren cierto nivel de inversión y aventurarse, hay algunas empresas que no les ha ido bien en la venta digital.

Franco Rubio: Si así es tal cual hay más demanda, pero hay temor e incertidumbre ese sería un resumen.

Gino Carbajal: Ya perfecto, a ver según tu experiencia ¿cuáles son las tendencias globales en marketing digital más relevantes para tu organización?

Franco Rubio: Bueno la primera y la más clara el uso de contenido audiovisual para poder comunicar productos, servicios y en general para que las marcas se expongan, el uso audiovisual viene también de la pandemia, viene de que el público empieza a usar Tiktok con muchas fuerza y meta se da cuenta de que le están quitando público y ahí Instagram saca los reels, Facebook empieza a imitar los reels o comienza a publicar estos reels y YouTube a la vez saca sus shorts entonces todas las redes sociales más conocidas comienzan a tener el mismo tipo de formato, contenido audiovisual orgánico vertical, digo orgánico porque el tipo de contenido que sale es más natural menos producido y el público los usuarios de estas redes comienzan a producirlos en masa y las marcas se suman, ese es una de las primeras tendencias, la segunda es también relacionado al contenido audiovisual, la aparición de influencers y la necesidad e uso de este tipo de personas de activos digitales llamémoslo así como parte de las estrategias de comunicación de las marcas a nivel digital y uno tercero que podría mencionar sería la introducción de la IA para creación, específicamente la IA generativa para la creación de contenido, esas son para mí las más importantes y las que más han afectado la empresa.

Gino Carbajal: Ya perfecto, ¿cómo impacta el crecimiento poblacional y el perfil demográfico en la generación de estrategias de marketing digital?

Franco Rubio: Yo creo que es un impacto indirecto, yo creo que hay variable que podrían explicar mejor los comportamientos o la conducta de los usuarios, el crecimiento poblacional claro al haber más población lógicamente hay más usuarios digitales, sin embargo esto no necesariamente impacta en una forma diferente de hacer las cosas para las agencias y las marcas, simplemente tenemos un universo

más grande lo que sí podría impactar es en los hábitos y costumbres de uso de las redes sociales y esto si va variando y va cambiando en base a la tecnología disponible las nuevas herramientas que vayan a salir, por ejemplo TikTok fue una revolución, yo creo que la IA también es una revolución.

Gino Carbajal: Entonces no es un gran impacto que te obligue a cambiar de estrategia, sino que tienes más lugares a donde apuntar tu estrategia.

Franco Rubio: Así es.

Gino Carbajal: ¿De qué manera está influyendo el crecimiento sostenido del acceso a internet en los hogares y el aumento del uso de smartphones en las campañas digitales en las empresas?

Franco Rubio: Bueno eso si está totalmente relacionado, si es que tenemos un público más conectado pues, no solo mas conectado sino con smartphones van a poder tener una experiencia mucho más ágil, de hecho van a tener la experiencia porque si no tienes un smartphone no vas poder acceder a muchos recursos, a muchos medios, yo sí creo que es importantísimo primero la digitalización el acceso a internet y lo otro es el uso de smartphones pero ahí también haría una salvedad, creo y no estoy tan seguro, no tengo esa data en la mente pero sí creo que al menos en lima el smartphone tiene una penetración bastante alta, no sé si tienes una data diferente pero creo que lo que sí faltaría es que a nivel provincia sí tengamos ese acceso tecnológico, ese acceso a internet y sobre todo más penetración de los smartphones.

Gino Carbajal: Ah ósea te refieres a que hay mayor cantidad de personas con smartphones, pero solo en lima, a nivel provincia todavía no es tanto el impacto.

Franco Rubio: Si de hecho cuando hacemos campañas en redes sociales sabemos que solo son tres o cuatro departamentos son los más conocidos y mejor dicho los más desarrollados económicamente pero también tiene más universo digital y de redes sociales tienen que son lima, Arequipa Trujillo, Chiclayo por ahí sale cusco también y pirua pero de ahí normalmente ósea cuando haces campañas publicitarias normalmente se dirigen a estas cinco ciudades porque se distribuyen eficientemente, de ahí las demás ciudades del Perú a mi impresión todavía no tienen un acceso tan fuerte a redes o una presencia digital como las que acabamos de nombrar.

Gino Carbajal: En la siguiente pregunta, a pesar del crecimiento del marketing digital en el Perú si bien ha sido importante por la parte del covid, ¿qué elementos consideras que limitan una mayor adopción y su uso por parte de las empresas?

Franco rubio: Yo creo que a ver que limita el uso del marketing digital de las empresas, yo creo que la falta de conocimiento podría ser, la falta de profesionales capaces en las marcas, te hablo, estamos hablando a nivel general, las grandes marcas claramente tienen profesionales a cargo, capacitados, correctos pero si estamos hablando de Perú yo creo que hay muchas marcas que se manejan de manera informal, al manejarse de manera informal no tienen la estructura correcta y hace que las personas que toma decisiones no tengan el conocimiento ni la capacidad necesaria entonces yo creo que primero la informalidad de las empresas sería una limitante, lo segundo sería la poca capacidad de los profesionales sobre todo en empresas chicas, marcas chicas, mucho empirismo, para mi serían las principales limitantes para que se apliquen estrategias de marketing digital y estrategias de marketing correctas también.

Gino Carbajal: Claro una pyme un poco difícil que tome este rubro porque no tiene conocimiento de lo que es en sí ni lo que abarca el marketing digital

Franco Rubio: Si y sin embargo a las pymes es a los que primero puede ayudar gestionar correctamente una marca desde medios digitales porque los medios digitales son claramente más baratos de lo que antes se hacía que era ATL, medios tradicionales, televisión radio, incluso paneles eficientemente con una inversión mucho menor puedes llegar a un público amplio pero el tema es que para eso uno también tiene que ser empírico, tienes que conocer, prepararte, investigar bastante y así tu presupuesto lo puedes gastar correctamente, muchas personas creen que hacer marketing digital es poner imágenes en Facebook y ya con eso van a empezar a vender y le meten plata a contratar un community manager a que les creen contenido y gastan plata creando contenido tomando fotitos cuando al final puedes tener solo una publicación, solo una imagen y a esa le haces una estrategia de pautas correcta segmentando bien y logras cien veces lo que podrías lograr con tener una persona publicando todos los días, por ejemplo.

Gino Carbajal: Claro, buen punto, a ver queremos saber si en tu organización se utiliza alguna metodología para poder estimar el presupuesto publicitario destinado a marketing digital y como sería a nivel de porcentaje esta distribución del presupuesto.

Franco Rubio: Ya el nivel de porcentaje de presupuesto sobre que sobre toda la inversión publicitaria

Gino Carbajal: Si, por ejemplo, como se distribuye el presupuesto en las acciones estratégicas y operativas del marketing digital.

Franco Rubio: Ya claro, lo que pasa es que eso va depender mucho de cada negocio, va depender de cómo es tu público depende mucho del buyer persona ósea si tu público si es una marca no sé, que va un público geriátrico adulto mayor no sé yo te diría no se si las redes sociales sean el medio correcto o incluso por ejemplo de pongo un caso mi esposa tiene un taller de arte al frente del jockey, mucha gente ha llegado por pauta publicitaria pero por la zona yo te diría pongamos una persona que sale a volantear

porque justo la gente que va al jockey tiene un poder adquisitivo importante, justo es público objetivo, entonces prefiero yo poner una persona que salga a volantear a hacer pauta digital que puede ser un poquito más amplia y llegar a mucho público que no esté interesado. Ahí va depender de un análisis bastante customizado, bastante personalizado, pero si podemos hablar a grandes rasgos normalmente la pauta se encuentra dentro de las marcas que manejamos en un 20 a un 50 60% de rango, como te digo depende mucho del rubro, del público, de otras variables y por otro lado sí hay una metodología para calcular el presupuesto que tu necesitas, pero lógicamente depende de nuevo de las variables que te estoy mencionando pero por ejemplo de una ellas es proyectar en base al resultado que quieren, por ejemplo, si tú tienes una universidad o un instituto técnico, de arte digamos, para darte el ejemplo de mi esposa y quiere que las personas vayan a tu taller, listo entonces sobre lo primero que necesitas saber es cuantas personas quieres, yo quiero 50 personas al mes, listo entonces en base a eso tú proyectas cuánto me cuesta una persona en base a promedios de mercado, nosotros ya los manejamos, y haces un embudo. Por ejemplo, yo necesito 50 personas, pero normalmente para tener 50 personas registradas necesito normalmente que me hayan escrito unas 500 personas, o sea, 10 a 1. Y para que me escriban 500 personas normalmente necesito 5.000 clics, nuevamente 10 a 1. Entonces estamos hablando de que, por cada 1.000 clics, una persona realmente se inscribe. Ya, cuánto me cuesta cada clic, eso lo multiplico y ahí tengo el presupuesto que necesito invertir.

Gino Carbajal: Ah, es como, sí, claro, ese es el embudo, el embudo de la estrategia de marketing, y es como una estrategia general, ¿no?

Franco Rubio: Claro, eso es para, por ejemplo, inversión publicitaria a medios, porque también hay otras inversiones que se hacen pues a creación de contenido, a creación de estrategia. Depende mucho del rubro en el que te desenvuelvas.

Gino Carbajal: ¿Y en el caso de la creación de contenido?

Franco rubio: Ya, por ejemplo, ¿cómo saber cuál es el presupuesto para la creación de contenido? Normalmente la creación de contenido responde a variables como, nuevamente, en qué medios estoy, qué público tengo, qué usos o formatos consume mi público. Entonces, en base a eso, tú haces un análisis y creas una especie de grilla de contenidos o un scope de piezas, lo que llamamos así un scope de piezas, en un periodo normalmente mensual. Y sobre eso armas una, pues, en el caso de marcas lo que hacen es, mandas a cotizar ese scope a diferentes agencias y ahí sacas aproximadamente cuánto es la inversión que necesitas. En el caso de las agencias, nosotros ya sabemos cuánto cuesta determinada cantidad de piezas, piezas audiovisuales. Esta es la forma en la que tenemos un presupuesto.

Gino Carbajal: Ya, perfecto. A ver, ¿qué estrategias se utilizan en tu organización para medir o mejorar la satisfacción de los clientes, ¿no? O a través de qué, a través, o consumidores que son a través del canal digital, ¿cómo realizan esa medición?

Franco Rubio: Ya, lo que pasa es que quiero entender un poco la pregunta. Recuerda que dentro de la empresa en la que estoy, yo soy una agencia. Entonces, normalmente el contacto que tengo no es un contacto masivo, no es que yo recibo, no es como el instituto, que yo recibo 5.000 hits y de ahí 500 me terminan escribiendo realmente y 50 son, no es tanto así. En verdad, el contacto es más B2B y llegan dos, tres marcas al mes a contactarme en base a las búsquedas que nosotros hacemos y de esas, pues normalmente una cierra. Y es un proceso largo, dos, tres meses y luego se gestiona un contrato de un año completo. Entonces, es diferente, quiero saber si acá te refieres a cómo yo gestiono igual con estos clientes o te refieres a cómo gestionan las marcas en general, sus canales digitales para garantizar la calidad con clientes.

Gino Carbajal: No, en el caso de tu empresa, por ejemplo, ese cliente, luego de ese año de contrato que le haces, después de eso, ¿cómo es que tú mides su satisfacción? O de repente en el transcurso del año de contrato, ¿cómo vas midiendo su nivel de satisfacción?

Franco Rubio: Sí, claro. No es al final del contrato, lógicamente es constante y normalmente todos los clientes responden en base a indicadores. Las agencias trabajan en modalidad B2B, entonces nosotros al no vender un producto específico, sino vender un servicio, tenemos determinados indicadores por responder. Cada marca tiene sus propios indicadores, sean ventas, captación de leads, sea posicionamiento que también se mide en base a cantidad de impresiones que pueda tener la marca en digital, etcétera, etcétera. Y mes a mes vamos revisando los indicadores, también vamos revisando la cantidad de piezas contratadas versus lo que se hizo y en general también comentarios sobre la relación del día a día del cliente. Todo eso se resume en un dashboard de indicadores mensuales del cliente y llegamos a un score, una puntuación que te dice, ¿estamos por encima o por debajo? Y así vamos midiendo.

Gino Carbajal: Ya, perfecto. ¿Cómo ha impactado el incremento mundial de plataformas digitales de contenido en la manera en que tu organización, por ejemplo, interactúa con clientes o consumidores?

Franco Rubio: Bueno, primero nosotros tenemos que adaptarnos a la nueva tecnología que hay. Adaptarnos significa, si es que no es capacitar internamente a nuestro equipo, que lo hacemos, es contratar a personas que sean conocedoras, expertas de las nuevas tecnologías que van saliendo. Te doy un ejemplo. Yo entré a Insight hace 12 años aproximadamente. Cuando entré pues ni siquiera había cursos de marketing digital en las universidades y uno tenía que aprender en la cancha. Te metías a

Facebook Insights, revisabas, entendías. Yo entré en la parte de analíticas y métricas. Y luego encontré bastantes insights, encontré formas de hacer las cosas que funcionaban mucho y llevamos a muchas marcas a ser exitosas específicamente en Facebook. Luego Instagram comenzó a ser la red que más usaba la gente, también entendimos eso, pero de pronto en pandemia apareció TikTok. Y TikTok es una red que yo cuando salí no la entendía mucho, no me gustaba usarla, pero al fin y al cabo es una nueva tecnología, un nuevo recurso, un nuevo medio y es un nuevo espacio para que las marcas puedan estar presentes. Entonces lo que a mí me tocó hacer fue contratar a personas que conozcan la herramienta, que conozcan el modo, la forma de uso y que adapten las estrategias de comunicación a esta nueva plataforma digital. Y luego de eso empezar a capacitar a los de adentro de Insights y capacitarme yo también para que podamos tener servicios de mayor calidad y actualizados. Al final digital es un rubro, publicidad digital es un rubro en el que tienes que estar constantemente actualizado.

Gino Carbajal: Claro. A ver, esta pregunta es un poco más orientado a la parte legal. ¿Qué desafíos enfrenta tu organización respecto a la publicidad engañosa y este tema de la competencia desleal? ¿Cómo es que abordan de repente cada uno de estos casos? ¿Y cómo analizas el marco legal existente para el uso del marketing digital? De repente en tu experiencia, en tu conocimiento, ¿crees que faltan todavía algunas cosas por desarrollar o algunos aspectos por desarrollar en el marco legal?

Franco Rubio: No, a nivel digital falta un montón todavía. A ver, en general siempre el Estado y las leyes van un paso atrás de lo que realmente está pasando en la revolución digital. Para darte una idea, pues la creación de la IA establece nuevos retos de regulación para los entes estatales. Y sin ir muy lejos, también TikTok, por ejemplo, crea ciertos vacíos con respecto a la música que se utiliza adentro y sobre todo la forma de fiscalizar. No sé si te has dado cuenta de que TikTok funciona mucho con tendencias trends y muchas de ellas son tendencias musicales. Hay una música que se pone de moda, por ejemplo, Soy Amores, que esa chica, no me acuerdo ahorita el nombre, pero la puso de moda. Y hay miles de marcas que han usado ese audio, pero ese audio tiene una canción con copyright, pero igual las marcas lo hacen. Claramente nosotros no lo hemos propuesto porque no podemos utilizarlo para nuestras marcas, pero nos damos cuenta de que las instituciones no tienen la capacidad ni siquiera de fiscalizar esto, ahorita al menos.

Gino Carbajal: Por un tema de derechos de autor, ¿no?

Franco Rubio: Claro, por un tema de derechos de autor. Por un tema de derechos de autor e incluso uso de imagen. Dentro de la parte legal, el uso de imagen. ¿A qué me refiero con uso de imagen? La imagen de una persona está protegida tanto a nivel visual, o sea, tu cara, tu cuerpo, sobre todo tu cara, ¿no? Pero también a nivel sonoro, o sea, tu voz pertenece a tu derecho de imagen. Y si alguien usa tu voz para anunciar algo, o para relacionarlo de alguna manera a una marca, está haciendo uso de tu derecho de imagen, y tú lo puedes demandar por eso. Entonces, esto que te estoy contando fue motivo de

conversación con un abogado contratado justamente para que nos ilustre un poquito más sobre la legislación y los derechos en digital, que hoy por hoy son bastante desconocidos. Entonces, hay bastantes para responder esto ¿Qué es lo que hace la empresa? Bueno, tenemos un consultor legal al que cuando llegan ciertas dudas le preguntamos. También en la agencia tenemos estándares o normas de qué cosas hacer y qué cosas no, no puedes hablar. O sea, las reglas básicas, digamos, de la legislación competitiva, ¿no? Que no puedes decir cosas que no son verdad en tus publicaciones, no puedes hablar a tu competidor y decir él es malo sin algún tipo de fuente o estudio o algo que avale realmente lo que estás diciendo. Hay varios estándares en la agencia de qué cosas decir y qué no, y cuando hay dudas lo consultamos con nuestro asesor legal.

Gino Carbajal: Perfecto. ¿Cómo se equilibra el uso de la inteligencia artificial con la creatividad humana para el desarrollo de una campaña de marketing digital?

Franco Rubio: Todo es, bueno, no sé si es todo... Esto depende mucho de cada agencia, de cada persona, de cada organización, pero dentro de Insight, de manera resumida, la inteligencia artificial es el punto de partida para darte opciones, caminos, y luego la inteligencia humana complementa con aterrizajes más precisos, con ese toque humano que hace que al final la campaña o la pieza termine siendo exitosa.

Gino Carbajal: Ya, perfecto. Bien, solamente nos quedan ya dos últimas preguntas y de hecho estas dos últimas son para que puedas más o menos comentarnos tu opinión sobre nuestra propuesta de valor, sobre este plan de negocio. ¿Qué tan valioso consideras contar con una agencia de marketing digital especializada en inteligencia artificial que ofrezca servicios altamente especializados y permita validar experiencias previas con inteligencia artificial y esto comparado con agencias tradicionales?

Franco Rubio: Ya, es que yo creo que de hecho de acá un tiempo muchas agencias, o sea, a ver, hoy no creo que haya una agencia, no creo que no haya una agencia que no utilice inteligencia artificial para crear contenido. De hecho, yo creo que ya las hacen, pero, ya lo hacen, pero viendo lo que estás diciendo no creo que haya una agencia que lo esté comunicando y creo que podría ser el diferencial. Si ustedes me dicen si esto puede funcionar, sí podría funcionar en función de que ustedes sean los primeros en que lo comuniquen. El que primero comunica, golpea doble.

Gino Carbajal: Ah, o sea, te refieres a comunicar, ¿sabes qué? Nosotros sí trabajamos con inteligencia artificial para el desarrollo de estos servicios tal, tal, tal y tal.

Franco Rubio: Claro, o sea, comunicar no sólo que sí trabajan, sino que se especializan en este tipo de contenido y mostrar las ventajas de por qué esto es mejor que otras agencias. Lógicamente las otras agencias también trabajan con inteligencia artificial, pero no lo comentan. Entonces por eso digo, así

pueden captar o así pueden diferenciarse, porque hasta ahorita no he visto una agencia que lo mencione o que lo diga.

Gino Carbajal: Ya, ok. Y ya para terminar, ¿crees que el enfoque a la calidad del servicio, la eficiencia y la rapidez para resolver necesidades es un factor diferencial relevante para contratar los servicios de esta agencia de marketing que se especializa en inteligencia artificial?

Franco Rubio: ¿Me puedes decir los factores que dijiste?

Gino Carbajal: El enfoque, el enfoque a la calidad del servicio, la eficiencia y la rapidez para resolver las necesidades.

Franco Rubio: Yo no sé si realmente estos sean valores diferenciales, porque para mí esas son características básicas que debería tener una agencia para sobrevivir en el mercado. Que sea eficiente, que tenga un enfoque en la calidad. O sea, que, si no cumple hoy por hoy, primero hay que definir bien qué es calidad, ¿no? Pero entendiendo que cada servicio es diferente y que me imagino que sí determinarán bien qué cosa es calidad. Igual, cumplir las expectativas, que está muy alineada la calidad, ser eficientes y ser ágiles o rápidos. Es lo mínimo que se espera de una agencia. No creería que este sea un valor diferencial. Lo que sí creería que sea un valor diferencial es, por ejemplo, que comuniquen que sus operaciones están avaladas o están soportadas por Inteligencia Artificial y que su equipo está entrenado en Inteligencia Artificial. O sea, que son una agencia en donde la Inteligencia Artificial es el pilar o el punto de partida para generar eficiencia. Eso sí es diferente.

Gino Carbajal: Ya. Perfecto, Franco. Eso sería todo de mi lado. En verdad, muchas gracias por tu tiempo. Y nada, cualquier consulta adicional, de repente podríamos estarte comunicando nuevamente contigo.

Franco Rubio: Dale, Gino. Te agradezco entonces. Estamos conversando. Gracias.

Gino Carbajal: Listo. Gracias a ti. Nos vemos.

Franco Rubio: Hasta luego. Cuídate.

ANEXO X ENTREVISTA A MERCEDES CARBAJAL

Gino Carbajal: Ya, ahora sí. ¿Qué tal Mercedes? Muchas gracias nuevamente por darnos estos minutos para poder ayudarnos con estas preguntas, en relación con nuestro tema de tesis. ¿Podrías iniciar indicándonos tu nombre, ocupación y el rubro de negocio en el que trabajas?

Mercedes Carbajal: Sí, mi nombre es Mercedes Carbajal. Trabajo en GDC Inmobiliaria, estoy en el rubro inmobiliario y soy jefe de marketing.

Gino Carbajal: Perfecto, mira, te comento un poco de mí, mira, es muy curioso. Yo soy Gino Carbajal, soy ingeniero de sistemas de información, trabajo en Qroma, CPPQ es la empresa dueña de las marcas American Colors, Vencedor, todo lo que es CPPQ. Soy consultor de sistemas y también soy alumno de la Universidad de San Andrés, la maestría de dirección de tecnología e información. Y básicamente el cuestionario es sobre nuestro tema de tesis orientado a la viabilidad de una agencia de marketing, pero enfocada y especializada con inteligencia artificial. Ok. Ya, vamos a iniciar primero con una serie de preguntas orientadas al contexto, al macroentorno en el que nos encontramos. ¿Podrías decirnos en tu experiencia de qué manera han influido los escenarios post-COVID, el fenómeno del niño y la situación económica y la crisis política en el Perú, en las decisiones estratégicas y operativas de tu organización en los últimos años?

Mercedes Carbajal: Bueno, yo estoy en el rubro inmobiliario ya hace casi 13 años, más o menos, y bueno, me ha tocado estar en estas diferentes etapas, ¿no? O sea, por ejemplo, en COVID tuvimos que cambiar totalmente la estrategia de ventas, la estrategia de marketing como tal también, porque todos estábamos acostumbrados a que tener un punto de venta, a tener un punto donde la gente va, se informa, visita, mira, observa, pregunta. En este caso, la venta de departamentos o revisar una propuesta de cómo la compra de tu primer hogar si es bastante visual, ¿no? Entonces la gente necesita ver, visitar, tocar, revisar temas de acabados y eso, ¿no? Entonces en pandemia tuvimos que hacer un giro 360 prácticamente en todo sentido, porque ahora los asesores comerciales, en este caso los vendedores, tenían que acostumbrarse a otro ritmo de venta. Entonces era capacitarlos en el tema de hacer reuniones vía Zoom, sacar citas digitales o de citas virtuales. Hay muchas personas que fue bastante duro, porque no todos tenían ese temor de que esto iba a continuar e invertir en algo que de repente no lo va a ver a futuro. Se paralizó también el tema de la construcción. Hubo un tiempo donde las inmobiliarias no podían construir, no estaba permitido todavía, hasta que después comenzaron a liberar de ciertos rubros ya para seguir avanzando con el tema de los trabajos y crecimiento a nivel económico. Y como te comentaba, sí tuvimos que replantear toda la estrategia, ¿no? Entonces lo que yo tenía como pauta digital con la agencia con la que trabajaba en ese entonces, en esa inmobiliaria donde yo estaba, solo era un tema de alcance, de posicionamiento de marca, sí algo de venta, pero mi venta al 100% siempre ha sido en sala de ventas, ¿no? Porque la gente pasa por la zona, ve los paneles, ve el espacio, la ubicación, ¿no? En cambio, ahora con las citas virtuales era utilizar diferentes herramientas como

Google+, para poder situar al cliente donde se encuentra ubicado el proyecto, armar presentaciones de venta, o sea, pasar todo lo físico que teníamos en la sala en digital y explicarles a los asesores cómo tenía que ser la forma de pago o la forma de pago, perdón, de esa manera, ¿no? Incluso los pagos ya no eran pasa la tarjeta, sino había links de pago, había transferencias, y sí fue una situación bastante dura, al menos en esa época yo estaba en una inmobiliaria, era en Colón Inmobiliaria, son proyectos de ticket mayores porque solo tienen proyectos en San Isidro y Miraflores, entonces el ticket es bastante alto y la gran mayoría era inversionista. Conjuntamente teníamos el tema político y había mucha gente que por pandemia, por salió Castillo, ya no quiso invertir, sacó todo su dinero, incluso mi propio jefe y se fueron al extranjero a guardar el dinero, entonces todo ese público que teníamos nosotros como nicho entre comillas porque los proyectos que vendíamos eran proyectos para inversión de un dormitorio, dos dormitorios, gente con un poder adquisitivo bastante alto, estaba bastante retraído, entonces no confiaba, no sabía que lo que pasaba políticamente. El fenómeno del niño no fue tanto un problema, bueno, solo en la parte cuando justo hace como dos años estuve en otra inmobiliaria y vendíamos nosotros lotes de playa, se salió el río, no hubo pase, hubo temas de huelgas, ahí sí, o sea los que estábamos, o los que tienen proyectos en la zona sur y donde se vio afectado el tema del fenómeno por huelgas y todo ese tema, si hubo bastante problemas, las ventas bajaron, otra vez regresamos al tema de las ventas virtuales, hacer todo tipo de otro tipo de activación, en lo digital remarcar mucho el posicionamiento de la marca, el tema de los precios, sacamos más promociones, entonces sí fueron diferentes circunstancias que tienes que tú adaptarte a esas problemáticas, porque tú no sabes qué es lo que puede pasar mañana y simplemente tienes que cambiar el chip totalmente a tu estrategia y a todo tu equipo, a tu fuerza de ventas.

Gino Carbajal: Claro, mira, qué curioso, yo justo ahora que lo mencionas, hace como dos meses más o menos, en mayo, julio, junio y julio, yo estaba buscando departamento también y me llegó un montón de información por whatsapp, incluso una inmobiliaria me pasó un link donde había un plano virtual de cómo iba a ser la distribución, de un departamento por ejemplo de 79 metros cuadrados creo, los tres dormitorios, la cocina, para que tú te desplaces solamente en la misma computadora, claro que es diferente ir a, es complicado, porque en el inmobiliario yo, por ejemplo, sí o sí yo quería ver un piloto del departamento.

Mercedes Carbajal: Claro, no todas las inmobiliarias las tienen.

Gino Carbajal: Claro, ya perfecto. A ver, con la siguiente, vamos con la siguiente pregunta.

¿Cuáles consideras que son las tendencias globales en marketing digital que consideras más relevantes, por ejemplo, para el rubro en el que te encuentras, no lo que es inmobiliario?

Mercedes Carbajal: Ahorita, mira, yo trabajo con una agencia, lo ideal ahorita lo que se está viendo mucho es humanizar mucho la marca, entonces no solo es bombardear a los clientes de precio, precio, precio, precio, ubicación, descuentos, promociones, sino también darle un giro y que los clientes también sepan a quiénes estamos dirigidos. Entonces publicar o mencionar o hacer este tipo de utilizar este tipo de formatos, tanto en Instagram o en TikTok, que ahora casi todo el mundo lo utiliza y puedes posicionarte de manera orgánica. Es utilizando tus propios recursos como los asesores comerciales o gestionando testimonios de clientes que ya te compraron y humanizar la marca te va a ayudar un montón. Ahora lo que es inteligencia artificial me ayuda un montón también en las campañas cuando quiero generar campañas de leads, o sea, para generar base de datos y que los asesores se comunican con ellos. Hay varias campañas que ahora se utilizan a través de este formato de inteligencia artificial, ¿no? Chat GPT te ayuda también un montón a ya no estar viendo referencias a ver qué es lo que está haciendo la competencia, sino simplemente indicándole oye, quiero hacer una campaña, ¿eso cómo lo hago? Te ayuda a decir de verdad, te simplifica un poco, un poco bastante la vida, porque ya, o sea, si tú no tienes un copy o una persona que te un redactor creativo con esa plataforma, realmente te ayuda bastante a acortar los tiempos de entrega de algún material o algo así. Los recorridos virtuales. Hay muchas empresas que ahora lo utilizan y creo que todas las inmobiliarias lo estamos utilizando. El 360 fue un boom en la época del COVID. Como te decía, esas citas virtuales que los asesores tenían que agendar no solo es mostrar, o sea, así como te enviaron a ti el planito para que veas y puedas recorrer por la computadora cada espacio del departamento, sino ahora te hacen un 360 de todo el proyecto. Entonces te enseñan las páginas comunes, te enseñan los departamentos, los espacios, incluso la ubicación. Los videos te ayudan un montón también. Este es el tema de los del uso del dron. O sea, hay tantas herramientas ahora que incluso para decorar un departamento de inteligencia artificial te ayuda mucho. Entonces son recursos que poco a poco estamos, al menos en mi caso lo estoy tratando de implementar. Como los chatbots en las páginas web o los WhatsApp con inteligencia artificial, que incluso estuve probando hace poco uno que tú le preguntas, supuestamente está dirigido para algo, pero si tú te sales del foco de la conversación, por ejemplo, de un departamento de uno, dos, tres dormitorios, el chatbot con inteligencia artificial te va a contestar lo que tú le estás preguntando sobre el rubro, porque ya está programado así. Pero si tú te sales y le dices oye, ¿sabes dónde queda la tienda tal? Sí, te sigue contestando como si fuese una persona. Entonces es muy, es bastante. Es bien loco eso, porque te das cuenta de que ahora tu equipo, por ejemplo, de fuerza de call center, yo sé que más adelante eso, eso va a desaparecer con el tema de los, de los WhatsApp inteligentes, no? Y whatsapp ahorita es una herramienta muy poderosa porque ahora todos tenemos, creo que el truecaller para identificador de llamadas y no contesta, así nomás ya la gente ya no contesta llamadas, salvo que sea de un familiar o del trabajo de alguien. Si no, no contestas personas conocidas. Entonces el medio del whatsapp al mandar un mensaje y tú ves y en tiempo real, si tú estás ocupado, le vas a contestar si estás desocupado y él le va a decir ya o si no llámame más tarde. Pero es una herramienta que ahorita al menos creo que todos estamos utilizando y más. A veces puede ser un poco invasivo, pero la información al final de

cuentas te va a llegar y tú de curioso vas a abrir. Es como los mailings. Antes se utilizaba mucho el mainchip o se utilizaba otro tipo de herramientas y te llegaban mailings de ofertas, de promociones. Pero ahora tú abres tu bandeja de Gmail y vas a ver tanta publicidad que te llega tu correo por ser haber hecho simplemente una compra y ya ni siquiera lo abres. Simplemente seleccionas todo lo que publicidades, lo borras y ya no hay esa respuesta como hace unos años atrás. Era bastante poderosa porque tú podías medir cuántos te hicieron clic, apertura o dieron clic al botón. O sea, a pesar de que había un call to action y todo lo demás, pero el mailing o el whatsapp ha representado a los mailings. Entonces eso también es una herramienta que nos está ayudando mucho. Entonces son cosas que la inteligencia artificial con las diferentes herramientas está haciendo que la ejecución de algunas estrategias sea mucho más fáciles y rápidas de poder implementarlas.

Gino Carbajal: Mira, me has mencionado varias herramientas y cuando yo estaba buscando departamento, habré visitado inmobiliarias en diferentes distritos. Bueno, yo vivo en Comas, encontré una por los condominios de Comas que están haciendo por ahí por Retablo. También en la misma Javier Prado, con la vía expresa, hay dos inmobiliarias que están haciendo ya, levantando los últimos edificios. Y prácticamente lo que más me acordó ahorita es la única que me dio el planito. Y por ahí también me habrán llamado más de otros distritos, pero no pasaba más allá de una llamada o de alguna publicación o algún mensaje por whatsapp, llamada o publicidad por Gmail. Y es bastante cierto lo que mencionas.

Mercedes Carbajal: En mi caso, yo veo publicidad de Gmail y simplemente lo selecciono y lo borro para desocupar la bandeja. Sí, o sea, si me dices proyectos que están en Javier Prado, con vía expresa, ya yo tengo mi proyecto ahí. Estoy justo al lado de Abril, que está al frente del Colegio San Agustín y ahí hay dos proyectos grandes que compitan conmigo. Por ejemplo, Abril es un monstruo en la industria, en el rubro inmobiliario. Y si tú no estás a la par, como me dice mi gerente, el tema de la construcción o la obra avanza tan rápido que tú tienes que estar un paso más adelante. Si no, si yo no coloco un panel cuando debería de colocarlo, ya se me fue la obra y ya el vecino al costado de Abril o Rumi ya se llevaron mis clientes y tiene toda la razón. Pero también está el tema, ya dejando de lado las herramientas digitales, también está el seguimiento que hacen los vendedores. Por ejemplo, a ti te llegó un mensaje por WhatsApp o una publicidad que viste en Instagram o en TikTok o en Facebook, pero si ese asesor no hace el seguimiento debido a ese cliente que podría ser potencial, fuiste pues no. Entonces ya hubo otra empresa o ya hay otra empresa que atacó, fue más agresivo y atacó a ese cliente y al final terminó comprando en otra empresa. Entonces también va a depender mucho de los de qué tan agresivo tiene que ser la parte comercial, porque acá todos vivimos, por ejemplo, en el rubro inmobiliario todos vivimos de las ventas. Entonces si no hay ventas, no prácticamente no hay sueldos. Entonces sí es importante que todo vaya de la mano. Entonces es una lucha siempre que entre marketing y comercial de que yo puedo darle las estrategias, pero si ellos no lo ejecutan, estaría uno tirando plata al agua si es que ellos no lo no lo desarrollan o no lo no, no ejecutan las acciones de en el momento. O sea, aun así,

tú dejaste, por ejemplo, si tú dejas tus datos hoy día, máximo te tienen que estar llamando no más de media hora, sino ese cliente ya. Porque también, así como pediste información en mi chamba también pediste en otro lado. Entonces quien te ataque primero es a quien le vas a dar caso al final.

Gino Carbajal: Sí, ahora que lo menciono así, yo fui a Abril y después fui a Rumi también. Es más, en Abril me cotizaron. Más a la izquierda. Me cotizaron en los dos. Bueno, ahí los lineamientos del banco, ¿no? Bueno, en mi caso al final no compré, no me animé por ninguno. Quería esperar todavía, ¿no? De repente reunir un poco más de capital para aventurarme en eso. Pero, por ejemplo, yo no tenía tanto conocimiento de qué empresas son las top en el rubro inmobiliario, por ejemplo. O sea, yo busqué en la zona, por ahí hay un proyecto inmobiliario y listo. Bueno, y sí era importante, por ejemplo, que cada empresa demuestre, mira, ¿sabes qué? Este no es mi único proyecto, ¿no? He hecho este proyecto, este otro, este otro.

Mercedes Carbajal: Claro.

Gino Carbajal: Ya, a ver, pasamos a la siguiente pregunta. En tu expertise, ¿cómo impactan el crecimiento poblacional y el perfil demográfico en la generación de estrategias de Marketing digital en tu organización?

Mercedes Carbajal: Sí, impacta un montón, porque ahora los perfiles que nos compra es de todo tipo. Antes, hace unos años atrás, sabíamos que quien nos compraba, quien compraba o que buscaba un departamento definitivamente eran familias. Familias que recién de repente se estaban constituyendo o familias que ya tenían uno o dos hijos. Ahora no. Ahora veo chicos que... De verdad que son chiquitos. Para mí son chiquitos. Que son chicos que ya tienen una cultura financiera. Tienen más información, entonces saben iniciarse al mundo laboral y si la saben hacer y pensar bien, o sea, ser bien juiciosos con eso, o sea, veo clientes que no... O sea, que tienen 25, 24, 25, 26 años y ya están invirtiendo en su primer departamento. Entonces esa cultura financiera, este, haberles dado desde chiquitos, o sea, me parece buenazo. Porque ya es un tema de que ya es como una visión hacia... Más adelante se proyectan, ¿no? Antes, comprarse un departamento creo que era un lujo y te comprabas recién a los 30, 40 años. Y tenías que esperar tus 20, 25 años para terminar de pagarlos, ¿no? Entonces esos chicos que compran a los 25 y a los 45 años ya terminaran de pagar su primer departamento y seguramente deben estar ya comprando su segundo o tercer departamento como inversión. No necesariamente por vivienda. Entonces la comunicación en este caso es totalmente diferente ahora. Entonces tienes que... Tenemos que nosotros ahora dar un giro y no sólo enfocarnos en las familias que se están constituyendo, sino hablando también al inversionista. No sólo a un inversionista mayor, a un señor de 60, 70 años que no sabe qué hacer con su plata, sino también a los chicos que ahora en pandemia salieron un montón de emprendedores y les ha ido súper bien, les sigue yendo súper bien. O chicos que recién están trabajando y están ahorrando su dinero y piensan en una inversión a largo plazo. Entonces el inversionista ahora ya no está sesgado

a una persona, como te decía, mayor, sino también a un chico de 25, 30, 35 años. Entonces la comunicación ya es dirigida a diferentes públicos, pero de diferentes maneras, ¿no? Entonces si la población va creciendo y la comunicación va cambiando, entonces tus estrategias, tanto en digital, también lo que tú tienes que mostrar o lo que nosotros estamos tratando de mostrar es totalmente diferente, ¿no? Va a ser la comunicación y el mensaje y la segmentación también va a ser diferente porque la población, el que menos quiere ir al centro, por ejemplo, tú me comentas que vives en Comas.

Gino Carbajal: Mercedes, se te está recortando un poquito creo la última parte.

Mercedes Carbajal: ¿Ahora sí me escuchas?

Gino Carbajal: Sí, sí te escucho.

Mercedes Carbajal: A lo que iba era que ahora, por ejemplo, la comunicación o las ventas y las estrategias tienen que ser dirigidas a ser muy aspiracionales. No necesariamente porque tú vivas, por ejemplo, tú me estás comentando que eres en Comas y ahorita que me mencionas y estás buscando, por lo que te escucho, me imagino que tu oficina o tu centro de trabajo queda en San Isidro. Entonces, ahora el que menos busca ir más cerca de su centro de trabajo porque el tránsito o el tráfico que uno, acá en Lima, que es tan pesado, es prácticamente, estás viviendo en el tráfico en el día como dos horas. Entonces, lo que la gente lo que busca ahora es acercarse más a su centro de trabajo porque necesitas descansar, necesitas estar más cerca de tu familia, tener más horas en familia que estar en el tráfico y lo único que quieres salir de la chamba e ir de frente a tu casa. Pero eso es salir a tu casa es si tú vives, por ejemplo, si tú trabajas en San Isidro, si vives en Comas, ¿cuánto te demora seguir hasta allá? Entonces, también la comunicación va dirigida a ese lado, ¿no? Pero a lo que iba sobre el sobre la población, crece en diferentes zonas, no está creciendo por todos lados, pero todos los que están más alejados quieren venir hacia el centro. Entonces, ya hay espacios que ya no sabemos o se encuentra, por ejemplo, en nuestro rubro, que es inmobiliario, encontrar un terreno en el centro ahora está siendo más complicado porque ahora hay edificios por todos lados. O sea, va por esos dos lados, por el tema de edades, que ahora no sólo nos compran clientes, por así decirlo, de 30 a 70 años, sino ya hay un público menor, no menor, más o menos, pero sí están desde los 25, 26 años que ya están pensando en una inversión a futuro, ¿no? Entonces, la comunicación de inversionista, como te decía, para mayores, o se ha dirigido con un mensaje para mayores, tiene que ser también una comunicación de inversionistas para este tipo de chicos que están haciendo su inversión, su primera inversión en una vivienda y lo ve como que a futuro, no es algo, es como un patrimonio, su primer patrimonio y que seguramente lo va a alquilar o de repente va a vivir y va a vivir con un room y lo puede alquilar y ya paga medias las cuotas mensuales del departamento, qué sé yo. Pero ese tipo de información y de mensaje a través de digital se tiene que plasmar con las últimas tendencias que están saliendo, ¿no? No sé, en TikTok que se ve mucho, este, incluso, por ejemplo, en inversionistas utilizamos mucho lo que son, es el LinkedIn, a pesar que la pauta

de LinkedIn es muy cara, pocas inmobiliarias creo que lo hacen o pocas empresas también lo hacen, simplemente ya es de manera orgánica, este, en redes sociales ahorita Facebook ha caído un montón, pero ahora quién ha subido en estos dos últimos años es Instagram, quien no ve un vídeo, las historias, quien no ve los reels, entonces tienes que ahora ir cambiando los formatos, las formas como presentas tus comunicaciones, ¿no? Entonces hay diferentes públicos, ahora los públicos, la población que ha crecido tanto como los millennial, como los chicos que son más jóvenes, es ir viendo las tendencias, qué es lo que más están utilizando para que tu mensaje también lo puedan ubicar por ese lado, ¿no?

Gino Carbajal: Claro, claro. Sí, ahora que lo menciona, por ejemplo, yo tengo 32 años, bueno, estoy buscando recién departamento, pero tengo un amigo, de mi colega, de mi promoción, que ya tiene un departamento, y lo pagó a 5 años.

Mercedes Carbajal: Claro, entonces hay chicos, por ejemplo, conozco gente, por ejemplo, en mi chamba hay un chico que es gerente financiero, y este chico no tiene más de 33 años, y ya es gerente financiero, ya se casó, está por tener su primer bebé, entonces es un chico que ha comenzado de muy chiquito trabajando, y obviamente la parte financiera que él tiene es mayor a lo que yo, de repente, cuando yo tenía su edad, yo iba a pensar que iba a tener ese cargo, yo seguía siendo en esa época, seguía siendo, no sé, o coordinadora, o asistente de marketing, por así decirlo, ¿no? Pero, sí, ahora está pasando, los chicos están subiendo cada vez más rápido.

Gino Carbajal: Sí, sí, ya, a ver, vamos a seguir con la siguiente pregunta, ¿de qué manera está influyendo el crecimiento sostenido del acceso a internet en los hogares y el aumento del uso de smartphones en las campañas digitales de tu empresa?

Mercedes Carbajal: Es difícil de que ninguna casa tenga internet, todo el mundo tiene internet en sus casas, lo que ya no existe, creo, son teléfonos fijos, ya no existe porque todo el mundo tiene celulares, entonces, nosotros, todo lo que nosotros realizamos, tiene que estar pensado, no sólo a una laptop, o sea, que lo vas a ver a través de una laptop, una computadora, sino que todo es a través del teléfono, incluso hay horarios de publicaciones, de publicaciones orgánicas, o que los ads, o sea, los anuncios en redes sociales también, todo tiene que estar en formato, tanto para verlo en una computadora, como para verlo en un smartphone, en un teléfono, en un celular, entonces, nosotros creo que todo el mundo pasamos más de, si no es cuatro o cinco horas al día pegados al celular, es poco, entonces, nosotros consumimos, o sea, todos ahora consumimos un montón de publicidad o de contenido a través de nuestros celulares, o sea, siempre estamos en Instagram, viendo qué es lo que están haciendo las otras personas, o siguiendo a algún famoso, algún influencer, y por ahí que te sueltan una publicidad, entonces, creo que son pocos los que no están haciendo nada en digital, ahora es, o sea, lo físico, como

el periódico, las revistas que eran en papel, ha bajado completamente, yo me acuerdo que hace 13 años, cuando trabajaba en otra inmobiliaria, todo eran anuncios en el comercio físico, pasaron un par de años y eso, y era una inversión bastante alta, sacar un anuncio en, me acuerdo que se llamaba Urbania, que era una sección del comercio, y nos costaba un montón, ahora es Urbania, tuvo que emigrar, y ahora todo es digital, es un portal inmobiliario, así como Nexo, que es un portal inmobiliario, porque ahora también el tema de Google, nos ayuda un montón a hacer campañas de Search o Display, ayudan mucho, y ahora con el tema de que, no sé si has escuchado que los teléfonos te escuchan lo que tú estás, lo que estás hablando, por ejemplo, puedo decir, quiero irme de viaje a, no sé, a Cartagena, lo comentas con un amigo, y de repente estás viendo Instagram, o estás viendo, visitando alguna página, y de pronto te sale una publicidad de Cartagena, porque ya te están escuchando, yo no sé qué tan poderoso puede ser eso, pero sí te sale, el algoritmo hace que todo lo que tú estás, buscaste solamente una palabra, o lo comentaste con alguien, pero es tan poderoso que ya te está saliendo lo que tú mencionaste, entonces ya te conoce, ya conoce el algoritmo del Google, las redes sociales ya conocen cuál es tu comportamiento, qué es lo que más está buscando, por ejemplo, si yo busco mucho en Instagram, no sé, tiendas de ropa, tiendas de zapato, o página de zapato, ya en las historias me están saliendo publicidad de zapatos, o de, quiero irme de viaje, voy a buscar, entré a despegar a ver un pasaje, ya en redes sociales me están saliendo ya las promocionales de diferentes aerolíneas para este sitio en especial, entonces es así, entonces es mucho de, por eso siempre ahora dicen hay que tener cuidado qué es lo que dices, porque ya todo el mundo te escucha, y ya sabe qué es lo que necesitas.

Gino Carbajal: Sí, sí, tal cual, y me ha pasado a varias veces, ahora último estaba buscando una bicicleta para mi hijo por su cumpleaños, y me comenzaron a salir un montón de anuncios de bicicletas.

Mercedes Carbajal: Sí, pasa.

Gino Carbajal: Sí, está pasando eso, hay muchos. Cuéntame, ¿cómo vamos de tiempo? Porque creo que me dijiste que tenías que salir a las tres y media. Sí, pero ¿cuánto falta? ¿mucho? Bueno, vamos en la pregunta, vamos a entrar a las seis, es la mitad, porque son 12.

Mercedes Carbajal: Ya, sí, normal, puedo esperarme un ratito.

Gino Carbajal: Ya, perfecto, gracias. A ver, la pregunta número seis, ¿qué metodologías utiliza tu organización para estimar el presupuesto publicitario destinado a marketing digital? Y este presupuesto, ¿cómo es que se distribuye en porcentajes en las diferentes acciones, tanto estratégicas como operativas del marketing digital que maneja, por ejemplo, la parte inmobiliaria, ¿no?

Mercedes Carbajal: Mira, yo ahorita tengo el 2% de presupuesto general por las ventas. O sea, hay una proyección de ventas que tiene la empresa de manera anual. Supongamos que, si ellos tienen proyectado vender este año más de 7 millones de soles, sobre eso yo tengo el 2% que está destinado para el

presupuesto del marketing. Sobre ese presupuesto, casi el 60 o 70% creo yo, está destinado a lo digital. Porque yo ahorita, por proyecto y la inmobiliaria, ahorita tenemos 5 proyectos que tengo activos y tengo una inversión por proyecto de casi mil dólares ahorita. Eso solo en redes sociales, neto que va a la plataforma. Porque obviamente, aparte de la agencia me cobró un FII que es un 18%, más el 18% de IGB. Entonces estamos hablando más o menos incluido IGB. Mi inversión en digital mensual son casi 5.500 dólares mensual.

Gino Carbajal: Ya, ok, ok. A ver, vamos a pasar a la pregunta número 7. ¿Qué estrategias se utilizan en su organización para medir y mejorar la satisfacción de clientes o consumidores a través del canal digital?

Mercedes Carbajal: Mira, nosotros recién, por ser una empresa entre comillas nueva, porque es una empresa que tiene recién va a cumplir cinco años, acaba de entregar su primer proyecto. O sea, ya entregó su primer proyecto en San Miguel. Lo que estamos haciendo como un tema de satisfacción y fidelización de nuestros clientes. Estamos organizando eventos en el proyecto para estos propietarios, porque también tenemos un plan de referidos. Es decir, si ellos nos refieren a un cliente, ellos pueden ganar un bono de casi 3.000 soles. Entonces esa comunicación se lo mandamos a través. Siempre mandamos todos los jueves, mandamos un mailing a todos los propietarios o todos los clientes que nos han comprado en los diferentes proyectos para poder reforzar esta campaña de referidos. Pero como un tema de satisfacción, en este primer proyecto que hemos entregado, tenemos un área de posventa y ellos están. Nosotros lo que estamos haciendo es, a veces los proyectos entregan el proyecto y entregaron, ya terminaron de vender. Hay solo un portal donde tú puedes, tú como propietario, si ves una incidencia del departamento, no sé, hay una fisura, hay algo para arreglar. No señor, ahí a través de la página web hay un link donde usted puede colocar su, hacer su reclamo de esa fisura y nosotros mandamos un personal para que lo arregle. Ya coordina con usted la cita y lo arreglen y listo. No, nosotros lo que estamos haciendo es tener por un año personal nuestro de la empresa en el proyecto para que cualquier cosa, cualquier levantamiento de observación lo puedan hacer, lo puedan ejecutar en el momento. Aparte hay un canal de atención al cliente, hay un correo donde todos los clientes que nos han comprado pueden comunicarse a través de ese canal. Hay una, hay una persona encargada de recibir tanto llamadas como mensajes por whatsapp este recibiendo cualquier tipo de consulta. No sé, yo compré en otro proyecto x y quiero saber, no sé, tengo que pagar mi cuota y no sé cuándo me toca, cómo es mi cronograma. Entonces te puedes comunicar a través de este canal, ya vi, ya se había telefónico vía whatsapp este y puedo hacer la consulta. Pero eso no quiere decir que nosotros nos desentendemos de los clientes que nos compraron. Siempre mandamos comunicaciones de cuáles son nuestros canales de atención. Este, por ejemplo, ahorita el proyecto que se encuentra justo al lado de abril, el que tú has visitado, que somos nosotros que hemos comenzado obra, cada 15 días estoy mandando, hacemos vuelos de dron para ver el avance del proyecto. Ese vídeo nosotros lo trabajamos, lo editamos y les

mandamos un mailing a todos los propietarios, las personas que nos compraron en ese proyecto, que son más de 130 personas y les vamos comunicando. Damos más confianza a los clientes de que mira, si estamos comenzando en la fecha que hemos indicado. Entonces ya los clientes se quedan un poco más tranquilos de que saben que está, hay movimiento que vamos a cumplir con la fecha de entrega. Este, lo que estamos, vamos a comenzar a colocar también es a través del call center con una persona de call center, es este tema de satisfacción. Entonces es llamar a los clientes y decirle señor que tal, lo atendió fulanita de tal, le pareció bien, hubo alguna duda, nos llegó a visitar, este que le pareció la atención, bla, bla, bla. Incluso lo estuvimos haciendo el mes pasado con los clientes que compraron o se hicieron una separación de departamento, pero al final desistieron, dijeron que no, no podía. Nosotros tenemos controlado, o sea, tenemos una base donde tenemos colocado, no tal cliente desistió porque no se puso un tema personal y no pudo completar su cuota inicial.

Otro cliente es este por enfermedad. Hay que los clientes también al peruano le cuestan decir no, entonces siempre te va a dar una excusa. Entonces lo que estuvimos haciendo como porque obviamente en el rubro inmobiliario las ventas son estacionarias, entonces hay meses donde son un poco más duros que otros. Entonces nosotros quisimos rescatar a estos clientes. Entonces el mismo gerente general llamó a los clientes y dijo hoy soy fulanito de tal, este quiero saber si todavía estás interesado en mi proyecto, mira que tengo esta promoción especial para ti, dime si estás interesado todavía porque yo te puedo dar estas facilidades para que lo puedas comprar y bla, bla, bla. Y así pudo levantar mucha información porque hubo clientes que dijeron mira no, no, no me explicaron bien el tema del banco o me quedó una duda y yo no me sentí muy confiado, pero ahora que tú me llamas que eres el gerente general, mira mejor agendemos una reunión y así se pudo rescatar algunas ventas. Entonces el tema de satisfacción del cliente si es muy, es muy importante y si es bueno creo que todos, todas las empresas las deberían tener y manejar, no sólo a través de una comunicación fría porque creo que al mandar un mailing es una comunicación fría, a pesar que tú lo puedas ver cómo estamos hablando hace un rato, las publicidades a veces tú dices ah ya otra vez me está mandando promociones seguramente de descuentos, pero no nosotros estamos enviando avances de tu proyecto que compraste, entonces también se lo mandamos por un medio de whatsapp, se lo mandamos por whatsapp masivo y lo pueden ver, pero si el cliente tiene alguna duda tenemos los diferentes canales de comunicación, tanto por correo, por llamada, por whatsapp, incluso por nuestra propia página web, entonces si es importante que todas las empresas tengan los diferentes medios para que el cliente pueda comunicarse y las empresas también puedan medir también qué tan buena es su atención.

Gino Carbajal: Claro, ya me has dado un estándar más o menos de lo que yo espero cuando compre un departamento de una empresa inmobiliaria, ya sé lo que voy a esperar ya.

Mercedes Carbajal: Sí, tienes de verdad es que los clientes ahora están mucho más informados y si tú no le das la información clara y precisa, los clientes te van a ir encima y te van a reclamar, lo que uno

menos quiere de menos, yo como marketing lo que menos quiero son reclamos porque al final eso baja la confianza que los próximos clientes puedan tener con mi marca y mi posicionamiento puede bajar, entonces gracias a Dios no tengo, no he tenido reclamos a través de redes sociales, por ahí un par y eso, pero por ejemplo nuestro primer proyecto nos demoramos en la entrega, pero no fue porque no terminamos de construir, no fue por eso, fue un tema que ya es ajeno a la empresa porque en él se demoró mucho en hacer las conexiones de la subestación de energía, entonces hay factores que a veces escapan mucho de las empresas y nosotros lo que hicimos en ese caso es semana tras semana, todas las semanas hasta que pudimos, ya en él nos pudo dar una fecha, es comunicar cómo iba el proceso, porque si tú haces un silencio, como se dice, un silencio administrativo, los clientes se te van a ir encima, entonces fue una manera también de mantener tranquilos y que sigan confiando en nosotros que si le vamos a entregar el proyecto, el proyecto ya está parado, ya está armado, ya está construido, los acabados ya estaban listos, pero no había luz, pero por eso fue un tema de él, no fue un tema de la constructora ni de la inmobiliaria, entonces si nosotros no comunicábamos cómo iba el proceso, créeme que hubiesen ido a, como se dice, que obviamente a reventarnos el kiosco y decir, oye, te he pagado porque no me has entregado.

Gino Carbajal: Claro, muy bueno, muy bueno, a ver, la siguiente pregunta, ¿cómo ha impactado el crecimiento mundial de plataformas digitales de contenido en la manera en que tu organización interactúa con clientes o consumidores?

Mercedes Carbajal: Ahora hay diferentes herramientas, hay un montón, este, a través de la agencia digital con la que trabajo, ellos me generan las pautas, las piezas orgánicas y las pautas digitales, pero a su vez tengo CRM, trabajamos con CRM que se llama Esperant, que está integrado completamente tanto en la parte de marketing comercial y contabilidad, entonces todo lo tengo integrado a través de este sistema, aparte trabajamos con otros sistemas que es que de clientify, donde lo adquirimos porque estábamos armando una fuerza de call center y tenía también una herramienta que se llama channel que el call center podría hacer sus llamadas virtuales, o sea, en lugar de usar el celular, llamaba a través de esta herramienta y las llamadas se quedaban grabadas, así yo como marketing podría, podía ser como una auditoría a ver qué es lo que estaban hablando o cómo estaban atendiendo a estos clientes. Este, ya no lo tenemos, o sea, ya no tenemos la fuerza, esa fuerza de call center, pero sigo gestionando a través de clientify, hago automatizaciones de envíos de mailing y de mensajes de chat de whatsapp a los clientes, dando, no sé, conocimiento de quién es GDC, cuánta experiencia tienen en el mercado, que cuáles son los proyectos que están, que estamos, que estamos, tenemos en venta, pero como herramientas digitales para poder gestionar contenido hay un montón, lo que me faltan solo es tiempo y manos para poder ejecutarlas todas, pero si hay, hay alguna, o sea, el tema digital es prueba y error en verdad, entonces tienes que ir evaluando qué herramientas, qué tipo de estrategias son las que más te pueden funcionar y cómo ese tipo de ventas también es estacionarias, hay que meterle más fuerza en

algunas y en otras, por ejemplo, mi presupuesto está dividido en tanto en meta como en search, o sea, en google ads, y obviamente si yo no tengo una buena página bastante potente para poder recibir esta cantidad de leads y también tener un equipo de metas bastante robusto para que pueda atender o gestionar los leads que me van llegando, entonces no me va a servir de nada, no, pero entonces es, es, es, todo es parte del aprendizaje y de las nuevas cosas que van saliendo ahora.

Gino Carbajal: Claro, claro, a ver, esta pregunta está un poco orientada a la parte legal, ¿qué desafíos enfrenta tu organización respecto a la publicidad engañosa y a la competencia desleal?, ¿cómo abordan, por ejemplo, cada caso y cómo analizas el marco legal existente para el uso del marketing digital?, ¿qué aspectos, de repente son muchos, que faltan desarrollar justamente en la parte legal?

Mercedes Carbajal: Justamente estamos ahorita desarrollando en la parte, mi página web ahorita lo hemos, recién lo hemos lanzado hace un par de meses, o sea, una nueva página, y estamos, el equipo legal, sí tenemos dos personas en el área legal, una consultora externa, una boda externa, lo que estamos implementando también por un tema de, de que los clientes puedan confiar, ¿no? Entonces estamos gestionando una sección de que se llama portal de transparencia, entonces ahí estoy colocando como cada proyecto es un route distinto, entonces para que el cliente se sienta, porque a veces los clientes son muy desconfiados, entonces sobre todo con empresas que son nuevas y sobre todo que son empresas internacionales, o sea, porque GDC es mexicana. Entonces, ¿qué es lo que estamos haciendo? Estamos armando este portal de transparencia, donde estamos por cada proyecto que es una razón social, estamos colocando toda la documentación legal en este portal. Entonces, si, por ejemplo, vas a entrar en el proyecto ParPrado, que es el que está al lado de abrir, tú ingresas, vas a encontrar la ficha root, vas a encontrar la vigencia de poderes, el GRI, el HR, el PU, vas a encontrar los cuadros de acabados, vas a encontrar toda la información del proyecto a nivel legal y de arquitectura y de, no sé, los planos, no estamos colocando porque eso ya es un tema de ventas, pero toda la información que el cliente podría necesitar para estar seguro y se sienta tranquilo y confía en la marca, lo estamos colocando. Tenemos también el libro de reclamaciones virtuales, como también físicas en cada punto de venta. Hemos tenido reclamos que incluso han llegado a Indecopy por este tema de, en el que te comentaba, siempre hay un cliente que no se va a terminar quejando, pero eso ya es un tema de negociación directamente entre el área legal y el cliente, que al final se pusieron de acuerdo. El cliente obviamente siempre va a pedir algún tipo de reconocimiento, porque mira, he tenido que, yo me iba a mudar y ahora esto está demorando, pero fueron, como te comentaba, fueron cosas externas, ajenas a nosotros, ¿no? Entonces, sí, hay una negociación directa. Cuando son contratos o, por ejemplo, tú quieres, cuando un cliente quiere comprar, por ejemplo, tú que estás buscando, lo que te voy a, lo que el asesor comercial, lo que te va a pasar si tú llegas a separar un departamento, una unidad, te va a pasar el contrato así, lo más transparente posible, nuestro contrato tipo, para que tú como cliente lo puedas revisar. Tú lo puedes revisar solo o puedes ir con tu abogado y lo puedas revisar. Si tú tienes algún tipo de observación, le

vas a decir al asesor, oye, mira, acá no me parece esta cláusula, ta, ta, ta, ta. Entonces, se pueden juntar sin problemas con nuestra área legal. Llegan a un acuerdo y se hacen las modificaciones repetidas, si es que se amerita o no. Pero siempre hay una buena comunicación entre el cliente y nuestra área legal. Lo que nosotros tratamos es de que cerrar siempre nuestras ventas, dentro del tiempo que nosotros tenemos programados, cerrar nuestras ventas del mes, por ejemplo, de la cuota de para llegar a la cuota del mes, pero siempre cuando pasa por todo un proceso de revisión internamente. Por ejemplo, tú ya firmaste tu contrato, a pesar de que hubo observaciones o levantamientos de cláusulas entre tu abogado y mi área legal, se firmó, pero hay un área que se llama administración de ventas que no cierra ese expediente si es que no tiene, sí, o sea, como te explico, es un expediente, es un file del cliente que el asesor de ventas entrega a esta área de administración de ventas. Ahí tiene que estar el DNI, el recibo de luz, el contrato firmado, que sea la letra elegible, la declaración jurada, está, si es casado soltero, si es casado, la constancia de matrimonio, si son por bienes separados o no. Entonces, porque tenemos que también como empresa cubrirnos por todos lados de que todo ese expediente esté completo y esté bien, bien armado. Si ese expediente está bien armado, administración de ventas dice, ok, pasa y ya es una venta totalmente cerrada y completa y que suma a tu objetivo del mes. Entonces, la comunicación y el manejo interno del legal con el cliente es un ida y vuelta y siempre está preso y abierto a que puedan conversar. Entonces, no hay ninguna restricción por ese lado. Es la, creo que es la primera empresa con la que veo, así que están, son bastante ordenados por ese lado. Así que no, no, no hay, no hay problemas por eso. Y lado, cuando hago yo promociones, siempre colocamos los términos y condiciones. También en la página web tengo la sesión de promociones. Supongamos, hago una promoción donde compra ahora con el 3 por ciento de cota inicial y págalo en noviembre en la página, tanto en el anuncio que vas a ver por redes sociales como en la página web. Te voy a poner los términos y condiciones sobre cada promoción. Entonces nos cubrimos realmente por todos lados.

Gino Carbajal: Ah, ya. Y alguna brecha legal que de repente hayan dicho, oye, mira, sabes que este tema, este tema relacionado al marketing digital no está cubierto por la parte legal, no por el marco legal peruano, ¿no? ¿Algo así han podido encontrar?

Mercedes Carbajal: No, no, no, no, no. Porque todos los términos y condiciones, o sea, por ejemplo, yo los primeros días de cada mes, cuando armamos las campañas o las promociones que vamos a correr durante todo el mes, pasa por una revisión de legal. No puedo publicar nada si es que ellos no me dan el ok. Entonces ellos arman los términos y condiciones, me lo pasan y yo se lo paso a la agencia. Entonces ellos tienen que colocar en los copios y yo los tengo que colocar en la página web.

Gino Carbajal: Ya ok, ok. A ver, la pregunta número 10 ya está un poco más relacionada a la tecnología. ¿Cómo se equilibra el uso de la de la inteligencia artificial con la creatividad humana para el desarrollo de una campaña de marketing digital?

Mercedes Carbajal: Ahorita la estamos usando como referencia en verdad ahorita, pero como te decía. Creo que la herramienta de inteligencia artificial a la larga nos va a ayudar que en menor tiempo puedas tú desarrollar muchas más estrategias. Entonces creo que ahí los redactores creativos en las agencias van a jugar un papel muy importante porque antes los redactores creativos en las agencias era tu creatividad, qué es lo que tú pensaste, qué es lo que estuviste viendo como referencia. Ahora la inteligencia artificial, tú simplemente pides algo y la inteligencia artificial te lo va a armar. Incluso tú, como te creo que en las primeras preguntas te comentaba, existe chat GPT. Tú le dices oye, quiero escribir un blog de tal cosa, le escribe, le das el tema y ya te arma todo. Tú no tienes que hacer nada, simplemente lo lees para ver si tiene coherencia o no y haces un copy y ya lo publicaste.

¿Y cuánto te demoró? No más de un minuto. Entonces tanto para generación de contenido con textos, como también con imágenes, las imágenes también ahora con inteligencia artificial puedes hacer muchas cosas. Lo que no puedes hacer, o sea, yo creo que ahí sí en mi rubro creo que no lo usaría mucho porque la gente tampoco no es tonta de saber de qué mira tal área como va a tener mi proyecto de acá a un par de años que yo te lo entregué.

Pero si yo esa imagen le trabajé con inteligencia artificial y va a estar un poco más retocado de lo que, de cómo lo voy a entregar finalmente, estaría siendo como una, estaría, estaría mintiendo al cliente final, ¿no? Entonces yo creo que hay que tener mucho cuidado también con el uso y abuso de este tipo de herramientas, ¿no?

Gino Carbajal: Ya, ok, ok. A ver, vamos con la penúltima pregunta y esto más un poco orientado a la validación de nuestra propuesta. ¿Qué tan valioso consideras contar con una agencia de marketing digital especializada en inteligencia artificial que ofrezca servicios altamente especializados y que permita validar experiencias previas con inteligencia artificial? Esto comparado con las agencias tradicionales.

Mercedes Carbajal: Perdón, no te entendí muy bien.

Gino Carbajal: A ver, repito la pregunta. ¿Qué tan valioso, qué tan valioso consideras contar con una agencia de marketing digital especializada en inteligencia artificial que ofrezca servicios altamente especializados y permita validar experiencias previas con inteligencia artificial? Todo esto comparado con las agencias tradicionales de marketing, no? No, sí es importante.

Mercedes Carbajal: Yo creo que sí. Creo que ahora todas las agencias deberían de tener esta, este plus adicional, ¿no? O sea, porque son herramientas que al final me van a ayudar a mí a gestionar un con un mejor contenido. Y si eso me va a generar ventas, obviamente va a ser bastante, bastante importante para la empresa, ¿no? Entonces ahorita son pocas las empresas creo que al menos estén utilizando mínimo una herramienta con inteligencia artificial. Entonces sí es importante que sí la tengan. O sea,

yo sí, sí tengo que buscar otra agencia. Aparte de la que ya estoy trabajando, de todas maneras, tiene que ofrecerme algo totalmente novedoso y que obviamente lo que me va a ofrecer son este tipo de herramientas porque me va a generar otro tipo de contenido. Entonces creo que los contenidos de valor ahora con inteligencia artificial y la, por ejemplo, incluso hay pautas de redes sociales que son ya pautas con inteligencia artificial, ¿no? Incluso Google también tiene campañas con inteligencia artificial. Entonces este es difícil que ninguna, que ahorita las agencias no las tengan o que no la estén trabajando. Y ya hay muchas, por ejemplo, si tú vas a LinkedIn y buscas agencias digitales, este pide muchos, mucho personal que ya sepan o tengan conocimiento de ese tipo de herramientas.

Gino Carbajal: Ah, o sea, claro, yo sabía que, si hay agencias que ya están utilizando la inteligencia artificial, pero lo que me dijeron también en otra entrevista era de que muchas de estas agencias no lo dicen o no lo publican. Entonces dicen mira, sabes que yo uso inteligencia artificial y estaba al lado por tal cosa, ¿no? Por alguna certificación, por alguna especialista o mis especialistas son expertos y tienen esta certificación en tal herramienta, ¿no? Eso, por ejemplo, me lo mencionaron.

Mercedes Carbajal: Sí, hay muchas empresas que te pueden decir soy partner de Google o soy partner de no sé cuantito, pero si es que no te lo presenta y no te explican cómo funciona la herramienta. Estaba vendiendo, pues como se dice, está vendiendo humo, ¿no? Pero este yo no usaría, por ejemplo, o no contrataría a una agencia que me diga podríamos utilizar esta herramienta para ver qué tal funciona para que lo pruebes. No dame un caso de éxito con la herramienta que estás utilizando. Entonces sí, previa evaluación, si lo tuviera que utilizar, pero que me demuestre primero que funcionó. Pero igual, como te decía hace un rato, este todo lo que es digital es prueba y error. Pero sí, tiene que estar bien desarrollado y ejecutado. La agencia tiene que saber cómo poder manejar ese tipo de herramientas.

Gino Carbajal: Claro, claro. Y a ver, vamos a la a la última pregunta. ¿Crees que el enfoque a la calidad del servicio, la eficiencia y la rapidez para resolver sus necesidades es un factor diferencial relevante para contratar los servicios de esta agencia especializada en inteligencia artificial?

Mercedes Carbajal: Sí, sí, porque por eso algunas empresas, a ver algunas empresas, este ahora quiere hacer todo in house. Pero la contratación de las personas del equipo mínimo tiene que conocer ese tipo de herramientas. Si la agencia no te responde al segundo por alguna consulta o por o por alguna gestión o alguna solicitud, este estás perdiendo tiempo y dinero porque, por ejemplo, no sé, me estoy inventando. Ayer salí con una promoción X, pero ya justo se vendió el último y quiero cambiar la promoción por otro por otro y necesito implementarla en este momento. Si la agencia no me responde, o sea, no me da una solución o me dice que te tengo la pieza o te tengo la implementación en dos horas. Este no me va a servir de nada porque estoy perdiendo dos horas de tiempo que puedo haber estado. Podría ya estar este captando nuevos clientes. Entonces la respuesta de las agencias, sobre todo los ejecutivos que están a cargo de cada cuenta con los clientes, en este caso, por ejemplo, mi ejecutivo

de la con la que trabajo en el que trabajo es bien dedo. Entonces a veces hay algunas cosas que yo no reviso o se me pasa al revisarlo, pero está ahí llamándome oye, no te olvides de revisar tal cosa. Entonces ese tipo de respuestas o ese tipo de seguimiento son las que se valora mucho. Y ahí creo que podríamos añadirle también lo que mencionaste en las preguntas anteriores. Además de la eficiencia, la calidad que obviamente una agencia debe transmitir, estaría también la verificación o la certificación con casos de éxito de estas herramientas. Sí, claro, porque si no, si solamente están haciendo una prueba contigo como conejito de indias, no, no sirve de nada, ¿no? Entonces por eso te decía, hay que evaluar bien qué tipo de herramientas se van a utilizar o qué herramientas te van a ofrecer para que lo puedas utilizar siempre y cuando ellos te digan, oye, si me funcionó con tal empresa y tuvimos este resultado y yo te voy a decir, bueno, probemos. Pero si tú me vas a decir, oye, mira, salió esta herramienta, hay que probarlo. Te voy a decir no, porque me vas a pasar a perder tiempo. Entonces siempre hay que verificar todo eso, ¿no?

Gino Carbajal: Perfecto, perfecto. Nada, Mercedes, esa fue la última pregunta. De nuevo, muchas gracias por tu tiempo, en verdad nos has ayudado bastante.

Mercedes Carbajal: Espero.

Gino Carbajal: Sí, sí, sí, en verdad nos has ayudado bastante de cómo seguir planteando la idea y nada, de repente más adelante ahí te podríamos contactar por alguna duda o consulta que tengamos.

Mercedes Carbajal: Sí, sí, sí, dale, no te preocupes.

Gino Carbajal: Perfecto, listo, muchas gracias, gracias por tu tiempo nuevamente.

Mercedes Carbajal: No te preocupes, cuídate, gracias.

Gino Carbajal: Nos vemos, cuídate, buen fin de semana.

ANEXO XI ENTREVISTA A LENKA MISKULIN

Luis Barandiarán: Un poco de repente para empezar la entrevista y un poco setearnos en tema de marketing digital, si pudieras presentarte así brevemente, quién eres, en qué trabajas y tu experiencia en marketing en general y marketing digital de los últimos años.

Lenka Miskulin: Vale, a ver este, bueno nada, gracias, gracias por invitarme acá a esta pequeña entrevista. Yo soy Lenka Miskulin, tengo más o menos más de 20 años de experiencia en todo lo que es comunicaciones de marketing. Los últimos 10 años aproximadamente con mayor foco en todo lo que es marketing digital. Trabajo ahora en Kimberly Clark como gerente de medios y agencias para Latinoamérica. Ya tengo seis años y un poco más en esa posición y nada, eso de mi lado. Tengo experiencia también en lo que es agencia, pero no agencia de marketing digital en sí, sino agencia de publicidad, más hacia el lado de contenido. No sería, no sé si hay algún momento.

Luis Barandiarán: No, no, está perfecto, es un poco para establecer las credenciales de la persona que estamos entrevistando. Bien, entonces arrancamos ahora así con las preguntas. Primero vamos a hablar un poco de lo que es el mercado en general. La primera pregunta sería, ¿de qué manera han influido, digamos, ha habido una serie de factores recientes? De repente el escenario post-COVID, hubo un tema del fenómeno del niño, en general la situación económica y la crisis política en el Perú que tiene sus altas y bajas. ¿Cómo estos factores han ido influyendo en las decisiones, sean estratégicas u operativas digitales de la organización en los últimos años?

Lenka Miskulin: Ok, yo creo que hay muchísimos factores que han intervenido creo que en este aceleramiento de la consideración de un marketing digital dentro de repente del mix de publicidad o de inversiones en marketing. Definitivamente COVID es uno de ellos, ha sido el principal acelerador creo yo para potenciar el uso de la tecnología dentro del marketing digital. Dos, la necesidad de buscar eficiencia tanto en procesos como en costos ha permitido también que digital se vuelva mucho más atractivo para poder conectar con los consumidores. Y definitivamente este empoderamiento que ha tenido la tecnología a través del desarrollo de nuevas soluciones ha permitido también que los principales partners digitales tengan un desarrollo súper acelerado que nos ofrezca también a los marqueteros diferentes opciones mucho más económicas y con un mayor alcance. Entonces eso ha impulsado que se revisen los presupuestos, que se revise un poco el mix de cuánto destinamos a todas las acciones offline para poder priorizar las online. Entonces yo creo que esos tres serían como los principales factores. Probablemente de ahí hay otros que pueden poner de repente ya al mercado no sé, latinoamericano en una posición diferente versus otros mercados que están mucho más desarrollados. O sea, otra de las cosas también es un poco el cambio ya del comportamiento del consumidor de sus necesidades y sus preferencias. O sea, el tema de facilitarle cada vez más y entregarle una mejor experiencia es un punto clave. Ya es algo que se demanda y que se tiene que dar por hecho ya versus antes, unos años antes que fuera un lujo el poder, no sé, hacer un pedido online de alguna compra y que

llegue a tu casa. Entonces ahora ya todo debería funcionar en la mente del consumidor. Todo debería funcionar, la experiencia tiene que ser 100% favorable y eso también ha potenciado todo el desarrollo de la parte de commerce, el e-commerce, el social commerce, el poder apostar también por la recomendación de otros players como los influencers para poder finalmente tomar una decisión de compra. Entonces ese sería como un cuarto punto, creo, interesante de factor que ha potenciado el poder pensar un poco más en el marketing digital, en tu mix de marketing.

Luis Barandiarán: Buenísimo. Y hablando de tendencias globales, ¿cuáles de las actuales tendencias globales en marketing digital considera que son más relevantes para la organización donde estamos trabajando?

Lenka Miskulin: A ver, yo creo que hay una principal que en verdad sigue siendo una tendencia porque sigue creciendo bastante rápido y siguen apareciendo nuevas cosas, pero ya es una realidad porque ya la venimos utilizando que es todo lo relacionado a inteligencia artificial, ¿no? Si bien es cierto, venimos utilizando inteligencia artificial hace muchos años, ahora en realidad el universo de posibilidades para poder aprovecharla es gigante y siguen apareciendo nuevas cosas. Entonces yo creo que esa es una de las principales tendencias globales que sigue presentándonos desafíos y también oportunidades para los marketers. Eso es uno. Dos, otra de las tendencias es el buscar constantemente cómo aprovechar toda la data que tenemos, ¿no? Porque ya tenemos todas las soluciones tecnológicas para poder almacenar, curar la data y utilizarla cada vez más a costos más eficientes. Entonces una tendencia más fuerte es ser más eficiente con una mejor utilización de la data para que llegue realmente al nicho o a la carnecita de quien quieres impactar en términos de consumidor, ¿no? De consumidor o de cliente. Entonces esa es una segunda tendencia global. Y la tercera es lo que hablábamos hace un ratito, todo lo que es el digital commerce, pero ahorita el boom y lo fuerte viene desde el lado del social, no como diferentes plataformas están buscando posicionarse como los primeros en ofrecerte todas las posibilidades de que desarrolles un negocio, de que puedas vender todo tipo de productos a través de digital, o sea, a través de plataformas sociales. Un TikTok que en Latinoamérica todavía no tiene desarrollada la parte de social commerce hacia el 100%, pero en un China o en un Estados Unidos ya es un boom. O el poder aprovechar los influencers o los creadores para toda la parte también de social commerce. Meta también con todas las plataformas que tiene últimamente, con WhatsApp también, que ya nos ha abierto también una nueva manera de hacer negocios a través de WhatsApp. Así que yo creo que esa sería como una tercera tendencia interesante que viene creciendo cada vez más y que pronto es muy probable que potencie mucho más el marketing digital en Latinoamérica.

Luis Barandiarán: ¿Y los factores como crecimiento poblacional o de repente los cambios en los perfiles demográficos? Sobre todo, haciendo Kimberly una empresa de consumo un poco más masivo. ¿Han influido en la estrategia digital?

Lenka Miskulin: Si nos enfocamos en Kimberly Clark, sabemos que es una compañía de consumo masivo donde tuvo un periodo en el cual enfocó todos sus esfuerzos por un tema de presupuesto que se tuvo una época complicada en términos de presupuesto marketing y se priorizó casi el 70% de las inversiones fueron para marketing digital. Pero es algo en la cual muchas empresas de consumo masivo apostaron, por eso apostaron un momento Procter & Gamble también lo hizo, Alicorp también lo hizo y Kimberly Clark casi en el mismo periodo. Y todos nos dimos cuenta realmente de que al ser empresas de consumo masivo tenemos que seguir apostando por uno, asegurar que nuestros presupuestos de publicidad sean constantes, tengan un buen nivel de, tengo un monto razonable para podernos lograr dar una continuidad a lo largo del año y apostar por plataformas que te den masividad. Si bien es cierto hay plataformas como por ejemplo Meta que tiene, en Perú Facebook tiene todavía un 80% de penetración, entonces dices ok es súper masiva pero nunca lo vas a comparar todavía, o sea no le puede ganar a la televisión, por más que hayan miles de tendencias que digan la televisión ya está muriendo, nadie ve televisión, la realidad es que el crecimiento de muchas compañías y el mayor crecimiento demográfico está viniendo por los niveles mucho más de repente CD donde la televisión está prendida 24-7 y tiene un rol de mucha influencia también sobre todo en segmentos de repente como los que te mencioné. Entonces el pensar en apostar por marketing digital solamente en empresas como Kimberly Clark ya hemos comprobado que tiene un efecto negativo en las ventas, no es directamente relacionado pero sí cada vez que hemos bajado la inversión en medios offline empresas de consumo masivo se ven afectadas, empiezan a perder la participación del mercado.

Luis Barandiarán: Es muy buen insight el que nos comparte. De repente o casi en una línea similar, había en los últimos años un crecimiento sostenido del acceso al internet en los hogares peruanos e inclusive el uso de smartphones cada vez es mucho mayor, entonces esto también influye de alguna manera en sus campañas digitales.

Lenka Miskulin: Sí, porque tenemos nuevas posibilidades como por ejemplo en el caso de digital hay muchos proveedores que ahora se presentan con propuestas que trabajan en base a la data que pueden recopilar, empiezan como a formar audiencias de todo el comportamiento de las personas o de los peruanos en los celulares. Saben qué aplicaciones te descargas, cuánto tiempo pasas en tal o cual aplicación para que en base a eso ellos pueden inferir quién está detrás de ese móvil en base al comportamiento de consumo, quién está detrás del móvil y te ofrecen esas audiencias como posibilidad de poder llevarles el mensaje de tu campaña o el mensaje de tu producto. O sea, te permite segmentar muchísimo si estamos hablando de cómo le saco provecho a los celulares. Ahora, dos, tienes a las empresas de telecomunicaciones que son los principales impulsores de todo el crecimiento de la

conectividad digital a través de los smartphones. Te venden los celulares con, no sé, ilimitado consumo, ilimitado de YouTube, consumo ilimitado de WhatsApp. Entonces, eso es muchísimo, es muy valorado por los segmentos también CD, lo que en Kimberly, por ejemplo, llamamos como low income consumer, que a pesar de que de repente no tienen un nivel de ingresos permanente o constante o fijo, ellos priorizan el poder estar conectados antes de repente a tener algún otro tipo de iniciativas. O sea, veíamos nosotros en algunas visitas en ese segmento, está el megatelevisor conectado con todos los streamings. Estaba Disney, está Netflix, entonces están 100% conectados y tienen el último celular, el celular de alta gama, probablemente prepago, pero tienen el celular de alta gama y priorizan la conectividad. Entonces, de ahí las telcos son las que están potenciando muchísimo más que la penetración de los smartphones, principalmente que ellos tienen casi el 85% de penetración en el mercado peruano. Eso se siga manteniendo.

Luis Barandiarán: Ok, y a pesar de este crecimiento, digamos, del marketing digital, el acceso al marketing digital, ¿qué elementos consideras que están limitando una mayor adopción o uso por parte de las empresas?

Lenka Miskulin: Una de las cosas es justamente que el peruano y en general el latinoamericano no confía al 100% o no, que principalmente creo que viene por un tema de desconocimiento en todas las posibilidades que el marketing digital te ofrece. Se guían mucho de, ay, pero no he visto el anuncio, no le apareció a mi hija. Desconfían mucho de si realmente hay una segmentación como la que normalmente te ofrecen las agencias, o sea, empresas que trabajan con agencias. Pero si yo, no sé, si tú me dices que está apareciendo mi anuncio a personas entre 22 y 45 y ¿por qué no me ha aparecido? Entonces no está siendo eficiente la pauta. Entonces hay una desconfianza ahí, que creo que eso es lo que, desconfianza por desconocimiento y porque al no tenerlo tan tangible y masivo como una radio, que prendes la radio y por repetición vas a escuchar tu anuncio y dices, ah, entonces sí lo vi. O como te vas a la vía pública y te encuentras en la calle algunos de los anuncios, entonces dices, ah, sí lo vi. Pero en digital al tener esa segmentación un poquito más nicho, ahí es donde empiezo un poquito a decir, oye, realmente esto está funcionando o no. Y también el entendimiento de cómo es que se compra publicidad, ¿cómo es esto de las subastas? ¿Por qué a veces pago más y a veces pago menos? ¿Por qué con la televisión no hay un impacto como, no sé, pues hay algo? Es periodo de elecciones y la televisión igual te cobra la misma tarifa que en periodo de elecciones o no. Pero en un digital es mucho más difícil llegar a tu público porque la gente realmente está hablando de otra cosa que son las elecciones presidenciales en un entorno digital. Entonces son cosas que creo que finalmente terminan siendo una barrera. Decía este desconocimiento, esta falta de confianza. Y dentro de la falta de confianza también está el que el peruano y el latinoamericano en general todavía desconfían mucho de hacer las compras online. Ahora con Yap, acá en Perú obviamente te dan estas posibilidades de pagar después o tener otras posibilidades de pago, pero si tú estás iniciando un proceso de compra digital y aparece el momento en

el cual tienes que meter tu tarjeta para hacer un pago, ahí es donde casi el 70% de las ventas se caen. A no ser que seas una empresa súper conocida, pero eso es otra de las cosas que frena. Versus por ejemplo un China que nosotros en Kimberly Clark vendemos el 60% y hasta en un momento el 70% de las ventas de pañales y productos se han ido a través de digital, lo cual es completamente distinto al entorno latinoamericano.

Luis Barandiarán: Claro, el 70% es un número totalmente distinto, me imagino. Hablando un poquito del presupuesto, ¿qué metodología utiliza tu organización para estimar el presupuesto? O sea, ¿qué parte del presupuesto publicitario se destina a lo que es marketing digital? Y en general, ¿cómo se distribuye este presupuesto entre las diferentes acciones estratégicas o operativas en la empresa?

Lenka Miskulin: En términos de presupuestos en marketing, más o menos el mix que tenemos es un 60% va hacia iniciativas más offline, no digitales. Eso te incluye hasta incluso eventos presenciales y el resto va básicamente a digital. En algún momento hemos llegado, hace dos años hemos llegado a un 50-50, pero ahora es 60-40, 60 offline. ¿Cómo es que nosotros asignamos ese presupuesto? De dos maneras. Uno es una herramienta que trabajamos, que tenemos con la agencia que se llama el budget sufficiency, es cómo logras una suficiencia con tu presupuesto. Entonces, lo que toma, son como dos modelos econométricos. Lo que toma ese modelo uno del budget sufficiency es tomar todas las plataformas digitales y no digitales, todas las plataformas de medios y te dice en base al alcance que te ofrece cada una de las plataformas, te dice cuál es la curva máxima de eficiencia a la que tú tienes que llegar y eso te bota el presupuesto que necesitas por plataforma para que cuando llegas a un punto máximo de eficiencia, de ahí esa curva ya no crece porque ya llegaste a alcanzar al máximo de personas dentro de tu target. Entonces, te dice hasta acá no más y tienes que asignar tanto a meta, tanto a televisión abierta, tanto a autor, tanto a eventos o a influencers. Esa es una, pero en términos de alcance, lo que busca esa herramienta es ser eficiente con el máximo de nivel de alcance y tratar de lograr tener la mayor continuidad. El ideal son 48, 52 semanas de actividad de marketing, pero normalmente en Kimberly no lo logramos. Ese es uno, el budget sufficiency. Y el segundo es un modelo econométrico enfocado en venta, o sea, en volumen. Lo que hace ahí es integra data de venta mensual, súper granular, e integra en ese modelo todas las inversiones que se han tenido en las diferentes plataformas, tanto de marketing digital como de offline. Entonces, lo que hace ese modelo es decirte, ¿cuál de las plataformas te trae mayor contribución a la venta? Uno es alcance, o sea, cuánta gente llegó, y la otra es cuánto contribuye a la venta. Entonces, por ejemplo, en el caso de Kimberly, hemos visto en el último Marketing Mix Modeling, así se llama la herramienta o el modelo, lo que te dice es cuáles son esas palancas que te van a traer mayor crecimiento. Entonces, por ejemplo, en nuestro caso, nos decían, y es una constante, la televisión abierta es la principal palanca que te trae crecimiento, que te trae un mejor retorno. Y la segunda es influencers, y de ahí empiezan a haber otras más chiquititas y todo. Search, por ejemplo, es otra, que se lleva el 1% de nuestro presupuesto, pero es una de las principales

plataformas de consideración, o sea, cuánto la gente te busca en Google o hasta incluso en TikTok. Entonces, lo que con esa, al identificar esas, no sé, top tres o top cinco plataformas de contribución o palancas de contribución a la venta, hace que se active una herramienta que se llama el Investment Planner, que es básicamente esa planificación de inversión, donde lo que te dice también, y ahí empieza a cruzar con la primera herramienta, que es el Budget Sufficiency, y te dice, ok, cruza, ¿cuál es la plataforma principal que contribuye a la venta y cuál es el máximo nivel en la curva de sufficiency o en la curva de alcance? Y ahí te asigna esta herramienta un presupuesto, es un rango, en realidad, entre tanto y tanto, que deberías tú tener al año para cada una de las categorías. Entonces, esa asignación es en base a esos dos modelos que se trabajan y que, o sea, que te botan esa recomendación a través de tu data. En la primera es data principalmente de las plataformas y la segunda es data de venta de la compañía. Y eso lo usan todas las compañías o casi todas las compañías de consumo masivo, porque se manejan grandes presupuestos, entonces hay que ver cuál es la mejor manera de colocarlo.

Luis Barandiarán: Y alejándonos un poquito de la venta de repente y hablando un poquito más del cliente o consumidor, ¿qué estrategias utilizan para medir y mejorar la satisfacción del cliente?

Lenka Miskulin: Del canal digital específicamente hablando. Una de las principales herramientas que tenemos activas, así 24-7, esto es lo que es social listening. Nosotros tenemos trabajado diferentes dashboards para las categorías y vamos mapeando un poco cómo viene todo nuestro sentimiento, cómo viene un poco la clasificación de principales comentarios, por ejemplo, en el caso de pañales, cuántas personas vienen hablando más de absorción, cuántas hablan de comodidad o diferentes otros temas. Entonces tenemos clasificados esos comentarios. Y lo que estamos ahora viendo muchísimo es toda la parte de ratings and reviews. Es ver realmente cuánto, empezar a entender qué tan bien o qué tan mal está valorando nuestro cliente la experiencia de los sites y la experiencia de la compra y el uso del producto. Entonces es básicamente social listening y todo lo que es rating and reviews. Y después lo que hacemos también en algunos casos con las compras principalmente de Meta o de TikTok son los Brand Lift, que son estos estudios con un par de grupos, Grupo Control y Grupo No Control, donde tenemos la posibilidad de tener tres preguntas que le sale a un grupo dentro de la audiencia que nosotros determinamos con las plataformas y así podemos entender también un poco, no sé cuál es un poco la percepción de la campaña, si ha entendido la campaña o no, si ha visto nuestra campaña o no y si se animaría a comprar nuestro producto o no. Entonces es otro tipo de lectura que nosotros tenemos con los consumidores. Esos son 100% digitales. Después hay otros estudios que son un poquito más, ya más elaborados, que los trabajamos con Nielsen o Panther, que ya es un poco más de entendimiento del consumidor peruano en base a cómo consume nuestros productos o en qué momento lo consume, lo que nosotros llamamos, cuáles son esos momentos de receptividad donde nuestro producto puede entrar con un rol mucho más valorado, mucho más protagonista en la vida de cada cliente.

Luis Barandiarán: Ok. Y ha habido un crecimiento recientemente o en los últimos años a nivel mundial, hablando de nuevas plataformas de contenido. Hablando, ahora existe TikTok, que antes no existía, Instagram, Facebook, YouTube, etcétera, etcétera. ¿Cómo ha ido impactando este crecimiento mundial de plataformas en la manera como la organización interactúa con los clientes o consumidores?

Lenka Miskulin: A ver, ¿qué es lo que ha pasado hace más o menos, creo, año y medio o dos años? Es que definitivamente TikTok, y tiene otros nombres en China y demás, pero en sí el modelo de operación de TikTok ha cambiado completamente las reglas del juego en lo que a marketing digital se refiere. Por ejemplo, antes el rey de todo era Meta, ¿no? Y Google, sí, porque tiene muy buenas posibilidades en términos de audiencia, ¿no? Tiene toda la información, eran los reyes de Search. En un momento fueron también los reyes de Search en YouTube. Y ahora el éxito del crecimiento de TikTok es porque cambió completamente las reglas del juego porque ahí empieza todo de manera orgánica, a diferencia de un Meta que, si no pones publicidad, no eres nadie en todas las plataformas que tiene. Y en Google hay ya tantísima información que en realidad los esfuerzos cada vez más, tanto pagos o no pagos, para poder figurar dentro del pool de contenido es mucho más retador. Entonces TikTok no. TikTok ha abierto una nueva forma de comunicación. Por ejemplo, estos creadores de contenido, ¿no? Ahora cualquiera puede crear contenido, cualquiera puede promocionar y tiene un nivel de influencia altísimo. Los influencers, las celebridades y demás no entienden todavía cómo sacarle provecho a esta plataforma porque los principales influencers ahí son gente común y corriente. ¿Por qué? Porque ahí viene la segunda parte que es un algoritmo distinto, es un algoritmo que de alguna manera premia por contenido, ¿no? Y ya no le importa la cantidad de followers o de seguidores que puedas tener, sino que realmente tengas un contenido divertido, de calidad, real, nada posero, ¿no? Y que tenga mayor foco en entretenimiento o en información, que son las dos cosas principales que ha dejado post-pandemia dentro del consumidor. Entretenme, pero también infórmame. Entonces, plataformas como TikTok y ahora son los reyes de search porque ya no buscan, o sea, buscan ahí las recomendaciones de gente común y corriente sobre un producto, sobre algún lugar, algún restaurante o algo. Entonces, la aparición de estas nuevas plataformas ha cambiado completamente, como decía, las reglas del juego. Ya Meta no es el principal en términos de inversión. Meta normalmente se llevaba, en el caso de Kimberly, el 40% del presupuesto digital, ¿no? Ahora ya no. Ahora ha bajado 10 puntos porque esos 10 puntos se le han asignado a un TikTok porque estamos viendo mejores resultados en TikTok. Pero claro, es un cambio de pensamiento también porque a todos los líderes hay que decirles, lo primero que preguntan es, ¿y cuántos seguidores tenemos? No, eso no importa en TikTok. ¿Pero cómo que no importa? Si toda la vida me has dicho que es una métrica relevante en las otras plataformas. Bueno, sí, pero acá ya no. Entonces, toca también cambiar un poquito ahí la forma de pensar y de evaluar el éxito o no en estas plataformas nuevas. Ahora tienes un Pinterest, un Pinterest que de repente todavía es muy chiquitito en Latinoamérica, pero en Estados Unidos es una de las principales plataformas también que tiene un rol más de inspiración, más de compartir contenido de otra manera, pero también es 100% enfocada en qué tanto contenido

consumes. Al igual que TikTok y la plataforma te va mostrando contenido también en base a tu consumo. No te aparecen publicidades invasivas tampoco en Pinterest y el nivel de audiencia es mucho más segmentado. Es mucho más nicho. Entonces, por ejemplo, en nuestro caso, tenemos una campaña Baby Shower, pero Baby Shower lo organiza todo el mundo. Lo organiza la abuela, lo organiza la hermana, lo organiza la tía. Entonces, ¿cómo logramos una segmentación tan específica y por intereses? Que, por ejemplo, un meta hasta ahorita no sabe. Hemos hecho como cinco pruebas y no nos saben responder dónde está esa audiencia específica de Baby Shower. Pero si tú te vas a un Pinterest, en un Pinterest por el contenido, tú puedes identificar esa audiencia porque son todas aquellas personas que están buscando cómo decorar un cuarto de un bebé. O sea, se entiende que la mamá está a punto de dar a luz. Buscan directamente cómo organizar Baby Shower. Pues ya sabes que ahí hay un organizador de Baby Shower detrás que está interesado en ese tema y al cual tú puedes impactar con tu producto. Entonces, ahí es donde también está redireccionando. Cuando nuestra campaña de Baby Shower se activa, se redirecciona la mirada y las inversiones a plataformas más segmentadas como un Pinterest.

Luis Barandiarán: Buenísimo. Vamos a cambiar un poco de giro. Irnos un poco más a la parte legal. ¿Qué desafíos han ido enfrentando de repente sobre temas de publicidad engañosa o competencia desleal quizás? ¿Cómo han ido abordando estos casos que han ido surgiendo con los años?

Lenka Miskulin: Pero ¿cómo así? No entiendo un poco la pregunta. Porque, o sea, tenemos un organismo regulador que es Indecopy. Hay un comité de publicidad y competencia desleal también que tiene una serie de parámetros. O sea, obviamente, dentro de los procesos que nosotros tenemos, no hay comunicación que pueda salir si es que el abogado no lo ve. Yo creo que el principal reto está, y ellos saben exactamente qué puede salir y qué no, y esos vacíos normalmente prefieren no arriesgarse e irnos a algo más seguro. Lo que entiendo es, o no sé, específicamente a qué te refieres con desafío. Que te aprueben campaña en los abogados ha sido un problema toda la vida. Quizás ahora hay un poco de vacíos con todo este tema de inteligencia artificial o a veces, no sé, pues es un poco más de push de la compañía decir arriesguémonos si hay un área gris, igual arriesguémonos y tomemos nosotros este riesgo y estemos preparados con plan ABCD en caso pase algo. Pero eso es más un tema de procesos.

Luis Barandiarán: Por ejemplo, de repente, no sé si se ha pasado en la industria específica de Kimberly, pero, por ejemplo, se ve mucho en telecomunicaciones, que de pronto sale una campaña en la cual se ataca la competencia, y bordea entre lo legal y lo no legal o la competencia del legal. De repente, claro, entiendo que pasan por una revisión legal de publicar cosas, pero de repente han sido víctimas, o no, no lo sé, de algún competidor que hizo algo indebido de alguna manera en su campaña y los afectó directamente.

Lenka Miskulin: A ver, el principio básico de los lineamientos de competencias legales es que, si tú quieres hacer alusión a un competidor en tu comunicación, tienes que tener los hechos, o tienes que

hablar de hechos, no de cosas subjetivas. Por ejemplo, no puedes hablar de sabor, no puedes hablar de olor, porque son cosas muy subjetivas. No es como el más rico, de todas las, no sé, el olor más rico de todos los perfumes del mundo, ya eso es muy general. O sea, el más rico, eso es muy subjetivo. Pero si tú te vas y te enfocas en los atributos más o funcionales o específicos o intrínsecos del producto y tienes forma de demostrarlo, que el tuyo es una superioridad o que tu competencia no se tiene algún fallo, lo puedes hacer, y si viene alguna acción legal, es perfectamente apelable. Y hay casos en los cuales son temas, son cosas o son comunicaciones que se dejan muy en el aire. Por ejemplo, nos acaba de pasar hace cuatro meses con Baby Sec, donde tienen una campaña súper fuerte y agresiva donde dice el pañal número uno de los peruanos. Ese era el claim de toda la campaña. Entonces, cuando nos ponemos a revisar la data de los estudios de mercados de si efectivamente son el número uno de los peruanos, es muy genérico. Y lo que hablamos con legales, oye, esto se puede entender como que es el pañal número uno preferido por los peruanos o qué estudio está detrás para comprobar cuánto universo tiene este estudio. O sea, si estamos hablando de un estudio de 500 personas y lo llevas a algo tan genérico como decir el pañal número uno de los peruanos, obviamente es un caso perfectamente cuestionable. Y eso lo hicimos. Pero también tienes que mirar si hay data, que eso es público, si hay data que confirma que ellos tienen como información o estudios que sí efectivamente dicen que son el pañal número uno. ¿Por qué? Porque puede ser que ganasen un punto de share del mercado en ese mes o en ese periodo. Entonces, sí son el pañal número uno de los peruanos porque son el número uno que están vendiendo. Pero la forma como se comunica puede llevar a que, no sé, la compañía pueda levantar una alerta como diciendo están confundiendo al consumidor o esto no está claro o el universo que están considerando es de 500 personas y no es representativo para un universo de peruanos de 33 millones. Entonces, ahí es cuando aparecen esas comunicaciones es empezar a mirar cuáles son esas piezas que tienen la competencia y evaluar el caso con legal. Y lo mismo con nosotros. Cuando hemos salido con alguna comunicación y nos llega algún tipo de carta, de intecopio y demás para la revisión, se hace. Y cuando hemos tenido que cambiar campañas, las hemos tenido que cambiar también.

Luis Barandiarán: Y digamos que, en general, ¿creerías que el marco legal existente para el uso de marketing digital tiene defectos o tiene aspectos o huecos que se deberían desarrollar?

Lenka Miskulin: No tengo el detalle de todo lo que involucra el marco legal en términos de digital. Yo creo que hay cosas que no necesariamente están bien marcadas, como por ejemplo la autoría o los derechos de trabajar a través de inteligencia artificial. O sea, si alguien, no sé, si alguna plataforma de inteligencia artificial te da algún tipo de, por ejemplo, un eslogan de una campaña, o qué sé yo, ¿de quién es esa autoría? ¿A quién le atribuyes esos derechos de autor? ¿A la agencia que te dio ese eslogan? ¿A la compañía? ¿O a la fuente en la cual esa inteligencia artificial se basó para poder entregarte esa información o esa propuesta? Y eso lo discutíamos mucho con el equipo legal porque no hay una regla clara todavía sobre la inteligencia artificial en el Perú, en el marco legal. Se sigue construyendo, hay

algunos estudios que tienen algunas propuestas y otros, pero no hay como un reglamento claro. Entonces, yo creo que se presta mucho también a la experiencia y al criterio del equipo legal en cada uno de los diferentes casos.

Luis Barandiarán: Ok. Y también un poco, saliendo de los temas legales, yendo un poquito a la tecnología, y justo lo mencionas, el tema de inteligencia artificial. ¿Cómo ustedes equilibran el uso de la inteligencia artificial con la creatividad humana cuando desarrollan sus campañas de marketing digital?

Lenka Miskulin: Nosotros trabajamos con una agencia de creatividad y la agencia hace uso de inteligencia artificial para, no sé, la creación de eslogans, o la creación de un guión de radio, qué sé yo, la verdad es que no lo sabemos. No pedimos ese check, como decir esto lo hiciste o no lo hiciste, usaste o no usaste. Lo que sí buscamos nosotros constantemente es ver cómo podemos ser más eficientes en el desarrollo de contenidos a través de la inteligencia artificial. O sea, cómo podemos nosotros, no sé, tener una menor inversión en pagar adaptaciones a la agencia, porque la agencia cobra un fee por crear un diseño, un banner, por ejemplo, y luego te cobra por cada adaptación de tamaño o cambio de texto que hagas. Pero ahí donde nosotros lo que estamos buscando internamente es cómo encuentras una plataforma o una solución de inteligencia artificial que te permita sacar esa creatividad con las 500 adaptaciones adicionales, pero a un costo mucho más eficiente. ¿No? Entonces, ese es uno. Dos, tenemos una plataforma interna en KC, que es como un chat GPT, ¿no? Pero un poco más curado con la información que nosotros podamos tener o recibir. Hay varias plataformas que tenemos bloqueadas por términos legales y hay plataformas que utilizamos que son de alguna manera curadas, ¿no? Y se está también trabajando una nueva plataforma que va a estar lista hacia finales de año, donde integra toda la información de nuestras campañas, todo el histórico de nuestras campañas de creatividad, y lo que hace es de alguna manera ser como un medio de soporte cuando tú quieras desarrollar alguna creatividad, pues tienes ahí, de alguna manera, el histórico, el background de campañas anteriores que puedan servir de insight para esta nueva campaña. No sé, 100% de data enfocada en KC y de alguna manera con un poco de alimentación de la categoría, en general, que ha hecho la competencia y demás, para ayudarte a tomar justamente esas decisiones y a dónde direccionar esos insights de tus campañas.

Luis Barandiarán: Excelente. Y en esa misma línea, ¿qué tan valioso consideras contar una agencia de marketing digital que sea especializada en inteligencia artificial? Cosa que te pueda ofrecer servicios que sean altamente especializados, justamente que permita validar experiencias previas con guía comparado contra las agencias tradicionales.

Lenka Miskulin: Bueno, sería genial poder tener un experto, una agencia experta en inteligencia artificial, que te pueda dar esas soluciones en todos los ámbitos, porque ahora lo que pasa es que la agencia creativa te trae soluciones de inteligencia artificial para creatividad, o sea, para desarrollo de contenido. La agencia de medios te trae un desarrollo o una propuesta de una optimización a través de inteligencia artificial. La agencia de influencers te trae tal cosa. Entonces, eso como que... Y cada uno en base al nivel de conocimiento y de madurez que pueda tener. O sea, el equipo que trabaja para ti. Entonces, si tienes a alguien 100% especializado que pueda cubrir o integrar todas esas aristas, definitivamente sumaría un montón. Y también ver como esa misma agencia de marketing digital puede también empezar a pensar en todo lo que es transformación ya dentro de Kimberly, no necesariamente para campañas de marketing en sí. Y como también me puedes ayudar a ser mucho más eficiente de repente en procesos comerciales. O como puedo tener, no sé, como me puedes ayudar a ser mucho más efectivo con las piezas que van en el punto de venta. Cosas así, ¿no? De hecho, sería súper valorado.

Luis Barandiarán: Ya. Y pensando en esta misma agencia, ¿crees que el enfoque a la calidad de servicio, eficiencia y rapidez para resolver las necesidades, en este caso de Kimberly, sería un factor diferencial relevante para contratarla?

Lenka Miskulin: Mil por ciento. O sea, yo diría enfoque, a ver, experiencia cliente, eso tiene que ser sí o sí. Y eso es parte, en verdad, del rol principal de la agencia. Lo que tiene que asegurar, yo creo, es la agilidad y la eficiencia en costos que te puede traer ¿no? Porque las agencias tradicionales tienen unos procesos mucho más lentos, mucho más políticos y demás. Pero si tú traes un modelo operativo ágil, con una tecnología ágil, con herramientas accesibles y nuevamente que te ayuden, pues, a darle la vuelta a las cosas para poder tener una mejor eficiencia en costos o eficiencia en procesos. Esas, yo creo, que deberían ser las dos principales cosas o puntos diferenciadores de una agencia de inteligencia artificial para marketing.

Luis Barandiarán: Excelente. Perfecto, genial. Ya hemos cubierto todas las preguntas que teníamos. Nos aclaran mucho algunas ideas que teníamos y un poco el panorama general. Así que, nada, muchísimas gracias por tu tiempo y nada, esperamos poder volver a contactarte más adelante si nos queda alguna duda o alguna pregunta por ahí que se nos haya escapado.

Lenka Miskulin: Súper. Qué bueno, qué bueno que los ayude. Igual cualquier cosa ahí me avisan.

Luis Barandiarán: Excelente. Muchas gracias. Gracias. Nos vemos.

Lenka Miskulin: Buenas noches. Bye. Gracias.

ANEXO XII ENTREVISTA A ROCIO MERINO

Juan Carlos Cueva: ¿De qué manera han influido el escenario post-Covid, el fenómeno de El Niño, la situación económica y la crisis política en Perú en las decisiones estratégicas y operativas digitales de su organización en los últimos años?

Rocío Merino: Las distintas coyunturas que plantea la pregunta generan un cambio en la conducta de compra del consumidor a las que las marcas se deben adaptar, esto incluye el uso de canales digitales para informarse y adquirir productos.

Por otro lado, han obligado a las empresas a ser costos eficientes, y al mismo tiempo a las marcas a continuar reinventándose para diferenciarse, no solo en territorio Off sino ON.

Juan Carlos Cueva: ¿Cuáles son las tendencias globales en marketing digital que considera más relevantes para su institución u organización?

Rocío Merino: En mi experiencia, la incursión de la IA para conocer mejor a tu consumidor, tomar decisiones mejor informadas (data based marketing) así como ahorrar tiempo y recursos. Las estrategias de Growth para generar conversión en territorio digital y el influencer marketing.

Juan Carlos Cueva: ¿Cómo impactan el crecimiento poblacional y el perfil demográfico en la generación de estrategias de marketing digital en su organización?

Rocío Merino: El crecimiento poblacional no necesariamente se va a traducir en más clientes para las marcas, esto depende de muchos otros factores. En todo caso, la respuesta a la pregunta es tener claro tu “buyer persona” y realizar una correcta segmentación para elaborar una comunicación más personalizada con tus públicos y construir una relación marca-consumidor más sólida y duradera.

Juan Carlos Cueva: ¿De qué manera está influyendo el crecimiento sostenido del acceso a Internet en los hogares y el aumento del uso de smartphones en las campañas digitales de su empresa?

Rocío Merino: Está influyendo en la medida que las marcas tienen más oportunidad de alcance, sin embargo, si no llegas a tus públicos con el producto, precio y mensaje adecuado dicho crecimiento no va a tener impacto en los resultados. El marketing no puede hacer magia.

Juan Carlos Cueva: A pesar del crecimiento del marketing digital en el Perú, ¿qué elementos considera que limitan una mayor adopción y uso por parte de las empresas?

Rocío Merino: La falta de conocimiento en los líderes a nivel de la alta dirección y en muchos casos de los gerentes de marketing tradicionales, este vacío no permite tomar consciencia plena de las oportunidades inmensas que trae el marketing digital para sus marcas.

Juan Carlos Cueva: ¿Qué metodología utiliza su organización para estimar el presupuesto publicitario destinado a marketing digital? ¿Cómo se distribuye este presupuesto en las diferentes acciones estratégicas y operativas de marketing digital en su institución?

Rocío Merino: Depende de la marca, si es una marca que vive y se despliega en territorio digital el presupuesto será mayor. La metodología está muy relacionada a las metas comerciales pues esto arroja cuánto tengo que invertir para alcanzar los niveles de venta deseados. También depende de la posición de la marca en la industria, si es una marca líder deberá apuntar a un share of investment mayor al de sus competidores si quiere mantenerse en esa posición. De una u otra forma, considero que las marcas deben mantener un equilibrio entre el off y el on. Por otro lado, depende del ciclo de vida de la marca, si es una marca joven o ya posicionada, de todo ello dependerá el marketing mix.

Juan Carlos Cueva: ¿Qué estrategias se utilizan en su organización para medir y mejorar la satisfacción de clientes o consumidores a través del canal digital?

Rocío Merino: Incoming feedback, mapas de calor, user testings, análisis del comportamiento en el funnel de compra...SEO, SEM, mailings, linkbuilding....

Testeo y optimización constante para enfocar los planes en lo que realmente funciona y mueve el indicador. Esto respetando siempre la plataforma estratégica de marca, su promesa, valores y personalidad, con una identidad verbal y visual de alto estándar. Esto último, muchas veces se desatiende al dejar esta responsabilidad en manos de los hackers, TI, programadores y desarrolladores. También ocurre que el brand guardian no tiene un claro conocimiento de como apoyar, desde su especialidad, las estrategias digitales no solo de awareness, sino también las dirigidas a lograr conversión.

Juan Carlos Cueva: ¿Cómo ha impactado el incremento mundial de plataformas digitales de contenido en la manera en que su organización interactúa con clientes o consumidores?

Rocío Merino: Diría que brinda grandes posibilidades para llegar, escuchar e interactuar con su público objetivo.

Juan Carlos Cueva: ¿Qué desafíos enfrenta su organización respecto a la publicidad engañosa y la competencia desleal? ¿Cómo abordan cada caso? ¿Cómo analiza el marco legal existente para el uso del marketing digital? ¿Qué aspectos faltan desarrollar?

Rocío Merino: La tecnología y sus posibilidades van mucho más rápido que la capacidad de los gobiernos para darle un marco legal a la comunicación digital. Esto sin duda compromete los derechos de la audiencia. En la actualidad se aborda el riesgo legal como se ha hecho siempre; validando los contenidos con el área responsable, esto puede restar agilidad, pero es muy necesario para cuidar la reputación de las marcas.

Juan Carlos Cueva: ¿Cómo se equilibra el uso de IA con la creatividad humana para el desarrollo de una campaña de marketing digital?

Rocío Merino: La IA es una herramienta útil, pero no deja de ser una herramienta al servicio del humano. La IA tiene un límite que es lo que ya está dicho o publicado, el reto de las marcas siempre ha sido la diferenciación, encontrar ese insight o ese valor añadido que no ha sido aprovechado antes.

Por otro lado, solo el ser humano le puede dar un marco estratégico al aporte de IA. Sus ventajas y sus límites para un marketero se hacen evidentes única y exclusivamente cuando la usas.

Juan Carlos Cueva: ¿Qué tan valioso considera contar con una agencia de marketing digital especializada en Inteligencia Artificial que ofrezca servicios altamente especializados y permita validar experiencias previas con IA, comparado con las agencias tradicionales?

Rocío Merino: Esto ya no debería ser una pregunta, ni estar en discusión. La IA ya no es una oportunidad para las marcas es una necesidad.

Juan Carlos Cueva: ¿Cree que el enfoque a la calidad del servicio, la eficiencia y la rapidez para resolver sus necesidades es un factor diferencial relevante para contratar los servicios de esta agencia?

Rocío Merino: El factor diferencial es que me des algo diferente, algo que no sabía y que esté on brand. La rapidez en la dinámica del mercado actual y en industrias hiper competitivas es fundamental, sin embargo, en mi caso puntual, prefiero esperar un poco más y que me entregues algo excepcional.

ANEXO XIII ENTREVISTA A FLAVIO GALVEZ

Juan Carlos Cueva: ¿De qué manera han influido el escenario post-Covid, el fenómeno de El Niño, la situación económica y la crisis política en Perú en las decisiones estratégicas y operativas digitales de su organización en los últimos años?

Flavio Gálvez: Sobre el punto uno ha influido de manera negativa, por supuesto. Porque hay problemas económicos en las empresas que venden menos versus el año anterior ya pasó como el efecto rebote de alguna forma y es interesante comparar versus en dos mil diecinueve. ¿Cómo están las cosas?, No? .Que ya actualmente ya no es una burbuja, es un mercado pre pandemia.

Entonces, como hay menos dinero las empresas están optando por ser cada vez más efectivas y eficientes a la vez. Hacer mucho más con menos y hacer mucho más es que hay mucha más presión en los resultados de negocio y hacer con menos.

Me refiero a implementar cada vez más tecnologías, poder tener trazabilidad de todo que en lo que se invierte realmente tenga un retorno como tal y no no invertir como el aire, como se hacía en su momento. No?, Qué bueno, voy a invertir en esto. Y si se mueve, naturalmente funciona. No?, el canal digital como tal. También está que toma mucha más relevancia porque te permite justo esto, a diferencia de otros no de un canal moderno, un canal tradicional, por ejemplo.

Juan Carlos Cueva: ¿Cuáles son las tendencias globales en marketing digital que considera más relevantes para su institución u organización?

Flavio Gálvez: Se me ocurren aquí varias tendencias, la primera que de hecho detona en varias es el uso de inteligencia artificial, no? ¿Por qué usas la inteligencia artificial? Porque te permite ser más efectivo, inclusive reducir esta fuerza laboral, reducir trabajo operativo, reducir horas también directamente.

Y como son una tendencia, diría la automatización de procesos que justo va de la mano con el uso de la inteligencia artificial. No necesariamente con ella. Pero puede usarse, no?

O sea, como te comentaba al reducir el número de horas, porque justamente está todo ese contexto económico cada vez más complicado. Como tercera cosa se me ocurre también probar nuevos segmentos porque como todo es, cada vez es más competitivo y usualmente hay líderes bien marcados en distintos mercados.

¿Se opta por probar o nuevos mercados o nuevos segmentos que quizás me está atacando el líder?, No.Y bueno la efectividad. Creo que mencioné anteriormente en la primera pregunta.

Juan Carlos Cueva: ¿Cómo impactan el crecimiento poblacional y el perfil demográfico en la generación de estrategias de marketing digital en su organización?

Flavio Gálvez: Sobre el crecimiento poblacional y perfil demográfico. Mira aquí Creo que el principal reto es que cada vez es más complicado y habrán nuevas audiencias directamente. Ya la tele cada vez ha perdido más relevancia, por ejemplo, los medios tradicionales. En realidad, entonces los medios digitales cada vez toman más peso. Sin embargo, a la vez también pierden participación que los principales los principales players como un Facebook, Un Google Case sigue funcionando y trae resultados excelentes. Pero ya no es como como antes, que era un éxito garantizado. Tienes que ser mucho más estratégico ahí. Entonces, como comentaba ser más estratégico de cara a los medios tradicionales, porque hay mucha más competencia, ya que a veces es más sencillo que cualquiera pueda aprender a dirigir su propio negocio de manera digital.

Y por otro lado, el otro reto es llegar a nuevas audiencias que, o sea como cada vez hay gente que ya no consume estos se lleva a otros lados. El tema es ver cómo llegas a esos lados.

No puede ser eventos digitales, webs, uso de influencias, por ejemplo, y más que se me ocurre por ahora.

Juan Carlos Cueva: ¿De qué manera está influyendo el crecimiento sostenido del acceso a Internet en los hogares y el aumento del uso de smartphones en las campañas digitales de su empresa?

Flavio Gálvez: Hay un artículo bien interesante, un estudio de Hootsuite de penetración del Internet y uso smartphone y digitalización porque te pone como varios espectros, no de lo que es ser digital.

No necesariamente ser digital es estar conectado a Internet. Ósea eso es tener acceso a internet. No necesita ser cien por ciento digital. No ser cien por ciento digital.

Involucra que, por ejemplo, ya no recorres a canales, al canal moderno o al canal tradicional para hacer compras, sino que eres más ecommerce por ejemplo, no que tus pagos, por ejemplo, son a través de billeteras digitales, por ejemplo a Apple Pay, Google Pay, Plin, etc.

Ser digital también involucra que tu entretenimiento o consumo ya no es con tele, por ejemplo.

Es más, con un TikTok, por ejemplo, Instagram en general. Entonces, si bien ayuda bastante a las empresas a que puedan captar nuevas personas nuevos públicos, en realidad es un esfuerzo bastante marcado que se tiene que hacer con otros sectores para que esto impacte, no?

Entonces, si bien ayuda no es lo único que se debe hacer.

Juan Carlos Cueva: A pesar del crecimiento del marketing digital en el Perú, ¿qué elementos considera que limitan una mayor adopción y uso por parte de las empresas?

Flavio Gálvez: En realidad aunque a mucha gente no le gusta decirlo, el objetivo de marketing por un lado si es crear una marca sostenible, un buen producto, una buena distribución, también generar ventas como tal, entonces aquí algo bastante limitado es que el Perú de por sí es un país muy informal, que el Perú es un país que consume mucho efectivo todavía y también por temas burocráticos como no sé por ejemplo el Metropolitano no puede recargar por ejemplo celulares aún, no se puede pagar con billeteras digitales en el tren eléctrico por ejemplo, el transporte público también por ejemplo depende bastante del efectivo, si vienen algunos y aceptan, no lo gritan o por todos lados, algunos buses incluso hacen tarjetas, pero o sea eso limita bastante porque es lo necesario y lo último para concretar una venta finalmente que involucra todos los esfuerzos de marketing previos.

Juan Carlos Cueva: ¿Qué metodología utiliza su organización para estimar el presupuesto publicitario destinado a marketing digital? ¿Cómo se distribuye este presupuesto en las diferentes acciones estratégicas y operativas de marketing digital en su institución?

Flavio Gálvez: Realmente más que metodología, es frameworks o estructuras que se mapean previamente a nivel organización. O sea, lo más importante siempre es entender qué tanto impactado tus esfuerzos para la empresa. Y como mencionaba al inicio, todo idealmente ahorita debe ser medible, por supuesto.

O sea, si hay organizaciones donde las prioridades ya es como, no sé, construir posicionamiento de alguna forma, ¿no? Porque están bien posicionados. O sea, ya eres líder, pero ahora quieres posicionarte como líder y como el aliado de, no sé, los emprendedores, por ejemplo. Entonces, lo más complicado siempre es que al estimar presupuestos debes verificar previamente que a lo largo de los años haya tenido resultados.

Y si no han tenido resultados, bueno, ahí toca cortarnos. Entonces, es como si fueras a desarrollar un producto digital de alguna forma, ¿no? Que usas el ICE, por ejemplo. Impacto, confianza, esfuerzo.

Entonces, el impacto de tu presupuesto en años anteriores fue alto, tus acciones fue alto, ok, continuemos. Confianza, el plan que tienes va con el presupuesto que mencionas o puede hacerse más eficiente de alguna forma, por ejemplo, ok, interesante. Y el esfuerzo también, o sea, el esfuerzo que también involucra, no solamente puedes tener un presupuesto muy reducido, pero tienes una carga, una carga, digo, un workforce altísimo que va a ayudarte a ejecutar todo mucho más sencillo, ¿no? O puedes usar el inverso también.

Tienes un presupuestazo, pero muy pocas personas para ejecutarlos. Entonces, es más complicado. Yo diría eso como tal, sumado a lo que he comentado de retorno a la inversión.

Juan Carlos Cueva: ¿Qué estrategias se utilizan en su organización para medir y mejorar la satisfacción de clientes o consumidores a través del canal digital?

Flavio Gálvez: Mira, universalmente se usa el NPS, es lo mínimo que se debería aplicar, sin embargo creo que hay un error bastante común que es que el NPS caiga en un área de experiencia del cliente, es como su trabajo, sin embargo debería ser algo a nivel organizacional. ¿Por qué digo esto? porque el día de hoy una experiencia cliente se encarga de que para la redundancia el cliente tenga una buena experiencia, pero usualmente cuando ha reclamado algo ver cómo le das la vuelta para que te marca que está contigo feliz, entonces no debería ser solamente cuando ya explote algo, sino previamente todo el proceso. ¿Cómo haces para garantizar que cuando el cliente desafíe tu producto o consuma tu servicio sea bueno? ¿Cómo haces para que el cliente antes de ser tu cliente inclusive ya quiere estar contigo de alguna forma? Es que genera una lealtad.

¿Cómo haces para que mientras está tres meses, cuatro meses contigo se sienta satisfecho y te siga consumiendo, te siga usando, por ejemplo? Recúrrate, ¿cómo haces para que cuando quiera hacer algo, cuando quiera como hacer un upgrade por ejemplo de lo que tiene contigo o comprar mucho más, cómo separarle facilidades y no tratarlo como uno más, por ejemplo? Entonces no solamente como cuando todo explota, como decía, entonces debe haber un trabajo de un área operaciones previamente que verifique todos los procesos debidos, debe haber de un área también de, por ejemplo, si eres un banco, un área de cobranzas también que no te atormente y no sea tan drástico en lo que hace, un área legal también que no te ponga como cosas que puedan entenderse de alguna forma mal para que hayan huecos y todo que beneficie a la empresa, todo debe estar súper claro, un área de finanzas también que debería estar invirtiendo en cuando, por ejemplo, hay que retener un cliente, que un presupuesto de retención también sea más alto, a nivel cultural también porque es algo across, across áreas, que todos entiendan siempre que finalmente el cliente es quien trae dinero a la empresa, no es un área comercial, es el cliente.

Juan Carlos Cueva: ¿Cómo ha impactado el incremento mundial de plataformas digitales de contenido en la manera en que su organización interactúa con clientes o consumidores?

Flavio Gálvez: Bien, sobre preguntas de plataformas digitales de contenido, yo creo que había una emigración porque antes, o sea, el posicionamiento de contenido era en SEO, ¿no? En tener posiciones en Google y todo, que seis empresas que hasta el día de les funciona, por naturaleza su producto o servicio, sin embargo, creo que ahora ha emigrado más a un Reels, por ejemplo, un TikTok.

Yo personalmente no soy tan fan del uso del humor, pero veo que muchas empresas a veces les funciona para generar presencia, pero la clave es no dañar la marca, ¿no? Entonces, tienes que tener presencia SEO y esta forma sin dañar tu marca y saber cómo llegar a audiencias medio complicadas, ¿no?

Porque están todas las audiencias en realidad en un digital. Consumen un TikTok con Super Reels, pero la idea es cómo hacer contenido para que llegue a ellos en el lugar que tú quieres. ¿Por qué? Porque tú puedes hacer, por ejemplo, contenido para empresas con un foco muy particular, pero como TikTok tiene un algoritmo tan increíble que hace que se expanda tu contenido, por ejemplo, algo con Reels, puedes que les parezca gente que no es realmente bien Perú. Entonces, si tú quieres gente de Perú, les puedes ir a México. Es un poco complicado ahí, ¿no? Entonces, el reto es que también al tener presencia, puedes llegar a estas personas.

Y puntualmente sobre la interacción con clientes o consumidores, creo que hay mucha más interés por parte de ellos en consumir alguna forma, contenido que no sea para vender de nuevo. Creo que las personas entran para unos dicen entretenerse, sí, pero dependiendo de la audiencia, creo que la persona es mucho más agradecida y genera más lealtad contigo cuando le brindas algo de valor. Es decir, lo educas. Y educación, puedes educarlo de mil maneras, sea el industrio

Juan Carlos Cueva: ¿Qué desafíos enfrenta su organización respecto a la publicidad engañosa y la competencia desleal? ¿Cómo abordan cada caso? ¿Cómo analiza el marco legal existente para el uso del marketing digital? ¿Qué aspectos faltan desarrollar?

Flavio Gálvez: Sobre la competencia desleal, el indúcelo en el que estoy, al menos, no sucede tanto. Si sucede que se copian acciones de marketing, acciones comerciales, más o menos, o estrategias también.

Pero no es que sea algo desleal al día de hoy, no. Ahora, respecto a polinesios engaños, así es cada vez muy complicado porque creo que el equipo legal tiene que ir de la mano, no solo con marketing, sino también con un equipo comercial, en cómo vendes, porque tú puedes hacer todos los esfuerzos increíbles, a nivel de marketing, puedes hacer tu marca de la forma en la que te interesa y todo.

Pero si es que, a nivel de comercial, por ejemplo, un ejecutivo, o aparte de la fuerza de ventas, no lo hace correctamente, creo que haya una complicación. Entonces, creo que el principal desafío es que monitorear cómo es que se está vendiendo las cosas al día de hoy, en distintas áreas, en distintos canales, y que se capacite correctamente también.

¿Por qué? Porque solamente en la fuerza de ventas, sea la empresa que sea, hay alta rotación. Entonces, ¿cómo haces para que vendan bien? Y a la vez para que vendan correctamente. No, o sea, vender bienes, bueno, que generen bastantes ventas, ¿no?

Pero vender correctamente es que sean ventas que sean sostenibles, calidad de ventas también, y que no sea que te hayan intentado estafar, por así decirlo, ¿no?

Juan Carlos Cueva: ¿Cómo se equilibra el uso de IA con la creatividad humana para el desarrollo de una campaña de marketing digital?

Flavio Gálvez: Sobre el uso de la inteligencia artificial con la inteligencia humana. Creo que el día de hoy la creatividad humana aún es más poderosa, sin embargo, conviven juntos en realidad, ¿no? Aquí me refiero con esto, muchas veces, por ejemplo, pensar una buena idea ganadora, es difícil, no llega a la primera.

Entonces, creo que una inteligencia artificial te ayuda bastante a entrenarte de alguna forma porque como no viene a la primera, usualmente sale de un debate, tú puedes ser en ese debate con una inteligencia artificial, por ejemplo, con la plataforma de lenguaje que prefieras, no, Gemina y Chat GPT, lo que fuese, y te puede ayudarte a aterrizar y darte un punto de partida mucho más cercano a lo que tú buscas.

Y segundo, porque también te ayuda a reducir la carga operativa, entonces, ¿por qué me refiero esto? Porque hay productos muy complicados de vender a nivel de cómo los comunicas, entonces, creo que el entendimiento es más sencillo cuando lo pasas por estos, por estas plataformas.

Juan Carlos Cueva: ¿Qué tan valioso considera contar con una agencia de marketing digital especializada en Inteligencia Artificial que ofrezca servicios altamente especializados y permita validar experiencias previas con IA, comparado con las agencias tradicionales?

Flavio Gálvez: Me parece súper valioso contar con una, de hecho, yo buscaría y llamaría alguna, pero también quisiera entender qué cosas me están ofreciendo por inteligencia artificial, ¿no? Porque muchas veces dice inteligencia artificial, usamos inteligencia artificial en la creatividad y es que simplemente hace suyo ideas con chatGPT, eso no me parece, o que usan creación de imágenes con alguna plataforma, ¿no? Y no me parece necesariamente un servicio por el que yo pagaría y por el que las empresas deberían abanderarse con uso de inteligencia artificial, ¿no?

Juan Carlos Cueva: ¿Cree que el enfoque a la calidad del servicio, la eficiencia y la rapidez para resolver sus necesidades es un factor diferencial relevante para contratar los servicios de esta agencia?

Flavio Gálvez: Sí, totalmente, totalmente, totalmente. O sea, creo que algo bastante difícil es que no todas las empresas cuentan con presupuestos enormes para tener un propio equipo asignado a ver de no. A mí me refiero con esto porque una agencia, usualmente, si eres una empresa enorme, tienes un equipo exclusivo para ti como cliente enorme.

Pero el uso es que las mismas personas vean más cuentas. Entonces, eso hace que no puedan darte una atención de personalizada, ¿no? Y su inteligencia artificial te ayuda, es genial.

ANEXO XIV ENTREVISTA A CAROLINA CHAVEZ

Juan Carlos Cueva :¿de qué manera han influido los escenarios post-Covid, el fenómeno del niño, la situación económica y la crisis política en el Perú frente a las decisiones estratégicas y operativas digitales en tu organización en los últimos años?

Carolina Chavez: Ya, bueno, en realidad creo que a nosotros como grupo Omen nos han influenciado el escenario post-Covid, de hecho, fue bueno, ¿por qué? Porque trabajamos con muchas marcas de salud también, con laboratorios y marcas que se dedican a vacunas, entonces el área en realidad para nosotros fue un plus importante, creo que nos ayudó mucho, pero bueno, también en lo digital creo que también hubo un gran avance, o sea, operativamente creo que a nosotros como grupo nos ayudó mucho ese escenario. De acuerdo, entonces por sus lados sacaron provecho, excelente.

Juan Carlos Cueva :¿Cuáles son las tendencias globales en marketing digital que considera más relevantes para su institución u organización?

Carolina Chavez: Bueno, me parece aquí que, bueno, hablando como grupo que se encarga también de marcas de lujo, que básicamente son las marcas importantes con las que manejamos digital en su mayoría, creo que una de las tendencias fuertes que nos ayudó también a crecer en varias marcas, porque bueno, tenemos el L'Oréal y Perfumeres Unidas, pero atrás de esas marcas hay marcas Paraguas, hay también marcas abajo que han crecido mucho atrás de los influencers, que hoy en día trabajamos con ellos atrás de canales digitales. Creo que esa tendencia para nosotros nos ayudó, fue un plus bien grande y que ahora hay marcas posicionadas como por ejemplo la Roche Posay, con sus varias propuestas de marcas, no necesariamente simplemente el bloqueador sino los Serums, etcétera, que se han lanzado y que fue un fuerte canal para ventas, ¿no? Y al final creo que fue una buena inversión.

Juan Carlos Cueva :¿Cómo impacta el crecimiento poblacional y el perfil demográfico de ustedes en la generación de estrategias de marketing digital en su organización?

Carolina Chavez: De todas maneras nosotros le hablamos a través de, bueno es que hay para todo ¿no? Podría decirlo así porque en verdad nosotros le hablamos a varios targets en realidad porque tenemos varios canales a través de productos o marcas que podemos hablarles, pero creo que impacta de buena manera. De hecho las estrategias que manejamos en marketing digital a través de esas marcas, creo que ya justo te la mencioné, que es a través de influencers, también tenemos campañas internas o campañas que manejamos con organizaciones, ¿no? Por ejemplo MiFarma, IncaFarma, que son sucursales o clientes fuertes que nos ayudan también a la distribución del producto, ¿no? Pero me parece que sí, o sea, si vamos a hablar a través de, si vamos a crear una campaña para MiFarma, para promocionar el producto a través de MiFarma, creo que sí podríamos también, hay que cambiar toda la estrategia y todo, entonces creo que, bueno, también el hecho de que las personas también usen hoy por hoy más

canales digitales, celulares, internet, redes sociales, creo que nos ayuda mucho. Y también el tema del vanguardismo, ¿no? O sea, de que muchas personas siguen hoy por hoy a un montón de gente, influencers, y eso creo que ha impactado demasiado, porque ahora nos enfocamos bastante en gente muy joven, la verdad.

Juan Carlos Cueva :A pesar del crecimiento del marketing digital en el Perú, ¿qué elementos considera que limitan una mayor adopción y uso por parte de las empresas?

Carolina Chavez: Bueno, yo creo que limita mucho la falta de conocimiento, como que, creo que las personas aún no saben usar mucho lo digital, pero bueno, en este caso los clientes finales, creo que eso podría a nosotros limitarnos, bueno, limitarnos, pero creo que también nos ha enseñado como incluso poder nosotros crear medios que bloqueen ciertas, ciertas cositas para ver la manera de que el cliente llegue siempre es 100% a nuestro canal, confiable, por así decirlo, ¿no? De venta y todo eso. Y poder cuidar también al consumidor al final, porque es lo que se busca, ¿no? Que la gente empiece a tener confianza a lo digital.

Juan Carlos Cueva :¿Qué metodología utiliza tu organización para estimar el presupuesto publicitario, tanto en lo marketing digital, tanto en lo que es estrategia y también en lo que es operativo?

Carolina Chavez: Nosotros tenemos canales y trabajamos lo digital, publicidad, como también B2B, por así decirlo.

Nosotros manejamos el 10% para digital, porque sí, trabajamos campañas no menores a través de influencers. Después tenemos casi el 50% en lo presencial, canales de venta, puntos de venta, lanzamientos de productos, etc. Y bueno, tenemos el 40% en lo que es ATL, ¿no? Publicidad en calles, etc.

Juan Carlos Cueva:¿qué estrategias utilizan en tu empresa para medir y mejorar la satisfacción del cliente a través del canal digital?

Carolina Chavez: Nosotros tenemos el landing page, que son como páginas de calificación del consumidor, y también a través de puntos de venta manejamos los bucles, que son QRs que te dirigen a encuestas finales y que, bueno, a través de sorteos, o sea, tú llenas la encuesta y enganchamos a nuestro consumidor al final con sorteos, viajes, paseos, kits de productos, y bueno, de esa manera.

Juan Carlos Cueva: Si bien es cierto, ahora hay diferentes plataformas en el mercado, ¿Cómo ha impactado el incremento mundial de plataformas digitales de contenido en la manera en que su organización interactúa con clientes o consumidores?

Carolina Chavez: Como organización realmente estamos apostando nuevamente por lo digital. Nuestro canal más fuerte es LinkedIn, pero también estamos como replanteando una marca más joven, más fresca, a través de redes sociales, pero bueno, es también lo que depende también de, bueno, a través de nuestros clientes, que son, como ya lo mencioné, marcas de lujo. También puedes transmitir lo mismo, ¿no? Y bueno, es básicamente eso.

Juan Carlos Cueva: Yéndonos un poco al marco legal, ¿Qué desafíos enfrenta su organización respecto a la publicidad engañosa y la competencia desleal? ¿Cómo abordan cada caso? ¿Cómo analiza el marco legal existente para el uso del marketing digital? ¿Qué aspectos faltan desarrollar?

Carolina Chavez: Bueno, aquí, ¿Publicidad engañosa? Bueno, básicamente, ¿cómo lo podemos enfrentar? No nos ha pasado algo así, la verdad, pero creo que podríamos, este, creo que hay como canales, básicamente es cuidar al consumidor, ¿no? O sea, nosotros trabajamos con acuerdos de confidencialidad, entonces ahorita nuestro, nuestra concentración, por así decirlo, es cuidar siempre al consumidor final. ¿Por qué? Porque estamos ganando posicionar, o sea, estamos logrando posicionar marcas ahorita que son súper conocidas, entonces, básicamente eso. Pero acerca de publicidad engañosa, también hay como, ahorita nuestro único canal es como, ¿cómo decirlo, bancar? Como denunciar páginas que usan nuestro, bueno, nuestras marcas para poder promocionar cosas, ¿no? Cuando se sabe que que nosotros, que nadie puede usar esa marca a través de nosotros, entonces, bueno, creo que eso, pero básicamente, hoy por hoy lo manejamos así.

Juan Carlos Cueva: Y también ayudan con la concienciación. ¿Cómo, de qué? No entiendo. O sea, ¿les explican a los usuarios cómo identificar de repente estas páginas que no son confiables?

Carolina Chavez: O sea, la verdad que sí, porque también usamos como, bueno, si nos orientamos al marketing digital, si tú vas a una página a comprar, siempre hay términos y condiciones, o sea, siempre es como que ponemos todo bien detallado, que obviamente nadie lo lee, pero sí tratamos de apoyar esto, ¿no? Igual siempre como que mandamos, por ejemplo, a través de las canales con los cuales, como es que de sí tú sí, es como la gente siempre pone como el link de la página y la página confiable, etcétera, pero más allá de eso, creo que por ahora no. Creo que tendríamos que, en realidad yo creo que tendría que pasar un caso grave como para empezar a como a abordar bien estos casos, ¿no? Porque creo que estamos cubiertos ahora por los links, o sea, por las páginas web seguras de compra que son fáciles de detectar. Después cuidar todo tipo de datos de nuestros consumidores, pero más allá de eso creo que no se me ocurre un caso que podría yo como decir, hay que protegernos de eso.

Juan Carlos Cueva: ¿Cómo se equilibra el uso de IA con la creatividad humana para el desarrollo de una campaña de marketing digital?

Carolina Chavez: Consideramos que realmente esto es como el día a día de nosotros. Nos ha ayudado demasiado el chat DPT, creo que equilibra demasiado, lo usamos todo el tiempo. Es como una realidad, realmente para el equipo de creatividad es como un asistente para ellos.

Todo lo que, todas las campañas creativas pasan por eso de todas maneras, para nosotros poder validar y revalidar eso, que todo lo que salga del equipo creativo esté consolidado. De hecho lo usamos, lo usan un montón, así que creo que sí es súper necesario para las campañas hoy por hoy.

Juan Carlos Cueva:¿Qué tan valioso considera contar con una agencia de marketing digital especializada en Inteligencia Artificial que ofrezca servicios altamente especializados y permita validar experiencias previas con IA, comparado con las agencias tradicionales?

Carolina Chavez: La verdad es que yo creo que ya estamos prácticamente en eso.

De hecho, que una agencia de marketing digital se especialice, o sea, que su fuerte sea o su servicio sea full IA me parece interesante. Pero también creo que, comparado con las agencias tradicionales, creo que tendría un plus gigante por el tema de efectividad, ¿no? Y ya que, bueno, es un canal más rápido, es un canal que nos ayuda a nosotros con un montón de cosas, entonces, no sé, me imagino que sí, yo lo bancaría mucho, pero también tendría, creo que tendría mis dudas en ciertas cosas. Pero creo que sí sería muy interesante manejarlo de esa manera.

Juan Carlos Cueva:¿Crees que el enfoque de calidad de servicio, la eficiencia y la rapidez para resolver tus necesidades es un factor diferencial relevante para poder contratar los servicios de esta agencia de marketing digital con IA?

Carolina Chavez:

Sí, yo creo que, bueno, yo creo que en la calidad de servicio podría estar bien, igual que la eficiencia, pero creo que la rapidez sería un plus mayor. Bueno, creo que hay muchos, hoy por hoy, muchas agencias usan el tema de la inteligencia artificial y la efectividad, o bueno, la rapidez con la que se tornan las cosas, creo que nos ayuda mucho en lo laboral, ¿no? Pero sí, o sea, si yo tendría que escoger una agencia por el y tengo todas estas necesidades, de hecho, la que más yo me inclinaría sería por la rapidez, y sí la tomaría de todas maneras, porque estamos literalmente queriendo todo para ayer.

Entonces, creo que cualquier mago, como cualquier empresa que trabaja ahora, lo que más necesita, aparte de calidad, obviamente, que es súper importante, es la rapidez de la solución de los casos y de todo lo que se necesita, pues, ¿no? Creo que sí.

ANEXO XV ENTREVISTA A BILLY BUTRON

Juan Carlos Cueva: Para comenzar, lo que sí te pediría, Billy, es que me ayudes un poco resumiendo tu experiencia actualmente, el cargo que tienes y eso, un pequeño resumen y luego vamos con las preguntas.

Billy Butron: Ya, igual te comenté, salí hace unos 3 meses, 4 meses también de trabajo, después de 9 años y medio, entonces ahora soy Jefe de marketing para Latam, es la marca kawaii, que tengo grandes tiendas retail y le he buscado productos kawaii, hasta aquí en China, y también veo la marca Perfumes Europeos, que es una tienda americana, ambas son de la misma compañía, entonces tengo, ahora soy jefe de marketing comercial de ambas marcas.

Juan Carlos Cueva: Genial, genial, de acuerdo, entonces, nada, gracias Billy por esa pequeña intro, vamos a comenzar con las preguntas, ¿ya? La primera es, ¿de qué manera ha influido el escenario post-Covid, el fenómeno del niño, la situación económica y la crisis política en el Perú, en las decisiones estratégicas y operativas digitales en tu organización en los últimos años?

Billy Butron: Sí, así es. Tuvimos un crecimiento del 30% en ventas en retail óptico, sobre el retail óptico, y lo que nos ayudó a desarrollar fueron, obviamente, nuevos clientes que teníamos, difícil para el rubro óptico, porque normalmente es el producto, y lo vimos en la parte digital, pero igual abrimos nuevos mercados, como provincias donde no teníamos presencia de la marca, y también llegamos a nuevos públicos, a nuevas edades, porque nuestro público mayormente era personas mayores de 40 años. Con esta nueva estrategia digital nos ayudó a crecer con nuevos públicos, con nuevas categorías, nuevas edades, etcétera, ¿no? De acuerdo, ok, entonces hubo un balance ahí, genial, y sobre todo en tu industria, ¿no?, que es un poco más compleja frente a estos panoramas, ¿no?.

Juan Carlos Cueva: ¿cuáles son las tendencias globales en marketing digital que consideras más relevantes para la empresa que estás actualmente, o las que has estado elaborando? Billy Butron: Inicia desde el primer punto de contacto, tanto con la empresa anterior como esta, creo que la parte más importante, en la cual te voy a poner un poco, es en la parte de redes sociales, generalmente, para poder buscar nuevos clientes, ¿no?, generar contenido creativo.

Me ayuda a mí a que pueda generar un engagement con el cliente a través de la página web. La página web se alimenta importante, se alimenta de la manera más importante con toda la campaña de marketing digital que se pueda hacer en redes sociales, que es la que deriva a nuestra página web, que es el principal foco que manda gente a nuestra web. Claro, es parte de tu embudo, en todo caso.

Juan Carlos Cueva: ¿cómo impacta el crecimiento poblacional y el perfil demográfico en generación de estrategia digital para la empresa en la cual trabajas?

Billy Butron: Todo anterior era súper fuerte, mucho más antes que ahora. Antes era porque yo tenía un ticket promedio mucho más alto que el mercado, porque Optica iba decidido a mucho más, debido a que yo traía marcas que son netamente y trabajadas para públicos bien presentados, como la Albuclid, un ticket de muy alto valor.

Entonces, el crecimiento poblacional y la creación de nuevas posiciones de trabajo, porque el COVID generó que mucha gente se vuelve emprendedora, generó que también tengan otros flujos de dinero que podrían invertir más en sus monturas, en marcas. Recuerda que el negocio tiene tres esferas importantes, monturas, gafas de sol y lunas, ¿no? La gente verifica qué cosas quiere invertir más en monturas, más en gafas de sol o más en lunas. Como para que tengas dato, el 50% de la venta en plata, no en utilidades, en plata, venía por las lunas.

La gente no le importaba comprar un lente, una montura de más baja gama, con tal de tener unas lunas de mucho más alta calidad. De acuerdo. Buen dato, buen dato.

Juan Carlos Cueva: ¿de qué manera está influyendo el crecimiento sostenido del acceso a internet en los hogares y el aumento del uso de los celulares en las campañas digitales que tienes tú con tu empresa o las empresas que has estado viendo?

Billy Butron: Casi 14 años tengo de experiencia que no puede soltarse de la mano. El mundo digital tiene que estar de la mano con el presencial.

La omnicanidad, eso, comunicación, tanto en las ejecuciones de tres parques y en las piezas públicas, como entender la misma comunicación y variar los precios o productos para que puedan saber. Creo que es sumamente importante tener en cuenta que el detalle del plan de medios, que tú puedas generarlo como clave, es sumamente importante, ¿no? Juan Carlos Cueva: Y a pesar del crecimiento del marketing digital en el Perú, ¿qué elementos consideras que limitan una mayor adopción y el uso por parte de las empresas? Billy Butron: Y eso genera mucho más bajas empresas, pero hoy, aunque se ven expuestas, creo que eso es un tema de confianza.

La palabra clave es confianza en los procesos digitales, que hoy tanto el cliente final no lo tiene al 100% y las empresas tienen que invertir mucho más en temas de ciberseguridad.

Juan Carlos Cueva: Interesante, porque ahí hay una parte de ciberseguridad que de repente la empresa ve en tecnologías, pero ciertamente esa confianza que tú indicas debe estar también en la parte de cómo lo ayudamos a que puedan entender la tecnología, ¿no? Y ahí hay un reto importante. De acuerdo.

Juan Carlos Cueva: ¿qué metodología utiliza tu organización para estimar el presupuesto publicitario destinado a marketing digital? Y esto de acá, ¿cómo ustedes distribuyen de repente el presupuesto? ¿Tienen para acciones estratégicas y operativas? ¿O hay alguna variación sobre ello?

Billy Butron: Sí, hay un presupuesto de venta como presupuesto de marketing digital, pero ahora sí lo tenemos.

Es acompañado de un presupuesto de venta que yo les voy a dar a mi casera, a mi casa de digital. Yo puedo estimar el 3% de lo que yo voy a invertir para el plan de marketing anual, pero para el digital, como nuevo lanzamiento, se da el 10% de inicio, el 10% de lo que vamos a vender para el 2024, o el año que está en ejecución, si no tienes tráfico en tu web. Este proceso viene en dos lados.

Uno, por el tema de SEO y SEM a través de Google. Con Google hacemos diferentes campañas para poder comprar palabras, buscar marketing. Y otro es con MetaAds, al tener fines de comunicación que nosotros podemos dar, poder hacer posts, posteos pagados, diferentes tipos de comunicación que podemos armar para poder llevar gente a nuestros perfiles.

Aunque para nosotros es importante en nuestra web armar landing pages especiales solo para bajar datos. Y desde este año estoy colocando dentro de mi plan a TikTok, porque TikTok tiene otro tipo de funcionamiento. ¿Puedo escuchar? Sí, sí.

Juan Carlos Cueva: ¿qué estrategias utilizan en tu empresa para medir y mejorar la satisfacción del cliente a través del canal digital?

Billy Butron: Uno es fidelización, que es retener a toda la parte de los clientes. Eso nos ayuda a través de diferentes campañas. Este año tengo un recorrido del puesto de consultación de la bastante datos.

Y hay otra que es fundamental dentro del servicio al cliente, que es la post-venta. Verificamos todo lo que hay que arreglar. Cualquier tema que el cliente tenga en la post-venta es donde viene una encuesta de satisfacción.

Es la herramienta que nosotros usamos para medir sobre tiempos de entrega, sobre calidad del producto y sobre experiencia de compra. Eso se mide en la parte de post-venta. Dentro de este cliente, ¿te acuerdas que te comenté que se separa en dos? Ya todo en post-venta se ve esta parte.

Juan Carlos Cueva: ¿cómo ha impactado el crecimiento mundial de las plataformas digitales, sobre todo en contenido, en la manera que tu empresa interactúa con los clientes? Billy Butron: Mira, este año, en estas nuevas empresas, que yo no había visto antes, también por el tipo de estrategia de comunicación y público, me he dado cuenta que TikTok para mí es una herramienta demasiado poderosa en el segmento digital.

Las herramientas como Instagram y todo lo que MetaDigital tienen un impacto bueno, positivo. Pero, dependiendo del segmento digital, creo que van a tener que ir analizando cuál es la que más acopla al

negocio. Hoy, TikTok, para mí, en este nuevo segmento en el que estoy trabajando, otro nivel dicho, concierto económico, me ayuda de otra forma.

Juan Carlos Cueva: De acuerdo. Claro, y ahí yo creo que va a depender mucho del journey del cliente, ¿no?

Billy Butron: Entonces creo que este se enfoca más a... El cliente común, ¿no? Los clientes mayores de 40 años, 45 años, están en Facebook o en Instagram. Los clientes mayores de 40 años están en Instagram, y los clientes públicos que están entre los 18 y 25 años están en TikTok.

Entonces, hay que armar diferentes tipos de comunicación y estrategia dependiendo del canal.

Juan Carlos Cueva: ¿Qué desafíos se enfrenta tu organización respecto a la publicidad engañosa y la competencia desleal? ¿Cómo actualmente ustedes vienen abordando eso? ¿Cómo analizan el marco legal existente sobre el marketing digital y también, digamos, la realidad peruana?

Billy Butron: Te comentaba que ahora estamos viendo un poco más la parte legal y está enfocada la pregunta a los desafíos que enfrenta actualmente tu organización sobre la publicidad engañosa y la competencia desleal. Miren, yo en la parte de... Yo no tengo información sobre comunicación desleal o engaños, etc.

Me asesoré con una agencia de un estudio de abogados para el hallazgo de la web, para verificar que las personas tengan los puntos de contacto correctos, tengan información correcta, libras, reclamaciones, más para la parte de experiencia del consumidor. En esta nueva empresa que tengo, Perfumes Europeos, por ejemplo, son perfumes equivalentes a capas perfumeras. ¿Qué quiere decir? Que los perfumes, por ejemplo, no tienen registro.

Entonces los aromas se pueden copiar sin ningún problema. Es un nicho grande. Y aquí yo tengo muchas bases legales, porque, por ejemplo, yo no puedo hablar de un perfume de marco digital como que yo lo vendo.

Yo vendo una equivalencia al 97% de perfumes de marcas conocidas o de capas perfumeras. Esa es una de las grandes diferencias que tengo en este nuevo negocio. Y eso para el hallazgo de la web que estoy haciendo de la página de Perfumes Europeos, tengo un estudio de abogados.

Juan Carlos Cueva: Yendonos a la parte un poco más tecnológica, ¿cómo crees que se equilibra el uso de la inteligencia artificial con la creatividad humana para poder desarrollar una campaña de marketing digital?

Billy Butron: Mira, yo no he trabajado con inteligencia artificial para el desarrollo de campañas, ¿de acuerdo? Yo tengo y tomo como referencias algunas cosas, como por ejemplo, para crear campañas, busco referencias en marketing digital, ¿cómo se llama esto? En la inteligencia artificial, para tomarlo como referencia. Ajá, como referencia. Pero no he armado una campaña tal cual a base de marketing digital, todavía no lo he hecho. O sea, vas a tener una agencia tradicional y ahora a su costado una propuesta de una agencia enfocada en inteligencia artificial, pero con la confianza de que ha podido realizar, digamos, estos servicios en otros lados, ¿no? Sí, correcto. Mira, yo no lo he visto todavía como una necesidad in situ, el tener una agencia digital especializada en IA, en inteligencia artificial, pero yo creo que en algún momento lo voy a hacer. Yo todavía no lo tengo planificado.

Juan Carlos Cueva: Y digamos que en este caso, tú pones sobre la mesa estas dos agencias, la tradicional y la que está enfocada en inteligencia artificial, la cual, digamos que el resultado que tú esperas en ambas ocasiones, digamos, cumple. O sea, sobre la calidad del servicio no se va a ver afectada, pero entre la eficiencia y la rapidez de tus necesidades, es el factor diferencial de esta agencia con inteligencia artificial.

Juan Carlos Cueva: ¿tú crees que ese es un diferencial relevante para poder contratar sus servicios?

Billy Butron: Sí, yo creo que, en general, todo tipo de agencias que nosotros contratamos, necesitamos dos cosas importantes. Yo creo que el marketing digital es importante. Y sobre todo en el retail.

Tiempo de respuesta para mí, como un agente sumamente importante, los tiempos que necesito para responderme, que el retail te cambia cada rato, es importante. Y lo siguiente, que yo siempre evalúo en una agencia en general, es el nivel de creatividad.

ANEXO XVI ENTREVISTA A PIERINA MONTEZA

Juan Carlos Cueva: ¿de qué manera han influido el escenario post-COVID, el fenómeno del niño, la situación actual económica y la crisis política del Perú en las decisiones estratégicas y operativas dentro de tu organización en estos últimos años?

Pierina Monteza: Bueno, yo estoy en el rubro automotriz. De hecho, el rubro automotriz en la pandemia fue uno de los más afectados, si hablamos de ahí, porque al no poder salir, las personas no tenían la necesidad de moverse. Entonces, por lo tanto, no tenían la necesidad de comprar un carro, ¿no? De hecho, y bueno, al estar, tener las marcas a nivel nacional, voy a hablar de las marcas en general del sector, todos los factores nos afectan, porque si tenemos una crisis económica, por ejemplo, cuando subió el dólar en las últimas elecciones presidenciales, el dólar se disparó y las personas ya no querían comprar autos, porque un auto que antes te valía 30.000 soles, si lo convertías, porque los precios acá están en dólares y se convierten al tipo de cambio, ya te costaba muchísimo más. Entonces, ahí también nos hemos afectado el tema económico, en el tema de naturales como el niño también, porque también esos autos se venden en selva, sierra, costa, entonces hay lugares mucho más escondidos a los que no se puede llegar si hay ciertos accidentes, ¿no? Así que realmente todo nos afecta, como rubro nos afecta un montón el tema del mercado y nos queda simplemente seguir innovando, innovando, innovando para poder seguir captando a nuestros clientes.

Juan Carlos Cueva: Creo que ahí la mayoría de los rubros ha sido complejo poder, digamos, tomar ciertas decisiones, ¿no? Sobre todo inversión.

Pierina Monteza: Exacto, sobre todo inversión.

Juan Carlos Cueva: Ahora sobre las tendencias globales de marketing digital, ¿cuáles consideras más relevantes, digamos, enfocadas ya al rubro donde estás y también a la organización a la que perteneces?

Pierina Monteza: Yo creo que todas las organizaciones en general cometieron un error desde la pandemia, que era irse muy por lo táctico, entonces, ¿a qué me refiero con lo táctico? En solo promocionar digitalmente hablando producto precio, ¿no? Y se olvidaron una parte muy importante que era conectar, entonces creo que una tendencia que está súper fuerte aquí en el mundo es conectar con las personas a través del marketing digital, contarles historias, no venderles un producto, venderles una experiencia y eso es a lo que están migrando muchísimas empresas, ¿no? Tenemos ejemplos, tengo ejemplos claros como es Entel, por ejemplo con la última publicidad digital que ha sacado, como es Dove, como es Sicurezza, son empresas que están mirando eso y nosotros también desde el rubro estamos migrando esa tendencia, ¿no? Otra tendencia para mí súper fuerte es la inteligencia artificial porque nos permite, hablando del rubro automotriz, poner a los autos en diferentes situaciones que así nomás no lo podríamos hacer.

Yo veo específicamente la marca Suzuki y por ejemplo nos pasó que con la Jimny y con la Vitara, con la inteligencia artificial, hicimos publicaciones como si esos autos vinieran de una película, lo cual logró la primera tendencia, ¿no? Que era conectar porque muchos de nuestros clientes reconocieron la película y se volvió viral. Así que yo creo que esas dos tendencias están súper fuertes ahora. Interesante tener dentro de la inteligencia artificial.

Juan Carlos Cueva: ¿Cómo impacta el crecimiento poblacional y el perfil demográfico en la generación de estrategias de marketing digital para tu organización?

Pierina Monteza: Impacta en todo, porque al tener un mayor crecimiento de población, de personas, por así decirlo, se necesitan más autos. Pero al tener un mayor crecimiento también tienes una mayor cantidad de subgrupos, ¿no? Nosotros por ejemplo tenemos un portafolio amplio de más de 11 vehículos y el primero tiene un subgrupo distinto al último.

Entonces impacta mucho porque se tienen que hacer nuevos estudios de mercado, conocer las nuevas necesidades de las personas. Las necesidades cambian y realmente para eso, para poder tomar decisiones estratégicas y lograr vender, ¿no? Que es uno de los objetivos finales. Entonces todo, todo cambio que tenga que ver con la población afecta mucho en el rubro, para bien o para mal, ¿no?.

Juan Carlos Cueva: Y en línea a eso, a este crecimiento, ¿cómo está influyendo ya el crecimiento sobre el acceso a internet en los hogares, el aumento del uso de los smartphones, frente a las campañas digitales que ustedes tienen como organización? Yo creo que tiene su lado bueno y su lado malo. Su lado bueno es que obviamente a las personas tener más acceso a una computadora, un celular, una tablet, nuestra publicidad llega mucho más. Podemos comunicarnos más con nuestro cliente.

Incluso tienes un mayor alcance, ¿no? Porque si yo hago un, si yo hago una activación de trade marketing, claro, va a llegar a mi público objetivo de una cierta región o un cierto distrito o una cierta cuadra. Si yo lo mismo lo pongo a un nivel digital, puedo llegar hasta personas que estén fuera de mi región, que también de repente me interesan captar. Y el lado malo que yo veo es que hay mucha información y no necesariamente verdadera.

Es lo que nos, es un reto que tenemos nosotros ahora porque estamos incursionando en los vehículos híbridos y llega mucha información y muchas preguntas de clientes de, he leído en internet que, no sé, el híbrido con el agua se ahoga. He leído en internet que el mantenimiento es muy caro. Y claro, está desde nuestra parte la función de educarlos y de decirles que no es así.

Entonces creo que es una lucha constante pero que tiene dos lados. Interesante. Sí, justo tenemos una pregunta frente a eso, sobre la publicidad engañosa, pero eso va a estar un poco más adelante.

Juan Carlos Cueva: A pesar, digamos, de este crecimiento que tenemos del marketing digital en Perú. Si bien es cierto hay un crecimiento del marketing digital en Perú, ¿qué elementos consideras que limitan una mayor adopción? ¿A qué te refieres exactamente con elementos?

Pierina Monteza: Sí, de hecho, el 90% de nuestros clientes van a la tienda a hacer la reserva. Tenemos un canal habilitado para hacer reservas digitales, pero son muy poquitas, muy poquitas, muy poquitas, iría de casi en una. La mayoría también, eso influye porque es un producto costoso, ¿no? Es diferente comprarte, no sé, un polo, comida por internet, que así al final no sale tan bien.

Bueno, perdiste, pero no perdiste tanto, a comprarte un carro, que estamos hablando que mínimo son 10.000 dólares. Entonces, si la mayoría de personas, si no son todos, van a la tienda, ven el auto, por más que han sido contactados digitalmente, ¿no? ¿Cuál es el flujo? Ellos generan el lead, se contactan, se les invita a la tienda, van a la tienda, ven el auto, y ahí depositan, o pasan tarjeta, o cualquier método de pago, y exigen la boleta de la reserva y todo lo demás. Digitalmente realmente no lo hacen.

Tuvimos un par de problemas, sí, con un par de reservas digitales que la habían hecho en una página falsa. Entonces, habían lamentablemente clonado a la página, entonces, claro, habían cambiado ciertas cosas al final, pero a veces al cliente lo engatusas, lo engañas, y ya ahí ni siquiera la empresa puede intervenir, porque no ha sido culpa de la empresa. Pero sí, es eso de ahí. De hecho, sí se utiliza mucho en las redes sociales la parte digital para reclamos. Cuando han tenido, eso me parece un elemento importante, porque a mí como jefe de marketing me permite llegar a reclamos que de repente no llegaría normalmente, ¿no? Porque el área post-vente está separado de nosotros, y me permite porque también para mí es una alerta, para ver qué está pasando, qué está pasando con las tiendas, por qué ese cliente está disconforme, y creo que es un buen elemento porque nos mantiene a todos alertas entre que alguien puede sacar una nota de prensa, puede sacar un TikTok o algo, y ya no es como antes que reventaba todo digitalmente hablando, y nosotros ni siquiera teníamos idea. Así que creo que es importante ese tema, que confíen en la parte digital para reclamos, sí, me parece súper importante.

Pero, como te digo, no hay reservas, ¿no? Ninguna transacción monetaria. De acuerdo. Sí, sí, creo que hay un tema, digamos, de conocer los canales digitales bien, ¿no? Hay un tema ahí de poder educar a los clientes, ¿no? Pero bueno.

Juan Carlos Cueva: ¿qué metodología utiliza tu organización para poder estimar el presupuesto publicitario destinado a marketing digital? ¿Cómo se distribuye este presupuesto en acciones estratégicas u operativas?

Pierina Monteza: Ya, voy a decir hasta dónde puedo decir, porque de hecho hay temas confidenciales, pero normalmente el presupuesto publicitario está relacionado a las ventas de cada marca. Entonces, la

marca que tiene un mayor objetivo obviamente tiene un mayor presupuesto, ¿no? Eso se ve según las ventas, según el objetivo del año. No es algo estándar, de hecho se evalúa cada año.

Y después, ¿cómo se distribuye este presupuesto? También es según la necesidad de la marca y del mercado. Hay marcas que necesitan, por ejemplo, construir, valga la redundancia, marca. Entonces, el presupuesto tiene que estar más en lo estratégico, tiene que estar más en toda la parte de branding, en toda la parte de soft.

Y hay marcas que necesitan vender, porque ya construyeron marca. Entonces, eso se va más al operativo, ¿no? Se va más a lo táctico, directamente a acciones en tiendas. Entonces, depende mucho del objetivo de la marca. Yo vengo del grupo automotriz, y el grupo Inkscape tiene nueve, diez marcas, ¿no? Entonces, en general, ¿cómo manejamos nosotros el tema automotriz?

Juan Carlos Cueva: ¿Cómo es que hacen para medir ahora el tema de la satisfacción al cliente que se tiene de los consumidores a través del canal digital?

Pierina Monteza: Entendiendo también que no, o sea, en el canal digital, digamos, no está el 100%, sino creo que lo usan más como publicidad, más que todo para ustedes, ¿no? Al final la conversión está en el tema ya presencial. Sí, así es.

Digitalmente no medimos el tema de satisfacción al cliente. Digitalmente medimos, más medimos el tema de engagement, de abandono de tiempo en la página web. Todos los indicadores de e-commerce y de redes sociales, ¿no? El tema de satisfacción del cliente se mide en la misma tienda.

El cliente al terminar su compra, su reserva, escanea un QR y llena una pequeña encuesta. Y ahí se ve el tema de satisfacción del cliente de NPS.

Juan Carlos Cueva: Ahora, si bien es cierto, justo comentaste sobre algunos temas de medición y todo ello. ¿Cómo ha impactado el incremento mundial de plataformas digitales?

Pierina Monteza: O sea, ahora tenemos Facebook, TikTok, cada vez creo que están saliendo siempre nuevas formas de poder comunicarnos. Esto de acá, ¿cómo es que ha impactado, digamos, en la interacción que tienen con los clientes o con los consumidores? Para mí que ha impactado positivamente.

Porque antes tú tenías solo Facebook, y en Facebook tenías que llegar a tu público joven, a tu público un poco mayor, a tu público femenino, a tu público masculino. Entonces, claro, si tenías una marca que tenía solo un público específico monstruo, pero si tenías que dividirlo en tantos públicos, se complicaba. El hecho de tener una variedad de plataformas para mí es algo maravilloso, porque yo voy a TikTok y voy a un público más joven, a un público que ve videos, un público que yo ataco distinto a como ataco

de repente en Facebook, que es un público ya un poco mayor, que lo ataco de repente con imágenes y con textos.

Y de repente me voy a Instagram y es un público más neutral, podría decirlo de mi generación más menos, yo tengo 31 ahorita, donde te llama la atención la foto, te impacta la foto inicial. Y tienes LinkedIn, por ejemplo, que es un perfil más profesional, que de repente lo puedes usar para B2B, para flotas. Entonces creo que tener una variedad de plataformas te permite hacer una segmentación mucho más detallada, y preparar contenido exclusivo para cada plataforma, atacando el público que tú quieres.

Juan Carlos Cueva: Genial. Creo que ahí, claro, si ya conocemos de repente en dónde están nuestros clientes, podemos hasta enfocar cada plataforma para cada cliente que ya tengamos, o consumidor, ¿no?

Ahora, ya justo un poco haciendo match con lo que veníamos conversando hace un rato, sobre el tema de la publicidad engañosa y la competencia desleal, ¿cómo es que abordan estos casos? Justo comentabas uno de ellos, que parece que hicieron una web falsa. ¿Crees que hay un marco legal o algunas buenas prácticas sobre esto en temas de marketing digital? ¿O cómo lo vienen abordando ustedes?

Pierina Monteza: Sí, nosotros distintos problemas que hemos tenido, por ejemplo, el de la información o publicidad falsa, siempre decimos que nuestro canal oficial es Tali Instagram, en este caso Suzuki Perú Autos Oficial, damos toda la información por ahí, buscamos educar al cliente por ahí, entonces cuando nos han venido con enlaces, con links, siempre lo que decimos es, por favor, mira el canal oficial, y ahí está toda la información que necesitas. Cuando ha pasado ese tema de que sí nos pasó a nosotros, como te digo, con Moderco, antes de tener la función con Inkscape de la página web falsa, lo que hacemos al detectarlo es sacar comunicaciones, hablar, sacar comunicaciones en redes sociales, hablar a veces con nuestro equipo de PR, de prensa, para sacar una comunicación y decir que por favor no compren esa página, que la única página oficial es esta. Entonces, creo que la mejor forma de atacarlo es reforzar constantemente cuál es tu página oficial y desde dónde viene toda la información.

Juan Carlos Cueva: ¿Cómo se equilibra el uso de la inteligencia artificial con la creatividad humana para el desarrollo de una campaña de marketing? La validación de la propuesta de valor como... Sí, sobre todo eso. O sea, ¿cómo se equilibra el uso de la inteligencia artificial con la creatividad humana para el desarrollo de una campaña de marketing digital?

Pierina Monteza: Yo creo que se complementan desde el inicio, porque bueno, ahora la inteligencia artificial está hasta en WhatsApp, ¿no? No sé si has visto en WhatsApp, tú etiquetas a Meta y le pones Meta, dame una idea de una campaña de, no sé, gaseosas, y te vota toda la campaña hasta cuánto deberías invertir.

Entonces, yo creo que el tema de la inteligencia artificial es desde el inicio. Desde que quieres una idea, desde que quieres ver qué hacer, qué no hacer. Por ejemplo, a veces tú, como cualquier creativo, cualquier marquetero, puedes estar estancado, ¿no? Entonces, empiezas con la idea, le das vueltas, le das más vueltas.

Incluso la inteligencia artificial interviene en la propuesta. Porque antes tú como agencia, por ejemplo, presentabas la propuesta, el manifiesto era un PPT, dependías mucho que tu cliente tenga esa capacidad de visualizar lo que tú le estás diciendo. Y de ahí presentabas algunas gráficas más o menos diciendo, miraba por aquí, no la propuesta final, porque obviamente tienes que pasar a aprobaciones previas.

Pero con inteligencia artificial puedes hacer esa propuesta. Y puedes mostrar incluso hasta cómo sería el evento, qué estás pensando. O sea, creo que te aterriza mucho más la idea, al punto que es fácil de comprender para una persona que de repente no tiene esa capacidad de visualización previa.

Y también en el mantenimiento de campaña. Como te dije, nosotros hicimos campaña con nuestros autos icónicos como si fueran películas. Y la gente empezó a comentar, ah, está el auto, está el otro. Entonces funciona también como un enganche al público. Y vas creando situaciones un poco locas. Que así nomás con diseño lo podrías hacer, pero se demora muchísimo más.

Creo que la inteligencia artificial te permite también tener esa rapidez. Y fluir mucho más rápido con tendencias. Justo en esa línea creo que venía la siguiente pregunta.

Juan Carlos Cueva: ¿Qué tan valioso consideras contar con una agencia digital especializada en inteligencia artificial que te ofrezca servicios altamente especializados y que permita validar experiencias previas de IA?

Pierina Monteza: yo creo que sí es súper valioso por cómo estamos ahora. De hecho, sí tendrían que ser personas que estén súper capacitadas en el tema creativo. Porque yo creo que la inteligencia artificial funciona al igual que un traductor.

Tú puedes no saber inglés y pones el traductor y copias y pegas, pero el traductor nunca es exacto. Entonces sí requiere cierto conocimiento de inglés para poder pulir eso que te ha traducido el traductor y tener el texto 100% bien. Entonces creo que la inteligencia artificial es lo mismo.

Necesita detrás una persona que sea sumamente creativa, sumamente capaz, para darse cuenta que si lo que está votando al final coincide o no coincide. Entonces, si es así, para mí sería increíble. Porque a veces cuesta mucho visualizar ciertas cosas.

O tú te lo imaginas de una manera y termina siendo de otra. Y ahí es donde vienen los cambios, la pérdida de tiempo, los nuevos entregables. Entonces creo que sería, a futuro, algo interesante.

Para poder ver toda la campaña, hasta incluso la parte del evento, la parte del trade marketing. Genial.

Juan Carlos Cueva Y digamos que sobre el enfoque de calidad de servicio, la eficiencia, la rapidez para resolver necesidades que tienes actualmente, ¿podría ser un factor diferencial relevante para contener servicios de esta agencia de marketing digital enfocada en inteligencia artificial? ¿Qué factores consideraría relevantes? ¿Consideras que estos serían los factores diferenciales para poder contratar los servicios de la agencia?

Pierina Monteza: Sí, de hecho sí, yo soy un poquito intensa, entonces yo sí busco harta rapidez en el tema de las agencias, que sean eficientes, que sean rápidos, que realmente tengan una súper calidad. Pero yo también incluiría el tema de precio, porque a veces el tema como inteligencia artificial, claro, se puede ofrecer un súper servicio, pero en presupuesto no alcanzas. Y creo que como sugerencia debería considerarse precio en el tema Que con un paquete tal, tienes esto, con un paquete tal, tienes esto Pero sí tener una gama de precios, porque si no, ¿qué pasa? Que esta oportunidad queda sola en las empresas grandes y no de repente en las empresas chicas.

Donde se pueden hacer muchas cosas también y que a veces incluso son más flexibles para hacer campañas.

ANEXO XVII SEGUNDA ENTREVISTA A RAFAEL PENNY

Ya este para no quitarte tiempo aprovechando que feriado. ¿Así que este vamos ya OK, bueno, ya ya no hay que presentamos formalmente porque la la vez pasada ya nos entregaste, nos presentaste tus, digamos quién eres tus credenciales? ¿Y esto así que podemos saltar directo a las preguntas, OK?

10:09

Las preguntas están bien orientadas al marketing digital en general, OK, la primera YY enfocanos un poquito en el mercado de lo que es marketing digital. ¿De qué manera consideras que ha influido o ha influido en diferentes escenarios? No en lo que ha sido post hovid. ¿Hubo fenómeno de niño? La situación económica, la crisis política en el Perú, en las.

10:38

Etcétera. No cualquier otro más en todas las decisiones estratégicas o operativas digitales en modo de marketing digital que ha habido, digamos, en el mercado en los últimos años. A tu criterio, ya mira de todos los factores, digamos externos que has mencionado. No creo que lo más importante ha sido la pandemia. El COVID creo que.

11:06

Toda la parte de la problemática económica, política, cultural, social del Perú siempre ha estado, y eso lo sabemos todos. No entonces creo que en el entorno, digamos digital o el entorno, digamos, el manejo de los negocios. Si la pandemia fue un hito, la pandemia hizo o obligó más que hacer obligó a las empresas a digitalizarse. Ha habido un crecimiento y un desarrollo exponencial.

11:35

Equivalente, creo que a 20 años en en 2 o 3 años no. O sea, las empresas se han vuelto de alguna manera más abiertas, pero en base a obligación a tener que desarrollar sus canales digitales y no solamente canales de venta, que es el digamos el topic, no el el e commerce, sino también todo el tema y el desarrollo este.

12:06

Digamos del Costumer Journey, del los contactos con el cliente. ¿Adicionalmente a eso, las empresas han digitalizado sus procesos y, por ejemplo, en mi caso, como como agencia, eso ha hecho que nosotros tengamos mucho éxito en la elaboración y en el desarrollo de distintas plataformas de gestión para para justamente de alguna manera evolucionar el trabajo o desarrollar el trabajo de las empresas, no?

12:33

¿Entonces de eso, acompañado de una buena medición y de y de una de un desarrollo, a medida que es lo que te piden, no, oye, yo necesito exactamente esto, OK, vamos a realizarlo, no? ¿O cuál es la mejor plataforma o herramienta de gestión para mi compañía? No, o cómo yo debo comunicarme con mis clientes a través de los canales digitales. Entonces la verdad que sí ha habido.

13:00

De alguna manera, un desarrollo muy abrupto. Eso hace, pues, que no todo desarrollo sea 100% eficaz, sino que en el camino han habido, en el proceso, han habido muchos ensayos y errores, pero la pandemia sin duda es la que ha hecho que esto se desarrolle inclusive. Eso está soportado no solamente porque lo que las empresas o las marcas quieren, sino por lo que el consumidor desea y hoy en día el consumidor no desea salir, no, entonces eso ha hecho, es este que haya un crecimiento muy boom.

13:29

De los rapps los pedidos ya los torners este shop y todas estas empresas que se dedican AA todo el tema, digamos de logística, no empezando por Amazon, por Amazon, entonces va por ahí eso creo, digamos que ha sido un gran acelerador. El sí tiene teposcovid no, de hecho la gente ha tenido sí, la gente lo ha hecho sin granel, no, ajá.

14:00

¿Bien y de las digamos tendencias globales actuales en lo que es marketing digital, Cuáles estás considerando AHORITA que serían las más relevantes? ¿Hacia dónde quieres que Oriente? Mi respuesta a ver, es un poquito más hacia tu, hacia hacia tu agencia, en realidad no, o sea no. Qué cosa en las tendencias hay un montón de cosas en en tendencias, ahorita no.

14:29

¿Mira, pero en tendencias globales? Sí, en tendencias globales la verdad es que el Perú está muy por encima de los países con los que yo trabajo, que son México y Ecuador, Colombia y Estados Unidos. Nosotros estamos por encima. La capacidad de desarrollo, digamos tecnológico que tengo yo en Perú, no lo tienen en Estados Unidos, por eso lo hago yo acá.

14:55

Ya entonces está súper súper, súper elevado. Es más, yo contacto y contrato gente de afuera de India, Venezuela, este de varios países. Creo que Venezuela es muy desarrollado, qué pena que que como país no ayude, pero pero lo que principalmente está o la migración que ha habido en canales digitales y en todo el desarrollo digital, a mi entender es que, y eso ha pasado la verdad de los últimos, creo que 5 meses o cuatro meses es que.

15:24

Se están intentando desarrollar muchos más productos digitales y a nivel agencia lo que está ocurriendo es que los clientes están cansados de tener una agencia que les dé un servicio y quieren una agencia que les dé productos. Entonces nosotros estamos en una carrera, la verdad bien hay hay un yo estoy en este, digamos de alguna manera incorporando cierto estrés o estresando al equipo para que.

15:50

Todo lo que veíamos como servicio lo hablamos, producto no, y se vendan productos, no haya una dependencia, digamos, de trabajo diario. ¿OK, entonces la principal tendencia es a nivel global, estamos mejor que los demás países? Es increíble, al menos en conocimiento, en desarrollos, en tecnologías, en utilización de herramientas. Estamos muy por encima y luego ahora ya no tienen servicio, estamos desarrollando producto.

16:18

¿Y este esos productos? ¿La verdad es que para que caminen solos, pues tienen que tener el apoyo del de la I no, entonces estamos desarrollando muchísimo con inteligencia artificial? Sí, estamos en verdad, aunque no parezca, sí estamos en verdad, quitándole el trabajo a las personas a través de herramientas digitales. De todas maneras, eso eso pasa de todas maneras, bien digamos.

16:46

De repente no, no. Esta pregunta no va tanto hacia hacia tu pico como agencia, sino más de repente hacia los AAA, los clientes YY como ellos te presentan, no sus propuestas. Los temas de un poco más macro, no como el crecimiento poblacional, no, de repente más el el cambio de los perfiles demográficos no han eso. Cómo han influido en la.

17:15

Generación de las estrategias de marketing digital, digamos es super complicado a hacia tus clientes.

Principalmente entenderías super complicado porque los buenos marketeros no saben de digital. Entonces es increíble. Como puedes ver a profesionales de muy alto rango o alta gama de empresas grandes que no tienen ni idea de marketing digital, de cómo funciona o de qué se hace, no hay una necesidad primordial.

17:45

De los clientes de de seguir, digamos, educándose OO. Seguir este estudiando todas estas nuevas tendencias, porque a nosotros, como como expertos en el tema, nos cuesta a veces mucho explicarlo y a veces no ven o se ahogan en un vaso de agua. No, entonces sí hay una necesidad del mercado cliente de, de, de, de, digamos, de de.

18:14

De desarrollar a su personal, porque lo que ocurre es que los grandes estrategas no se han quedado en el tiempo, pues no pueden. OO no saben OY será el principal problema que no puedo. No sé cómo traducir mi estrategia de marketing a una estrategia digital, no es lo mismo, no, si yo no entiendo el canal digital cómo desarrollo mi estrategia en el canal, rompo el proceso, entonces hay grandes estrategias que conocen su producto.

18:40

A Cabalidad. Conocen cómo marketearlo conocen al público, pero al no conocer cómo se desempeña o desenvuelve el canal digital, estamos complicados. No creo que el reto más grande está en el mercado y porque o sea, porque de alguna manera presenta productos más complejos que tienen que ser mejor explicados, y pues en el digital no tienes mucho tiempo para explicar, no tiene que ser todo más conciso, más infográfico.

19:07

Porque es menos detallada. ¿Entonces ahí se genera esa ese rompimiento entre estrategia de marketing y la estrategia de marketing digital? No, yo he estado ayer con una empresa muy grande, me ha impresionado y no, no tienen, no tienen ni idea de cómo tienen clarísima la estrategia y no saben cómo desarrollarlo. ¿Entonces nos están pidiendo ayuda para eso? No creo que eso es fundamental. Entonces los perfiles digamos digitales que puede poseer, que son chicos muy jóvenes.

19:37

Realmente de 22 a 28 años, a 27 años, 28 años son no son grandes estrategias, pero son son grandes aplicadores de la metodología, no de la o sea son utilizan mucho la herramienta, entonces si tú y eso es lo que aprendo yo e intento aprender todos los días, no traduces bien y conoces bien esto, pues puedes dar un buen feedback para desarrollar un buen producto. El 50% de las plataformas o de los apps o de las webs salen mal.

20:07

¿Porque simplemente no hubo un entendimiento entre la estrategia de de de de lo que se quería con la herramienta, no? Y además en la web, el APP YYY. ¿Cómo se llama este y el desarrollo que se ejecutó? ¿No, porque es ahí un gap ahí bien complejo y digamos estoy todavía en el tema macro, no?

20:34

¿Ha habido año tras año en crecimiento sostenido del acceso a Internet en los hogares? No, obviamente esto se ha multiplicado por el uso smartphones. Esto de alguna manera ha influido en las campañas digitales. ¿Consideras que había un cambio o algún ajuste en la estrategia debido a esto?

21:00

Sí, mira, yo sé que estamos casi ya bordeando 160 y mucho por ciento del acceso a Internet en los hogares. O sea, estaba arriba del 60. Sin embargo, el consumo digital es muy plasterizado, es muy, muy especializado. Entonces, depende mucho de cuál es tu sector, cuál es la edad de la empresa y cuál es la edad del cliente de la empresa para desarrollar tus estrategias. Lo que ocurre es que al final.

21:29

El digital no deja de ser un canal, entonces la tecla de marketing es mucho más grande y lo que tienes que saber es cómo adecuarla a cada canal. ¿Lo que le ocurre a muchos, a muchas empresas OA muchas marcas es que no saben cómo desarrollarla a nivel digital, no, y hay otras marcas que también son grandes, que están confundiendo el canal digital con el chiste, no? O sea, al final se desvirtúa un poquito. Yo veía la semana pasada el caso este de Burger King, donde en un chico de 20 años.

21:58

Salió a Jorgear YY en plena borrachera, en vez de hacer su en vivo de la borrachera desde su cuenta personal, lo hacía desde la cuenta de Burger King y la marca salió a defenderlo, no, entonces ya se

volcó. ¿A oye, no tienes que tener una marketing digital OA una publicidad perfecta, sino tienes que tener una publicidad humana porque la gente ha recibido o las nuevas?

22:22

¿Tecnologías, perdón, las nuevas generaciones han han, han, han, han recibido estos mensajes bien, pero generaciones como la nuestra pues no lo reciben bien, no, a mí me parece un absurdo, de hecho no creo que no debes jugar con una marca de esa manera, no, entonces va a depender mucho de acá público, te te diriges y según el tipo de empresa que seas, que tanto puedes jugar o no jugar con situaciones o con trendings o con cosas que se van dando, no?

22:49

Claro, si si tu público objetivo es más joven, eso lo ve bien. ¿Si tu público objetivo es más mayor, no? Claro, o sea, te lo pongo, te lo pongo en el último caso de esta semana, el tema de la inauguración de de las Olimpiadas estas de París YYY la y la imagen de la representación de La Última Cena, no, y ahí te das cuenta cómo.

23:17

¿Probablemente la generación baby Boomer o los o la generación X como nosotros se puedan, pues este tener 1111 concepto sobre ello y la generación este no sé YO la Z no los tenías ahora este pues pues tienen otra no? Claro, al final todo parte de las bases socioculturales de cada de cada público.

23:48

Y un poco que bueno. ¿Me lo que me respondiste en parte esta pregunta que que recién te iba a hacer, pero igual de lado no? ¿A pesar del lo que ha habido crecimiento del marketing digital en el Perú, qué elementos consideras que están limitando a que haya una mayor adopción o uso por parte de las empresas? Mira la verdad que eso es bien chévere.

24:13

Porque ese es es extraño, pero es bueno a mi entender. Mira efectivamente el marketing digital, pues cuando hace 10 años empezó los las empresas utilizaban un presupuesto del 5 * 108%. Usar un 10% era arriesgado en digital, pero así empezó hoy en día, más o menos cuando tú ves tú mix de medios.

24:35

¿Estás hablando de que tienes un 40% en TVY? Un 40% en digital ya se equiparó en algunas categorías. El digital ha subido o estaban por encima de la TV por muy pocos por ciento digamos, pero al final de la torta del 100%. Si tú tienes 140 o un 50% y no 16070 como tú me dices, es porque los otros canales son muy importantes. O sea.

25:04

Una marca para tener a un público cautivo, que esté súper atento, que entienda el mensaje de lo que quiere decir. Tiene que utilizar el cine. El cine es el medio o el canal por excelencia, donde la persona está en silencio, sin utilizar su celular con los 5 sentidos puestos en una pantalla de 30 M. Debe ser, no Luis Alberto, una pantalla de cine.

25:31

No con un buceo en ensordecedor. Entonces está presto así, súper atento, no a que empiece la película que está queriendo ver. Entonces de pronto a imagen exponencialmente grande te aparece, no sé, pues por decirte, alguna pasta y dientes de colgate dándote los atributos y eso se te queda grabado y marcado. Entonces el cine es lo importante para eso, si quieres tener alta frecuencia.

25:55

No, y tienes que dar un mensaje y machacarlo Machacarlo, Machacarlo Machacarlo que muchas compañías grandes lo hacen. Necesitas la radio okay si quieres generar mucho impacto. Hoy en día la vía pública sigue funcionando en mucho menos medida, pero la vía pública que emigró hacia hacia la posibilidad de tener streaming y tener videos, también es un canal importante. Entonces ya cuando hablas de radio de cine hay algunos buenos ejemplos de revistas y periódicos que es un canal digital.

26:24

Lo han desarrollado bien. Eso hace que no es que el digital no pueda crecer más, sino que los demás medios también son importantes. YYYYY es importante también estar en ellos, no lo otro también si quieres a nivel macro y ya creo que yo creo que es lo más impactante o lo más importante. Mejor dicho, es que todavía es imposible que el mundo virtual reemplace a la presencialidad. No, no, no puedes repasar esos.

26:51

5 sentidos del del Real Time o del o digamos el como por decirte el boca a boca todavía no puede ser

este eliminado, entonces esa ese ese componente hace que que ese 3040 50% que no se utiliza en digital esté bien utilizado. Entre más cosas no el B two B el tener este perdón, el B two B no, el el la BTL de estar en en en eventos, en en cosas reales no.

27:21

¿O sea, tan sencillo como por qué en Consul sigue haciendo su expovino cuando podría ser un super ciber go este day o week? En la web lo hace, pero es importante tener esa, ese, ese roce, digamos presencial con el cliente. Entonces eso no se va a terminar. ¿Yo creo que al final un medio que ha estado desarrollado tantos años como la televisión y que fue un boom y guau, no?

27:46

¿Llegó al final a no más de un 50% y siempre se ha mantenido ahí porque los demás medios son importantes, no? Además, yo te lo digo y al menos yo lo trabajo así con mis alumnos en la universidad y se lo digo a mi equipo. Es el canal digital, es muy voluble y hay canal digital con la presencia de la inteligencia artificial. ¿Al final va a desaparecer porque inteligencia artificial no es canal digital, es otro mundo mucho más grande entonces?

28:13

¿La verdad que como quien dice la vedette del asunto o lo que realmente funciona en marketing es la comunicación dirigida, no? Hoy en día digital funciona porque tú abras tu email y te sale de repente. Luis Alberto, tienes un crédito que he aprobado de medio 1000000 de soles en el BCP. Entonces tú te sientes guau, porque te dice Luis Alberto, tienes medio 1000000 aprobado, pero en el momento en que esto aparezca de otra manera más.

28:37

¿Increíble como hoy por hoy no? Que de repente tú y yo estamos en una cena conversando de autos y me empiezan a llegar porque llegan publicidad de autos, ya estás pasando. El siguiente nivel no es prácticamente omnicanalidad. ¿Entonces ya con la Omnicanalidad el canal digital tiende a morir? ¿Pues entonces es más, creo que así te respondo la primera pregunta, por qué el canal digital no se desarrolla más? Porque existe una unicanalidad y todo lo demás es igual o más importante que el canal digital per se.

29:06

¿Claro, entiendo perfectamente y en general, las organizaciones con las que trabajas no creería que me me me has ido explicando de parte de esto, no? ¿Pero cómo estiman ellos este presupuesto publicitario? ¿Cuánto lo destinan a marketing digital y cómo? Normalmente este presupuesto una que está asignado a marketing digital.

29:35

¿Lo ya ustedes como agencia lo distribuyen en diferentes acciones estratégicas u operativas? Y ya de la primera, la primera parte de la pregunta sobre el presupuesto, el presupuesto de marketing de una empresa debería ser entre el más o menos, o sea por teoría. Según el crack de crack Cotter es entre 3 y 18%.

30:00

Este promedio desde el 3 y 18, que es $21 = 10$ y medio, lo redondeas a 11%. Es un promedio de presupuesto de marketing. Ahora ese 11% va a una empresa regular, una empresa chica te va a invertir un monto o un porcentaje de utilidad más tirado hacia el 5% y una empresa grande te puede llegar hasta el $1520 * 1820\%$. Y sobre ese presupuesto total, OK, hoy por hoy el canal digital, pues.

30:28

Como lo hemos visto, no se puede llevar un yo te diría que el más misio puede tirar un 20% y el más digital puede irse hasta el 5055. Creo que no hay nadie que esté invirtiendo el 60% en en marketing digital hoy por hoy. ¿Entonces podrías estimar que va entre 120 y 150, no? O sea, promedio 3535 38%.

30:56

Promedio, digamos este promedio promedio no a nivel mercado. ¿Ahora y para tu tercera pregunta sobre ese $75 / 8\%$, cómo hacemos las agencias para estimarlo? Depende muchísimo y es totalmente moldeable porque va a depender de la coyuntura del sector y del producto. Es muy variable.

31:25

OK, tú no inviertes lo mismo en digital, por ejemplo, depende de una categoría. Yo no invierto en digital, por ejemplo, en campaña navideña de un producto, lo mismo para la campaña del día la madre no, porque hay esfuerzos distintos de las otras empresas. El problema del canal digital y no, no es un problema, pero el principal factor que influye en el canal digital.

31:55

Es que como todo se maneja por clusters, es una marca. ¿De repente qué sé yo como Adidas, no? Una marca premium de zapatillas y tal. Al final terminas compartiendo, compitiendo también con con lexus y con Audi YYY, también con Rolex y también con me entiendes entonces con muchos sectores que también invierten mucho dinero. ¿Entonces hay que saber dónde jugar la ficha, no o k?

32:24

Y una vez que bueno, ya pasando a los temas de inversión, qué estrategias normalmente se utilizan para medir YY de ahí que no se quede en la medición, sino mejorar la satisfacción de los clientes o los consumidores a través del canal digital. ¿Quieres la respuesta real o la respuesta del libro? Son distintas. Ah, las 2 si se puede ya para que me lo pones complicado ya sí, sí.

32:53

Mira la respuesta del Libro, Este te dice, pues que tú tienes que medir todo lo que haces. OK, yo si me ciño al libro, por ejemplo, y con mis clientes, yo establezco KPIS desde un inicio. Pero en la vida real las agencias te dan KPIS que no son tan ciertos. Y ya y por otro lado, el cliente te exige un KPI que es posible.

33:22

¿Y qué es la venta? De acuerdo, todavía yo tengo muchos clientes y por eso te decía que hay un gap de conocimiento. No, yo tengo muchos clientes que me exigen venta, pero no tiene un ecommerce. ¿Entonces tú no le puedes colocar un objetivo de venta a un canal digital que no vende por digital, me entiendes?

33:51

Entonces, el ejemplo exacto, como como lo mira el ejemplo exacto, no te te digo el ejemplo con, con con, no con nombre y apellido, pero el sector yo tengo como cliente probablemente hasta fin de mes, pero tengo como cliente nada más. Este a un importador de juguetes de los más grandes, así tipo de grupo galdía, pero el más grande ya es un importador de juguetes, una importadora de juguetes, este importador de juguetes.

34:22

Cuando nos llama nosotros como Agencia, hace unos cuatro meses nos dice, yo soy millonario, yo nosotros vendemos un montón, somos los más grandes, o sea venta no necesitamos, es decir, nosotros para nosotros como agencia, pues era como ganarte la lotería. No tienes a un cliente que vas a hacer comunicación bonita, comunicación impactante, muy creativa y que el cliente te está diciendo que no necesita vender, no, entonces con lo cual te va a dejar trabajar y de pronto.

34:51

Entonces yo le digo, OK, tú lo que quieres es hacer bulla, entonces si quieres hacer bulla, vámonos a medir la primera de las 3:00 etapas de medición que hay, que es al final con una estrategia de awarnes lograr el reconocimiento del mercado y para eso impresiones alcance es lo que te podemos dar como medición y como KPI real no que vamos a ir midiendo mesa, mesa. Hoy día tienes tanta cobertura.

35:19

Pues después de 3 meses vas a tener tanto y después de 6 meses tanto, pero en el medio del camino parece que el cliente no fue tan honesto. Por eso hay un problema cultural y nos dice, Oye, Este me está llamando mucha gente, me están escribiendo cotizaciones porque él atiende AB to BO sea él es un importador que atiende a las a las jugueterías y a los stands y a los puesteros de no sé, polvos rosados, estas cosas, no a los bazares.

35:47

¿Entonces a la mitad del camino no, porque hicimos un piloto de 6 meses que se cumple ahorita a los 3 meses le dice, Oye, este está llegando mucho más, mucho más tema, pero la verdad es que la la, yo pensé que la venta se me iba a duplicar en el local y no se me ha duplicado y yo le dije y por qué pensaste eso? ¿No? Pues porque este ustedes me dijeron que invirtiendo no, no, yo te doy lo que el marketing digital es exposure.

36:17

¿Es visibilidad de marca, no es impacto, pero tú no tienes un e commerce, no? Entonces mi estrategia es nada más meramente de ver, de hacer que más gente te vea. Ahora que esa gente vaya, tenga una juguetería y justamente quiera comprar juguetes en tu importadora y quiera, como no tienes un canal digital, quiera ir a girón, puno a ver tus tus juguetes. Ya estás hablando de un.

36:45

Un journey map de cliente distinto al digital. ¿Entonces eso no entra en mi medición ya entonces qué tengo que hacer? ¿Ah, bueno, tienes que desarrollar un e commerce, no? Y toda la estrategia que estamos haciendo tirarla al tacho y hacer una estrategia de conversión de tráfico web. No, no, no hacer un embudo o un funnel tan grande, sino ir a un funnel más chico con este gente, digamos, más más fino, no más especializado.

37:14

¿Pero era un cambio total de estrategia, no? Y él me lo pidió en 3 meses y nada. Estamos en sí el y commerce demora 2 meses, entonces estamos esta semana, el viernes y ahí hay, pero de cero, ahí es donde te digo que los objetivos como Claro, el cliente no conoce no, a pesar de que tiene un experto en marketing ahí, pues no conoce, no sabe, no mide los objetivos y muchas agencias le dan objetivos irreales diciendo no, tú vas a vender más conmigo. No, no, yo te doy exposición.

37:43

Si tú quieres vender más o contrata más vendedores o contrata un gerente de ventas más eficiente, no, OK, entonces es muy delicado el tema, Ay, no te plantean ahí. Yo te digo, el el 50% de la de mis clientes durante estos 14 años no miden nada, lo tienen y sí, es como una, es como una moneda de una moneda de de cómo se llama de.

38:12

Es como tirar una moneda al aire, no, si vendo bien tengo suerte, bien, si no no, y ojo, que no te hablo porque mis clientes eran chicos, porque yo he manejado el área de marketing de movistar y de muchas empresas donde no se medía nada, realmente no se medía nada, simplemente hacías porque tenías que estar, entonces ahí hay falta mucho todavía por eso de ahí no, hoy en día hay mucha presión por el resultado, pero igual el resultado sigue siendo ventas y ventas. No es un objetivo de marketing, es una.

38:41

Es una consecuencia no buenísimo, buenísimo, todo lo que estamos conversando, la verdad, vamos a hacer un quiebre un poco irnos más hacia la parte legal. OK, temas de no sé si si te has enfrentado a casos OO temas relacionados con publicidad engañosa.

39:09

O de repente competencias real, algo así que haya impactado en en tus temas operativos, pero no, sí,

pero no relacionado a marketing digital. Ah, no, o sea este tema no necesariamente marketing digital. Ahora te explico porque me he enfrentado mucho a eso, en más este yo he hecho quejas este auschtl aite copy por.

39:37

En la mismo anda por por publicidad engañosa. ¿OO, porque nos aleteaban? Pues no, pues siempre ha habido ese problema entre telefónica y Claro, entre Pacífico y Rima, que entre BCPYBBVA, que son las empresas donde yo he trabajado y ahí he tenido, pues esto, pero no tanto en digital, porque no ha sido ahorita. Si hablamos de términos legales, mira, al final hay un código de ética, ya es un librito bien pequeño, un código de ética que usamos y que todos los publicistas conocemos.

40:07

¿Y ahí está bien Claro y bien esto todas las normas que en verdad son 12 normas bien claras, YYY uno tiene que de alguna manera este mostrar lo que la marca quiere, no? Entonces tienes que Cuidarte YY ser leal, transparente, honesto, gusto, bla, bla, bla, bla, no.

40:28

Acá en el Perú hubo un id y vuelta no, o sea hicieron algo hace año y medio que tenías que poner el rock y tenías que decir que era publicidad pagada. Al final desvirtuabas el canal, no se echaron para atrás y eso ya no se utiliza. Okay, lamentablemente que el Perú yo veo marcas y en verdad así me da, me me me me me me me incomoda porque hay marcas que utilizan, pues este.

40:57

¿Imágenes y personajes sin pagar ni un centavo? No, y la verdad es que no hay regulación en el Perú. ¿O sea, efectivamente, al final tienes a un meta y en Google que te levantan los anuncios cuando usas una publicidad este sin autorización, no sin power regalías, pero por otro lado te dejan subir las publicaciones, no? Y tú colocar directamente ahí la herramienta, la misma música, entonces es como que.

41:26

¿Desvistes a un santo para vestir a otro? ¿No? Creo que es una una forma muy muy extraña de manejar las cosas y ya, pero yo te digo, en Perú no hay filtro lamentablemente y no te diría solamente en Perú, yo yo creo que hasta en Sudamérica sí. A veces se están excediendo la la la posibilidad que tienen las

marcas no, y hay veces que hay empresas como Burger King, que todo el día lo hace con Mcdonalds, como quien dice los tiene de hijos.

41:54

¿Pero lo hace de una manera muy correcta, no? Y lo hace siempre al límite de lo legal y lo ilegal, no, oye, yo te muestro mi marca YY es más, yo puedo hablar de TI en mi comercial, pero si hablo bien, pues no pasa nada, no, pero si te difamo o hablo mal ahí, sí, entonces, pero si yo hablo en tus características y sobrepongo mis características sobre las tuyas, todo bien, pero sí pasa mucho eso, o sea.

42:23

Yo veía una publicidad el otro día de un de un lavavajillas que al costado era Claro cuál era el otro lavavajillas en la competencia y sin atasco. ¿Eso es bien, bien, bien complejo, no? Y hay grandes casos como a pepsi le han puesto multas y multas y multas terribles. Este por hablar mal de Coca Cola, no durante toda la vida.

42:50

¿Y sí, también he visto yo que a veces te dan luz verde las grandes empresas y dicen, oye, mira ya, si tú dices esto de acá, de repente nos ponen una multa por publicidad engañosa, pero no importa, paga la multa porque esto nos va a traer un montón de clientes, me entiendes? O sea, hay ese manejo, hay ese manejo también mucho me ha tocado hacerlo también un riesgo medido, digamos es un riesgo medido, ya sé cuál es el castigo y sí, y lo y lo aplaudió.

43:20

De hecho, es más, te lo cuento porque es un caso abierto. Nosotros nos reuníamos en hostel, no la gente, yo bueno, yo iba por telefónica, estaba el de Claro, estaba el de Vitel, estaba el de el de Entel, no, y cuando se pasa a la cuatro G realmente no era cuatro G, era 3.5 G tú deberías haber dicho, llegó al Perú 3.5 G.

43:46

Y todos nos pusimos de acuerdo. No era miércoles medio punto a favor del alumno, di cuatro G, salimos con cuatro GY nos multaron a los 3, Claro, viejo, medido y encima. ¿Y encima ha pactado bajo la mesa, no? ¿Y en ese en esa línea, qué creerías que o qué aspectos faltarían desarrollar?

44:13

No hay, no hay, hay un vacío legal muy grande, no hay, no hay nadie de no hay ningún experto en digital. Perdón, no hay un abogado que este que sepa de digital y que se haya puesto a hacer un estatuto de digital o algo así. Yo no sé porque creo que esto de acá y es parte de nuestro problema político, pues el límite c Ministerio de Transportes y Comunicaciones debería tener así como el anda hizo su decálogo.

44:42

De de la Conar, no, la Comisión Nacional de de Denunciantes hizo su su su librito este de el decálogo de las buenas prácticas digitales, pues el MTC debería decir, Oye Pla, no, esto es lo que tenéis que cumplir. De hecho, justo salía, no a partir del 30 de septiembre creo que es 30 o primero de septiembre. ¿Recién ya le imputaron el IGBA todas las protagadas de Netflix y a todos ellos, pero y todo lo demás?

45:12

¿O sea, las empresas gastan muchísimo dinero y es más, ahí hay un problema también, EH? Sobre lo que me decías, las empresas gastan mucho dinero en digital, no en publicidad, en Google en meta y tal en LinkedIn. Pero esa publicidad no tiene IGB. Entonces para las empresas es bien complicado, digamos imprimir el gasto y muchas veces nos piden a las agencias que nosotros vamos eso. A mí me han pedido clientes, me han pedido facturas por pauta y le digo no, porque es dinero en tránsito.

45:42

Ese dinero de la pauta no es mío, no es publicidad para mi agencia, es para tu empresa el dinero que tú me DAS para yo pagar la meta a Facebook. Yo no te puedo facturar eso y hay clientes que no nos contratan porque yo no atraco. Yo no sé cómo eran otras agencias, algún tipo de mecanismo de que sí, este sí, sí, no te preocupes, yo yo te pongo una factura, pero imagínate, por ejemplo, Imagínate tú, Luis Alberto.

46:08

Por ejemplo, donde tú trabajas el un banco me dices este ya mírame la publicidad ya y voy a invertir 50000 soles al mes, 50000 soles al mes. Por 12 meses son 600 palos, no 600020 1000 ya y eso ese 20% de 600000. Estás hablando de 120000 soles. Eso para mí es.

46:32

Ah, para las unad. Con respecto a la Agencia, sería como que la Agencia hubiera ganado ese dinero porque yo te lo he facturado, pero no, no lo he ganado, simplemente lo he invertido a Facebook y Facebook. Ni siquiera me da una factura con y se ve Claro, eso es todo un rollazo que hay. Ah, olvídate y es es crítico y es grave porque se pierden clientes porque no quiere ceder a hacer eso, que no está bien ahora que hay en que hay otras agencias que saben cómo hacerlo y que lo hacen y que diluyen el gasto y que.

47:02

Yo no sé. OO no declaran ya ese es otro asunto no, yo ahí sí no me meto, Claro, prefiero no hacerlo. Salud mental se llama que que de hecho hay un hay un un tema ahorita de nuevo, un proyecto para justamente que correr la CGB es una no, ya está, ya está a partir del sí, sí, sí bien, alejémonos un poco, ahora sí de la parte legal.

47:29

¿Y enfoquémonos ya un poquito en la tecnología? No un poquito en la tecnología. Por lo tanto, no. ¿Entonces, cómo ustedes están equilibrando el uso de la guía de la inteligencia artificial con lo que es la creatividad humana? No cuando están desarrollando sus campañas de marketing digital a nivel moderador. Y yo lo que he tenido que hablar con mis creativos es.

47:58

Muchacho, no lo voy a dejar sin Chamba, pero la verdad es que no los necesito porque la inteligencia artificial hoy por hoy puede hacer lo que ustedes hacían. ¿Entonces lo que hemos tenido que hacer es que los creativos anterior que cambió su forma de trabajo para de alguna manera poder controlar la herramienta del IA? No, básicamente la controlas con buenos y mejores con.

48:24

Y haciendo un histórico de promis que no se necesariamente ser más específico o darle más información, sino hay que ser más preciso. Eso es muy complicado. ¿Entonces, ahora es como que el creativo se volvió un ingeniero en sistemas que tiene que controlar una herramienta que no conocía, entiendes? Pero es chévere. ¿Es bonito, o sea, es parte de lo que me ha tocado a mí también, no? Yo, administrador de empresas, estoy dedicado al marketing y la publicidad al final.

48:52

También me he tenido que volver hasta desarrollador, un un este full stack. ¿Entiendes? Claro, sí, parte de la migración del trabajo, pero entenderlo como una migración, no como una eliminación del del perfil, no bien. ¿Y en esta línea, qué tan valioso conseguirás contar con una agencia de marketing digital que está especializada en inteligencia artificial?

49:19

Y que ofrezca los servicios altamente especializados que permita validar las experiencias previas con IA comparado con una agencia más tradicional. De repente no es la tuya, no, pero ya estás invirtiendo en eso, pero una una agencia más tradicional escucha del uno al 10 te pondría 11. Muy importante, no más importante, o sea, es la única forma de seguir vivo ya y.

49:46

Yo hablo con gente que conozco de de agencias mucho más grandes que la mía y cuando veo me doy cuenta que no la ven. Digo guau porque hay gente que no la ve todavía. Como enfoque a esta agencia, crees que lo que sería que estaría bien lo que que sea el enfoque en lo que es calidad de servicio, eficiencia y rapidez para resolver las necesidades sería un factor de diferencia relevante para contratar para.

50:17

¿Para que sea contratada esta agencia o los servicios de esta agencia en el mercado? Sí, pero creo que hay algo más importante que hemos mencionado, que es parte del que es parte de mi, digamos de lo que yo quiero, de lo quiero preñar como ADN de mi agencia. ¿Sabes que es Luis Alberto? ¿El compromiso? Lamentablemente las agencias han perdido, yo creo que en el factor credibilidad de estar a un 100%.

50:44

Ahora deben estar en 16050, no creen en las agencias, por eso las agencias quiebran, quiebran, porque realmente te venden el oro y el moro y no te lo dan y no están capacitados y no te dan un buen servicio. Y el cliente siempre va a pensar que cuando no hablas con él por teléfono no estás haciendo nada, lo cual creo que tú y yo sabemos que por eso creo que la migración por eso a mí me hace mucho sentido. No, no, no.

51:09

No es que tenga la la la digamos es que haya descubierto la pólvora, pero a mí me hace mucho sentido el el migrar de un servicio a un producto no listo, perfecto. Rafa son todas las preguntas que tenía para hacerte buenas este creo que en varias no este.

51:39

¿Me has ayudado bastante, nos has ayudado bastante, así que te agradezco mucho por tu tiempo y tu disposición, no nada, gracias a ti también y cuenta conmigo para lo que necesites y ahí seguro estaremos conversando pronto, dale buenazo, ya.

ANEXO XVIII ENTREVISTA A PIERINA PAPI

No hay problema, te agradecemos bastante, la verdad. No nos presentamos así rápidamente. Bueno, yo soy Luis Alberto Barandiaran, y mi compañero Juan Carlos, y de repente es uno más que Gino. Somos de la maestría de tecnología e información y estamos trabajando en una tesis.

0:28

No, el que está bastante relacionado con el tema de Marc es por eso es que recurrimos AA TI para poder hacer esta entrevista. ¿Conoces un poquito más de de? ¿Tenemos unas preguntas específicas, básicamente van a estar centradas en temas de marketing y marketing digital, OK, perfecto, listo entonces como para comenzar, ya pusiste para grabar? No, Juan Carlos, creo que sí y ya está, está grabando justo.

0:58

Ya perfecto entonces como para empezar y darle un poquito de formalidad. ¿Si nos puedes resumir así brevemente en 2 minutos un poco de tu persona, quién eres, a qué te dedicas, en qué trabajas un poco para iniciar? Vale, perfecto este. A ver, soy perina papi. Trabajo en marketing desde que terminé la Universidad desde el 2007.

1:27

Este mi experiencia ha sido en distintos rubros, he trabajado en el rubro de cuidado personal en Belcorp y en Yanbal, ambos en en las casas matrices, acá en Perú, pero viviendo todos los países en los que opera la marca, luego eso de 7 años en Pacifico seguros también en en el equipo de marketing digital, acompañando como en todo el el desarrollo del negocio para para sus canales digitales.

1:55

Y después empecé en ecommerce, trabajé 5 años en Grupos falabella, primero en línea y luego en falabella.com igual, liderando el área de marketing con 2 grandes objetivos, por un lado, construcción de marca y por otro lado, toda la gestión de performance para acompañar a las ventas y las metas comerciales. Y ahora estoy en habla seguros que es una empresa de seguros B to B.

2:23

Que este ópera en Perú, en Chile, en México, en Brasil y en Estados Unidos. Estoy a cargo del equipo de marketing regional y ahí tengo el objetivo de la construcción de la marca que seguro nadie ha

escuchado de habla seguros antes yo tampoco los conocía y de acompañar igual al equipo comercial en en las metas que tienen de venta de de seguros. Entonces, como súper resumido, esa es mi experiencia.

2:53

¿Buenísimo, entonces arrancamos un poquito con las preguntas, de qué manera consideras que ha influido el escenario? Digamos, diferentes escenarios que ha habido, no el postcovid, el escenario del niño, situación económica, la crisis política de Perú, etcétera, en las decisiones estratégicas y operativas orientado a marketing digital en la parte digital de la organización en la que estás en los últimos años.

3:24

A ver, ahí me enfocaría en mi experiencia en Falabella, que es justamente el el negocio que me tocó estar trabajando mientras fue el COVID, a ver, nosotros en realidad fuimos súper afectados porque primero tuvimos como un exceso de demanda.

3:45

¿Entonces esto generó, digamos, problemas operativos, problemas logísticos, el negocio no estaba preparado para el el volumen de de pedidos que habían y había también un problema regulatorio? No, no había mucha claridad en las normas, salían cada día normas distintas. Entonces creo que hubo como 2 grandes retos. Por un lado, el el resolver capacidades logísticas y hacerlo rápido.

4:13

Y por otro lado, estar como muy pendientes desde las áreas legales para poder realmente resolver sin tener que que que caer en infracciones. No, entonces creo que fue un reto y a la vez una oportunidad, porque obviamente hubo mucha captación de clientes nuevos en ese momento. Por obviamente, la la naturaleza de de la coyuntura creo que que fue un periodo que.

4:41

Al menos en ecommerce. Sí impulsó muchísimo la el desarrollo de de los negocios, no perfecto. Y en cuanto a digamos un poco más reciente, no, lo que serían las tendencias globales actuales en temas de marketing digital. ¿Cuáles están siendo más relevantes para para ustedes?

5:09

A ver nuevamente como voy a hablar de de la experiencia en en este en Falabella. Para mí las más relevantes ahora son por un lado Rita y Media y por otro lado, personalización. Creo que son las 2:00 que se están desarrollando con más velocidad Rita y MEDIA. Bueno, ya hay muchos estudios muy interesantes de de cuál es el peso que está tomando en el shark de inversión publicitario.

5:34

Retail en general, tanto offline como online, ha sido muy consciente de estar en, en muchas de de los casos, en el último paso del funnel. Entonces capitalizar espacios YY venderlos para tener ahí un ingreso adicional es algo que genera muchísimo ingreso a los negocios. ¿Entonces es una de las tendencias que más está creciendo?

6:00

¿Y por el lado de la personalización? Bueno, cada vez hay más herramientas. Hay también ya negocios haciendo desarrollos propios para poder personalizar, porque los negocios cuentan con muchísima información de los clientes. No, no solamente información como que que podrías conseguir en en otros sectores. Pero tienes mucha información de consumo, de intereses, de gustos, hábitos de de navegación. Y todo eso te permite hacer que la experiencia del cliente sea.

6:29

Muy a la medida. Entonces la personalización es algo que genera una diferencia, que genera una diferencia a la hora de de interactuar con un negocio, y es algo que que también ya en en negocios este que están en el Perú se ve que están empezando a implementar YY nada es como una tendencia también a nivel mundial. Entonces como que se dice que elegir 2. Creo que esas son las 2:00 que.

6:57

¿Que que veo con con más crecimiento por ahora? Sí, de de hecho, la personalización ya está en todos lados, no es parte de lo que hemos ido desarrollando y creciendo a nivel de no. ¿Bueno, no sé si tanto crecimiento, puedo emocionar, pero de repente, cómo ha ido cambiando el perfil demográfico?

7:25

¿No, cómo afectó las estrategias de marketing que ustedes llevan? ¿Sobre todo, digamos, ha habido mejoras logísticas y las mejoras logísticas han permitido si quieres diversificar un poco los lugares en los que se venden, no, entonces?

7:45

Desde marketing ha tocado acompañar AA este crecimiento YY poder dar a conocer los negocios también en en otras ciudades. Más allá de Lima. No hay mucho potencial de crecimiento en en provincias que en su momento. De repente igual no se explotó. Porque Claro, si tienes tiempos de despacho muy largos y entendiendo que en provincia las personas tienen más facilidad de ir a comprar físicamente porque las distancias son más chicas, los tiempos son más cortos, no de salir presencialmente.

8:15

Entonces sí necesitabas tener una logística que pudiese ser muy competitiva versus el mundo offline. Entonces, una vez que se logra eso, ya es que se pueden activar acciones de marketing que acompañen, no entonces, como branding, dar a conocer un poco que ya tienes este ciertos tiempos que podrías ofrecer YYY, mostrar la velocidad que se ha ganado como para hacerlo más relevante en provincias. Y obviamente también acciones como.

8:44

¿Más tácticas que te permitan como animar a las personas de provincias a también a hacer esa primera compra? No, porque muchos nunca han comprado por Internet. Entonces hay que como animarlos, están en una etapa inicial de descubrir el ecommerce y más o menos en esa misma línea, el crecimiento de lo que es el acceso a Internet YY el uso cada vez más.

9:12

De Smartphone no versus antes que sus, o sea, más el consumo Internet, digamos de una laptop OPC también me imagino que viene influido, bueno, ya hace muchísimos años que hay más celulares que peruanos, entonces sí, eso influye y la mayoría tiene una conexión a Internet. O sea, creo que por ese lado no, no hay una traba. Hace ya mucho tiempo, probablemente la traba que quedaba era la de la bancarización.

9:41

Que también ha ha quedado muy resuelta con todas las billeteras digitales y obviamente con Yape. Entonces creo que ya digamos las barreras técnicas. Si quieres han casi desaparecidos. O sea, hay acceso, hay conectividad y hay formas de pagar y la logística se está resolviendo también. Entonces creo que lo que quedan son ya barreras, más desde la parte educativa de la construcción de confianza.

10:07

¿Que es algo en lo que los negocios siguen empujando? No, pero este digamos la parte más difícil de resolver, que que podría haber sido conectividad, que está checa hace tiempo y luego billeteras también está está resuelta. Entonces toca todavía seguir construyendo en confianza, en velocidad genial y medio. Que me contestaste mi siguiente pregunta, así que no voy a saltar una lo que tenía en mi lista y.

10:37

¿Un poco conocer más o menos qué metodología estás utilizando para estimar el presupuesto publicitario no destinado a lo que es marketing digital, o sea un poco cómo se distribuye este presupuesto en las diferentes acciones estratégicas u operativas de marketing que ustedes realizan?

10:58

Ajá en el caso de Falabella estaba definido como un porcentaje de la venta, entonces se definía como el el el. Un porcentaje x de de la inversión en marketing está en función a la venta, entonces siempre amarrados también con que si que no sea la venta el el el, el porcentaje de publicidad podría bajar y el shark de distribución por medios en realidad este.

11:25

Hay un porcentaje muy grande que es el que se va a performance, que está normalmente en función también AA ratios de venta, y luego el porcentaje que se va más para medios de branding está en función a al alcance y a la eficiencia que puedan tener los medios, no dependiendo mucho de de las campañas que están planificadas, pero por lo general o sea como tendencia, se ve cada vez más una emigración.

11:54

AA medios digitales. Eso o sea tele sigue llevándose un un personaje importante porque es muy caro YY te da alcance, te da masividad, pero los medios digitales te dan mucho más efectividad, mucho mejor medición, entonces cada vez veo como una migración más grande por ahí ya YY estos clientes digamos no de cómo utilizan.

12:23

O qué estrategias utilizan para medir y mejorar lo que ya ya hablando un poco ya de la del cliente mismo, la satisfacción del cliente. Ajá. ¿Cliente o consumidor? ¿No se vamos a hacer el caso a través

del canal digital? Bueno, hay mediciones constantes de NPSY, están activas en distintos momentos del Journey. En el cliente no hay este NPC que se activan en la etapa de exploración.

12:48

En la etapa de compra y en el posventa entonces se mide, se evalúa qué cosa podría estar generando una mala experiencia y se coordina a linterna con las áreas que podrían ser las que tienen que hacer ajustes en en su trabajo para que corrijan, no en función a lo que el usuario está contestando en sus encuestas. Y esto es constante. O sea, las encuestas están all Wilson siempre prendidas.

13:13

Y las revisiones son semanales en los equipos de experiencia YY es como un proceso que itera muchísimo porque justamente hay un foco en la experiencia. Traer un cliente es muy caro. ¿Entonces sí hay este mucho foco en retenerlo, no? ¿Y cómo ha impactado el hecho de que había un incremento mundial en plataformas no plataformas digitales de contenido?

13:43

Que antes de de repente eran eran mucho más limitadas. ¿Y cómo esto ha hecho que cambie la manera como ustedes interactúan con sus clientes? ¿O sea te refieres a medios de comunicación como para la publicidad? ¿Claro, por ejemplo este antes todas las Facebook por decir algo no OKY, ahora tienes Facebook, tienes Twitter, tienes x cantidad de plataformas, a eso me refiero no cómo cómo este esta proliferación de plataformas ha hecho cambiar?

14:13

¿O no la estrategia que ustedes manejan? Yo creo que la nos ha permitido ser más precisos, no a la hora de comprar la publicidad, porque cada plataforma tiene como distintas audiencias distintos, moods si quieres, en las cuales la persona se conecta, entonces dependiendo un poco de de cuál es el objetivo de la campaña.

14:38

¿Tienes la posibilidad de elegir medios que podrían ser más afines a tu a tus objetivos? ¿No? Si es que es una campaña de branding, pues probablemente vas a usar casi todos los medios que están disponibles, pero si es que es una campaña muy de performance, muy táctica, te vas a ir AA los que ya sabes que

están mucho más abajo en el panel. Entonces yo creo que lo que ha generado es que tengas la posibilidad de ser.

15:03

¿Más fino a la hora de anunciar, no que ya no dependa solamente de uno o 2 medios, sino que tienes realmente la posibilidad de hacer que tu mensaje llegue en distintas formas YY como que termine de calar mejor porque estás llegando de de distintas maneras, no? Entonces me parece que para una campaña de branding, usar todos los medios pero adecuando el mensaje correctamente funciona súper bien.

15:29

Y también cuando tienes una campaña táctica o de performance te ayuda AA poder elegir el que realmente ya has probado que funciona mejor e incluso varía por categoría. No, porque no es lo mismo hacer una campaña para no sé moda que para celulares. Entonces depende de de muchas cosas, muchas variables, YY lo bueno es que cada medio tiene ahora mucha data, mucha esa información de de qué es lo que funciona YY depende mucho de ya dentro de los equipos.

15:59

Saber evaluar esa información que te llega, no que como te digo es súper grande, perfecto de repente, sino. 1111 giro hacia la parte legal, ajá. ¿Qué desafíos han tenido con respecto a de repente, publicidad engañosa o competencia desleal? También me mencionaste que había habido un tema.

16:29

Digamos en en en la época de justo de la pandemia, que faltaba algo de de de regulación. ¿Entonces, cómo han ido enfrentando estos diferentes desafíos que legales digamos que han ido saltando en el camino? Sí, a ver este. Por un lado, yo creo que en este caso indecopy que es el regulador, si tiene, siempre es muy proteccionista con el cliente.

16:55

Pero ha sabido regular mejor sus decisiones. No han habido casos de errores de precios donde se le ha dado la razón a los clientes. Normalmente los errores de precios son masivos, no, no es que ocurra en un producto y que haya una venta, o sea son cientos de ventas, pueden ser muchos, muchos productos

y finalmente es es una, es un monto importante, muchas estas personas y incluso el regulador como cuestionan que que el error.

17:24

Sea a propósito o que las marcas lo hacen para llamar la atención y en realidad no. O sea, finalmente, a través de una plataforma hay personas y no todos los sistemas son 100% automáticos. O sea, pueden haber cargas manuales y por lo tanto puede haber un error de personas. Entonces creo que el regulador en la medida en la que ha tomado como mayor conciencia de eso.

17:46

También ha podido como normar mejor la diferencia entre un error que realmente te podría inducir a que te confundas y que piensas que es una oferta. Y ahí sí el comercio tiene que respetar el precio versus un error que es evidente, no sea un televisor de 50 in a un sol es un error, o sea, eso no cabe la posibilidad de que sea una promoción y en esos casos ya ha empezado AA darle este.

18:12

El, el, la, la razón como al negocio no y no al cliente, lo cual creo que es bueno porque finalmente existen mafias de clientes que se dedican simplemente a hacer scraping y en y ver dónde hay errores de precios y comprar masivamente simplemente con un ánimo de defraudar. Entonces creo que ahí es, es muy importante, como el rol que juega in the copy para.

18:35

Si bien proteger al cliente, que está buenísimo, que lo haga YY poder como normar mejor en los comercios, pero que tampoco se caiga en el extremo de permitir que que para el cliente haya, pues un afán de defraudar, no, que eso ya es como súper negativo. Eso eso como que por el regulador. Ahora lo que sí veo que falta es que realmente haya.

18:59

Más como cercanía de de de los negocios con el regulador, en el sentido que a veces el regulador plantea nuevas normas que que no tienen sentido, que van como que muy en contra de incluso de la tecnología YY este, y creo que ahí es como falta, digamos conocimiento técnico, no en en en la parte de indecopi para realmente poder hacer.

19:23

Normas que que no terminen perjudicando al cliente y al negocio, no, sino que realmente generen mejor control del ecosistema. O sea, esta norma que sacaron también súper tonta de los este influencers, teniendo que poner un TAC de publicidad en sus comunicaciones, o sea como es inviable, no se puede controlar. Es como no sé, cosas que hacen sin sin pensar un poco más allá, no en en los planes de implementación.

19:52

¿Pero nada así como esa, hay varias que que saquen de Google perfecto, sí, no, que que lo que lo dijo, porque cómo lo controlas, no cómo, cómo te aseguras que realmente lo han cumplido? Es muy complicado la o sea, son miles, o sea es imposible. Sí bien, mencionaste un poquito de tecnología y hay un poco queremos saber.

20:20

¿Cómo veías el equilibrio en el uso de lo que sería inteligencia artificial con la creatividad humana al momento que se desarrolle una campaña de marketing digital? No. O sea, es una herramienta que te permite ganar velocidad, no que te puede inspirar a la hora de de cómo darle un brief y sacar ideas que te pueda estar devolviendo, pero.

20:44

Definitivamente no estamos. Creo en el punto en el que va a reemplazar a personas. Este OOA creativos no. ¿O sea, puede reemplazar en cosas operativas que creo que está bien, no? O sea, que que una persona defina una pieza y que después una inteligencia artificial la redimensione las 80 variaciones que necesita subir para la pauta. Está perfecto este YY creo que que que ese es el rol correcto, no, pero que realmente haya hoy un temor en que.

21:13

Haya talento siendo reemplazado, o sea, al menos hoy con como son las cosas, creo que no. ¿O sea, creo que es un acelerador, más bien no, que te permite ganar velocidad y ayudar a los equipos, YY ahí bueno, o sea, la gente más joven es como muy, muy práctica y creo que conoce bien como usar la inteligencia artificial hasta mejor que que los que son mayores, no? Así que ahí toca como.

21:38

Tener un balance de generaciones en los equipos y que realmente todos aprendan a aprovechar las herramientas que están disponibles. Perfecto. ¿Y en esa misma línea, qué tan valioso consideras contar con una agencia en marketing digital especializada en inteligencia artificial que te pueda ofrecer servicios que sean altamente especializados, que permita validar, no sé, las experiencias previas con otras IAS?

22:08

¿Comparada con una agencia tradicional, creo que va a depender del negocio, no? Y de las capacidades que tenga in House, porque hay negocios que por su naturaleza de volumen de piezas, de de volumen, de generación de contenido, tienen muchos equipos in House. Entonces probablemente sí puedan serles útil una asesoría puntual, pero no sé si un servicio como muy grande, sino quizá como.

22:38

Un proyecto específico y hay empresas que son más chicas o que tienen otro core de negocio y donde sí se terceriza bastante. Entonces, en ese tipo de empresas creo que sí. ¿Un servicio sí podría ser más valorado, no? Entonces, depende. Depende mucho de del negocio, Claro. Y en estas empresas, digamos, yendo a al fondo, Rugro a estas que de por sí tercerizan como parte de su naturaleza, digamos.

23:08

¿Crees que para esta misma agencia, un enfoque en lo que sería calidad de servicio, eficiencia y rapidez sea un factor diferencial relevante para contratarlo? La calidad de de servicio, eficiencia y rapidez, o sea, sí son, son definitivamente como atributos que generalmente se buscan no en en una agencia de de cualquier servicio. Entonces sí. O sea, son atributos generados sí, definitivamente.

23:36

¿Claro, pero digamos, o sea comparándola contra una tradicional, no? O sea, tengo la agencia soportada por ideas y tengo la agencia tradicional. ¿Crees que es un factor suficientemente diferencial entre los 2? No, o sea, ahí sí es que depende, no depende cual si es que es un servicio de consultoría, es una cosa, no, si es que ya va a estar haciendo piezas.

24:04

¿Probablemente esperaría que ya que lo estoy haciendo con ella, me salga más barato, no? O sea, quizás por ahí podría valorar mejor, pero depende mucho de cuál sea el servicio específico que esté dando o que esté compitiendo contra la agencia tradicional. OK, perfecto. Bien, pues son todas preguntas. Juan Carlos, no sé si tú tienes alguna duda o pregunta que quieras aprovechar para hacer.

24:32

¿No sé si está por ahí, no, no, ya con eso creo que nos queda bastante Claro, más bien si ahorita de repente que en algún momento podamos tener alguna pregunta adicional, de repente ya sería por chat, no una respuesta un poco más más rápida, no? Sí, Claro, cuando quieran genial, excelente, muchísimas gracias por por tu tiempo, yo sé que es muy valioso, sobre todo en un día feriado que no quiere descansar.

25:03

No está feliz de ayudarlos de nada, con mucho gusto lo que necesiten. Me pueden escribir excelente. Muchas gracias. Buen día, chao, buen día, chao listo.

ANEXO XIX RELACIÓN DE PREGUNTAS REALIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Empresa y Público Objetivo

1.Sexo

- Masculino
- Femenino

2.Edad

- Menos de 25
- De 25 a 29 años
- De 30 a 34 años
- De 35 a 44 años
- De 45 a 54 años
- De 55 a 64 años
- Mayor de 65 años

3.¿En qué distrito se encuentra ubicada la empresa donde laboras? (lista de distritos)

4.¿Cuál es tu cargo en la empresa?

- Director(a) / Dueño(a) / Gerente General
- Gerente de Área
- Jefe(a) / Coordinador(a) de Área
- Analista / Supervisor(a)
- Consultor(a) / Freelance
- No estoy laborando actualmente
- Otros cargos

5.¿En qué área de la empresa trabajas?

- Marketing
- Ventas
- Operaciones
- Finanzas/Contabilidad
- Recursos Humanos
- Tecnología/IT
- Atención al Cliente/Soporte
- Administración/Soporte Administrativo

6.¿Dónde opera la empresa?

- A nivel internacional
- A nivel nacional
- En Lima Metropolitana
- En Lima y algunas provincias
- Solo en algunos distritos de Lima

7.¿Cuál es el tamaño de la empresa?

- Empresa grande
- Empresa mediana
- Empresa pequeña

8.¿En qué sector/rubro trabaja la empresa?

- Consumo masivo
- Telecomunicaciones
- Banca, Finanzas y Seguros
- Educación
- Retail
- Automotriz
- Agencia de marketing
- Otro rubro

9.¿Cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado?

- Menos de 2 años
- De 2 a 5 años
- De 5 a 10 años
- De 10 a 20 años
- Más de 20 años

Forma de trabajo

10.¿Cómo se trabaja el marketing en tu empresa?

- Solo hay un responsable de marketing
- Con un equipo interno
- Se tiene contratada una agencia
- Se tienen contratadas múltiples agencias
- No se aplica marketing en la empresa

11.Si trabajas con una agencia de marketing, ¿cuánto tiempo llevan trabajando juntos?

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 6 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años
- No Aplica

12.Si trabajas con una agencia de marketing, ¿cuál es la principal razón?

- Eficiencia en costos
- Escalabilidad
- Experiencia y especialización de la agencia
- Por estandarización o mandato corporativo
- Otro
- No Aplica

13.¿Cuáles son los medios que usas para buscar una nueva agencia de marketing o como contactaste a tu agencia actual?

- Social Media
- Presencial
- Mailing
- Reconocimientos en el mercado
- Invitación Personal
- Concurso público
- Otros

- No Aplica

14. ¿Cuáles son las principales frustraciones o problemas con tu agencia de marketing digital actual?

- Baja calidad de los entregables
- Precios y costos elevados
- Tiempos de entrega prolongados
- Poca creatividad en las propuestas
- No se miden los resultados de forma adecuada
- Otro
- No aplica

15. Si trabajas con una agencia, ¿sabes si trabaja con IA?

- Sí
- Probablemente si
- No lo sé
- Probablemente no
- No
- No Aplica

16. Si tu empresa utiliza Marketing Digital, ¿aproximadamente cuál es el porcentaje de ventas que tu empresa le asigna como presupuesto?

- Menos de 1%
- De 1% a 3%
- De 3% a 6%
- De 6% a 10%
- De 10% a 20%
- Más de 20%
- No sé / Prefiero no responder

17. Si operas con marketing digital, ¿cuál es su principal enfoque?

- Estrategia de posicionamiento
- Gestión de redes sociales
- Diseño web / Tienda online
- Planeamiento estratégico
- Creación de contenido
- No Aplica / No usamos Marketing Digital
- Otro

18. Si anteriormente cambiaste de agencia de marketing, ¿cuál fue la principal razón?

- No la consideraba necesaria
- Demasiada demora o burocracia
- Tengo el conocimiento necesario
- No cumplió mis expectativas en el pasado
- Precio
- No he cambiado de agencia
- No Aplica
- Otro

Validación de la propuesta de valor

Buscamos crear una **agencia de marketing digital potenciada con Inteligencia Artificial (IA)** que ofrezca servicios altamente especializados y permita validar experiencias previas con IA, comparado

con las agencias tradicionales.

Inicialmente ofrecería los servicios de **generación de contenidos, IA conversacional (Chatbots), e Influencer IA.**

Más adelante, se expandiría a otros servicios asociados al marketing digital.

19. ¿Qué tan interesante te parece esta propuesta?

- Nada interesante
- Poco interesante
- Neutral
- Interesante
- Muy interesante

20. ¿Clasifica cada uno de los factores según su importancia para contratar los servicios de esta agencia de marketing digital potenciada por inteligencia artificial? (Clasifícalos del 1 al 5)

21. ¿Qué otra característica consideras relevante para contratar a esta agencia?
(Texto libre)

22. ¿Cuál es el rango de precio que estarías dispuesto(a) a pagar mensualmente por el Servicio de Generación de Contenidos?

Este servicio incluiría:

- PM a cargo de la cuenta
- Diseño gráfico y contenido visual (30 piezas)
- Copy especializado según pieza
- Contenido escrito (artículos según industria, email marketing, landing pages, etc) (10 publicaciones)
- 4 Infografías

- Menos de S/1,500
- S/.1500 - S/2499
- S/.2500 - S/3999
- S/.4000 - S/5999
- Más de S/6,000
- No lo contrataría

23. ¿Cuál es el rango del costo mensual que estarías dispuesto(a) a pagar por el Servicio de IA conversacional (chatbots) ?

Este servicio incluiría:

- Implementación y configuración inicial del Chatbot (costo prorrateado por contrato de 1 año)
- Ajustes y calibración
- Soporte

- Menos de S/3,000
- S/.3,000 - S/4,999
- S/.5,000 - S/7,999
- S/.8,000 - S/11,999
- Más de S/12,000
- No lo contrataría

24.¿Cuál es el rango de precios que estarías dispuesto(a) a pagar mensualmente por el Servicio de Influencers IA?

Este servicio incluiría:

- Servicio de análisis para seleccionar al mejor influencer según tu necesidad e industria
- Predicción del impacto de las campañas con el influencer
- Maximizar el retorno de inversión de las campañas

- Menos de S/5,000
- S/.5,000 - S/9,999
- S/.10,000 - S/15,999
- S/.16,000 - S/19,999
- Más de S/20,000
- No lo contrataría

25.¿Algún comentario o sugerencia final?
(Texto libre)

ANEXO XX RESULTADOS DE LA ENCUESTA CUANTITATIVA

Empresa y Público Objetivo

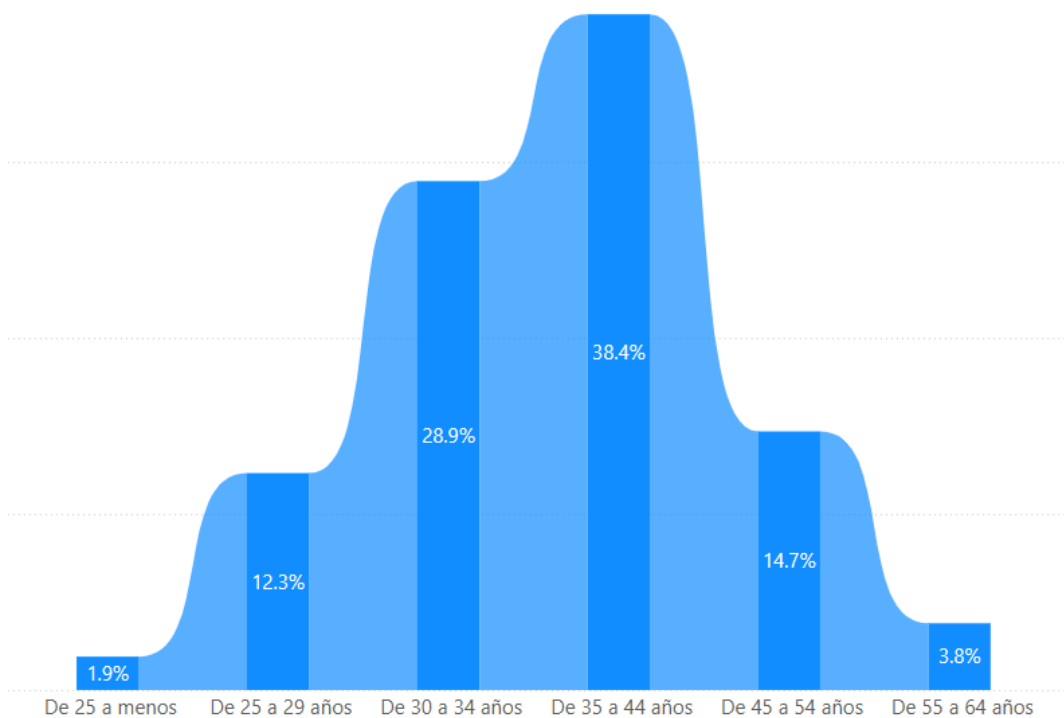
Las primeras nueve preguntas tienen como objetivo principal determinar la empresa que se está encuestando, y además si es parte del público objetivo según el alcance que se definió inicialmente.

Pregunta 1: Sexo



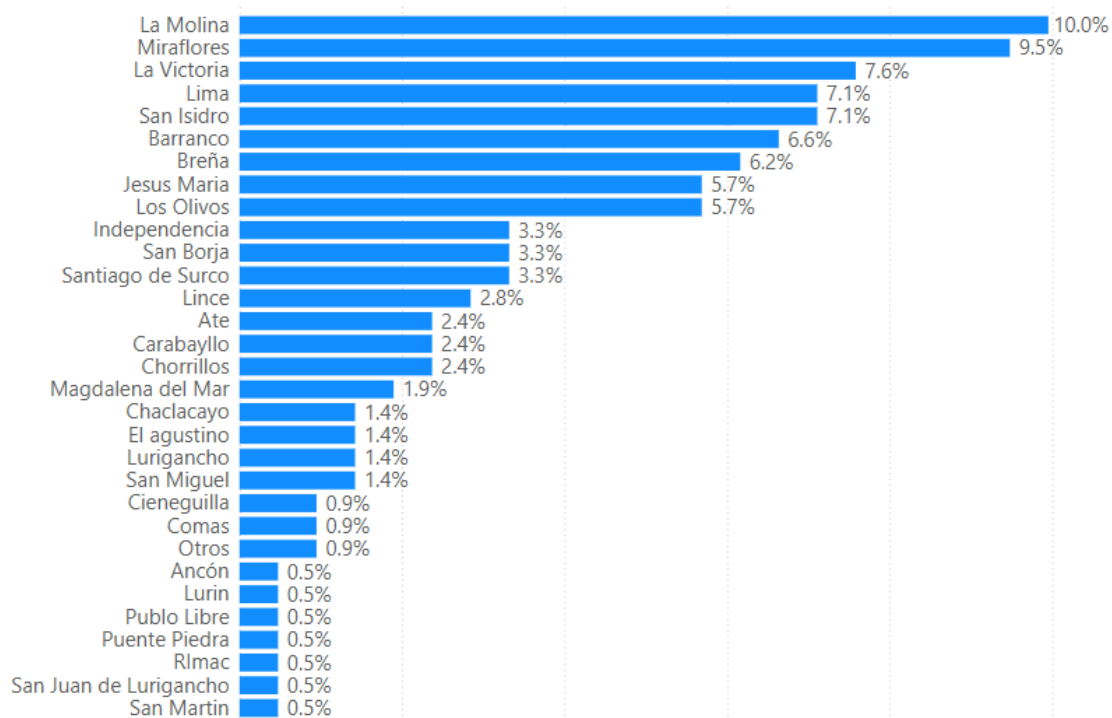
La distribución en esta pregunta fue bastante similar entre hombres y mujeres entrevistados.

Pregunta 2: Edad



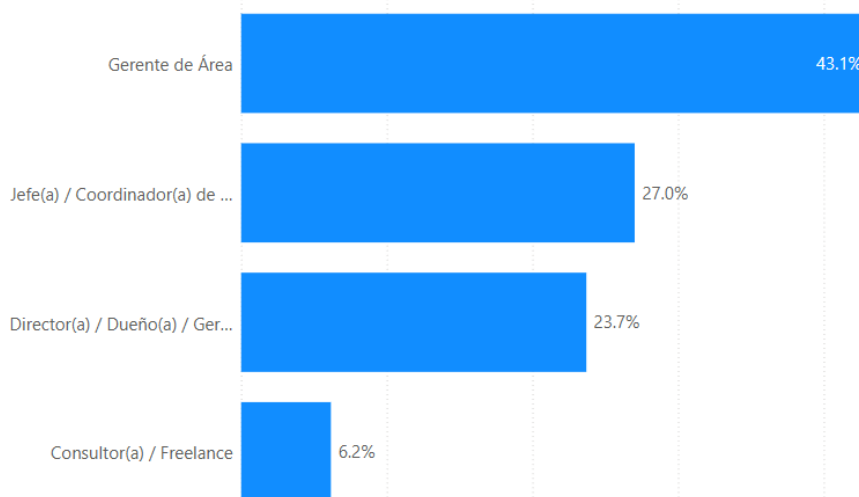
Aquí se observa una alta concentración de encuestados a partir de los 30 años en adelante. De hecho, el 38.4% de los encuestados están en las edades entre 35 y 44 años, mientras que el 28.9% entre 30 y 34.

Pregunta 3: ¿En qué distrito se encuentra ubicada la empresa donde laboras?



La distribución de esta pregunta fue bastante dispersa. Los distritos con mayor concentración de respuestas no llegaron a superar al 10% de los encuestados. En general, los top distritos fueron La Molina, Miraflores, La Victoria, Lima, San Isidro, Barranco, Breña, Jesús María y Los Olivos.

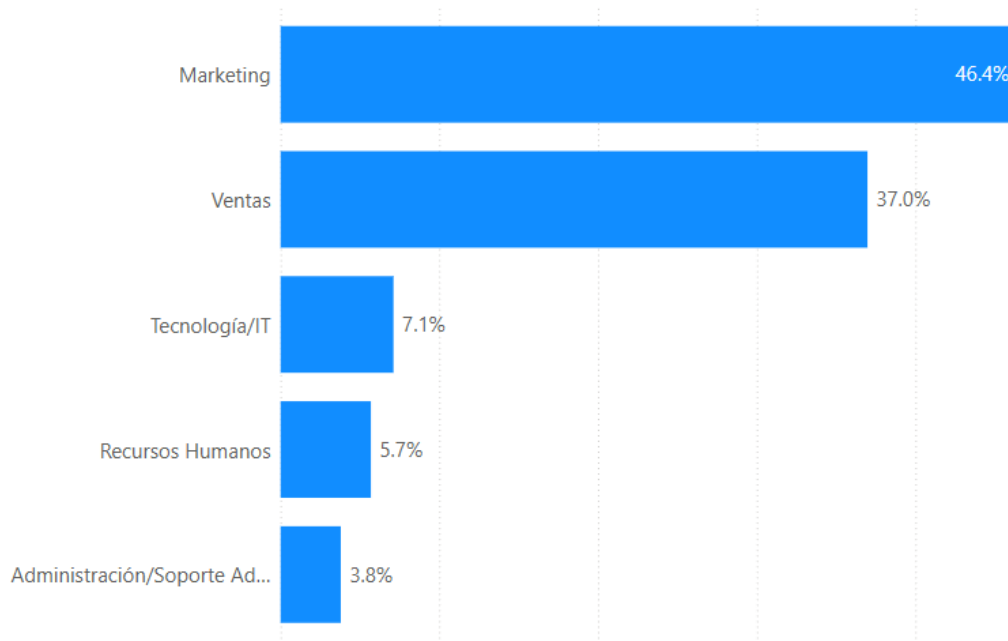
Pregunta 4: ¿Cuál es tu cargo en la empresa?



La gran mayoría de los encuestados 43% eran gerentes de área. Seguidos a ellos estuvieron los mandos medios y luego, los directores o gerentes generales.

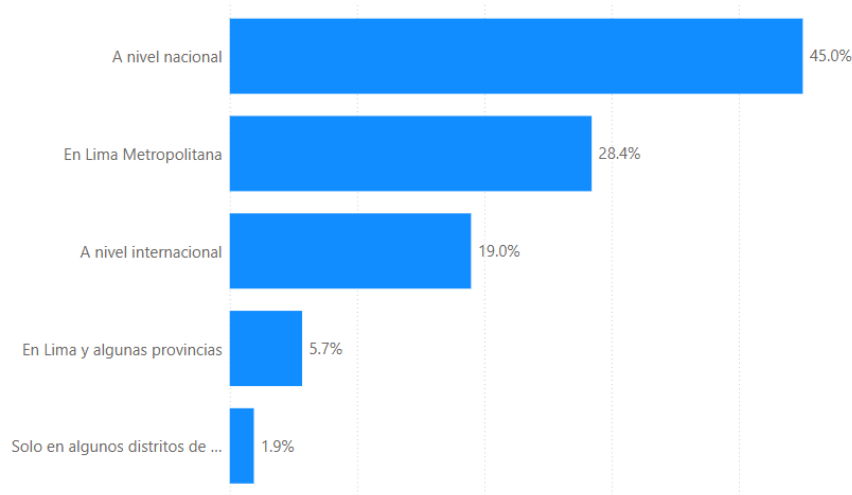
Cabe indicar que esta era una pregunta filtro. Otros cargos seleccionados por los encuestados, como analistas, o que no laboraban, significaron que su encuesta fuera inválida y retirada de los resultados presentados.

- **Pregunta 5: ¿En qué área de la empresa trabajas?**

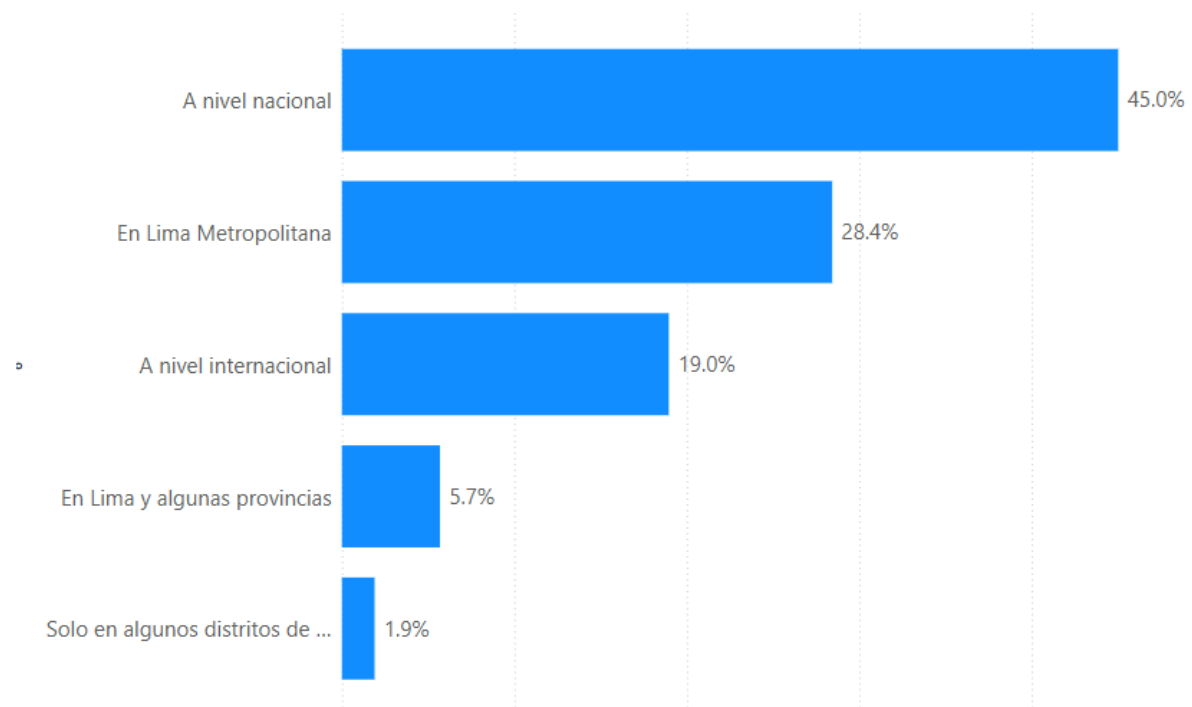


En este caso, la gran mayoría de encuestados (83%) pertenecían a las áreas de marketing o ventas. Esto debido a que ésta también era una pregunta filtro. Los encuestados que respondían pertenecer a áreas como operaciones o atención al cliente fueron descartados de los resultados.

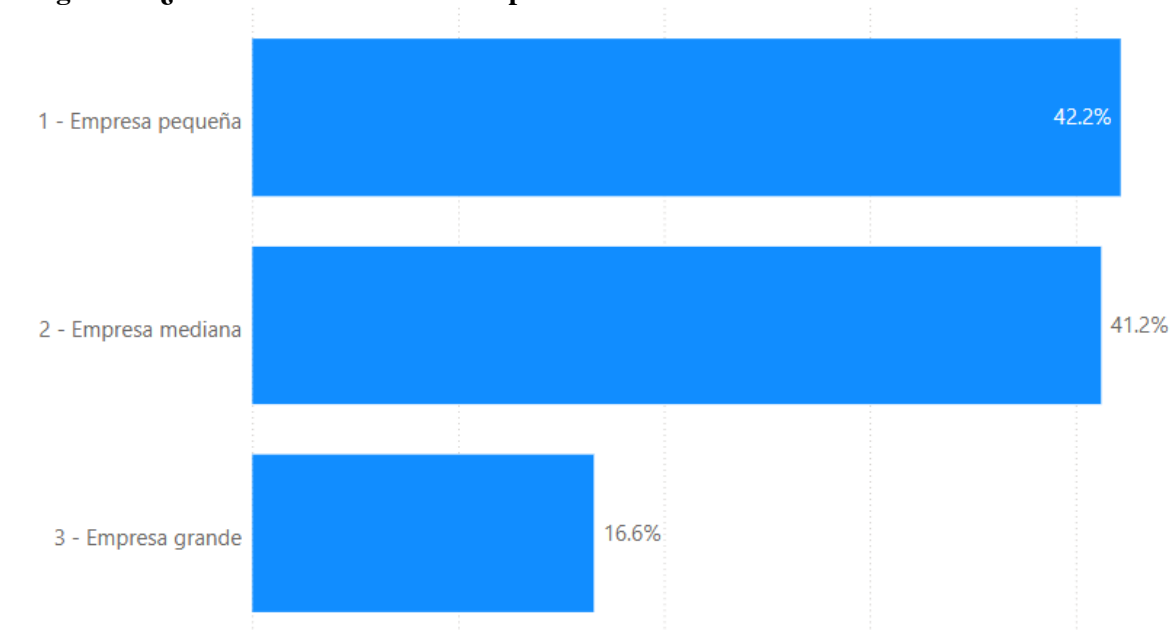
- **Pregunta 6: ¿Dónde opera la empresa?**



En esta pregunta se observa que, al ser empresas de mayor envergadura, la mayoría opera a nivel nacional, e inclusive, internacional en el 19% de los casos.

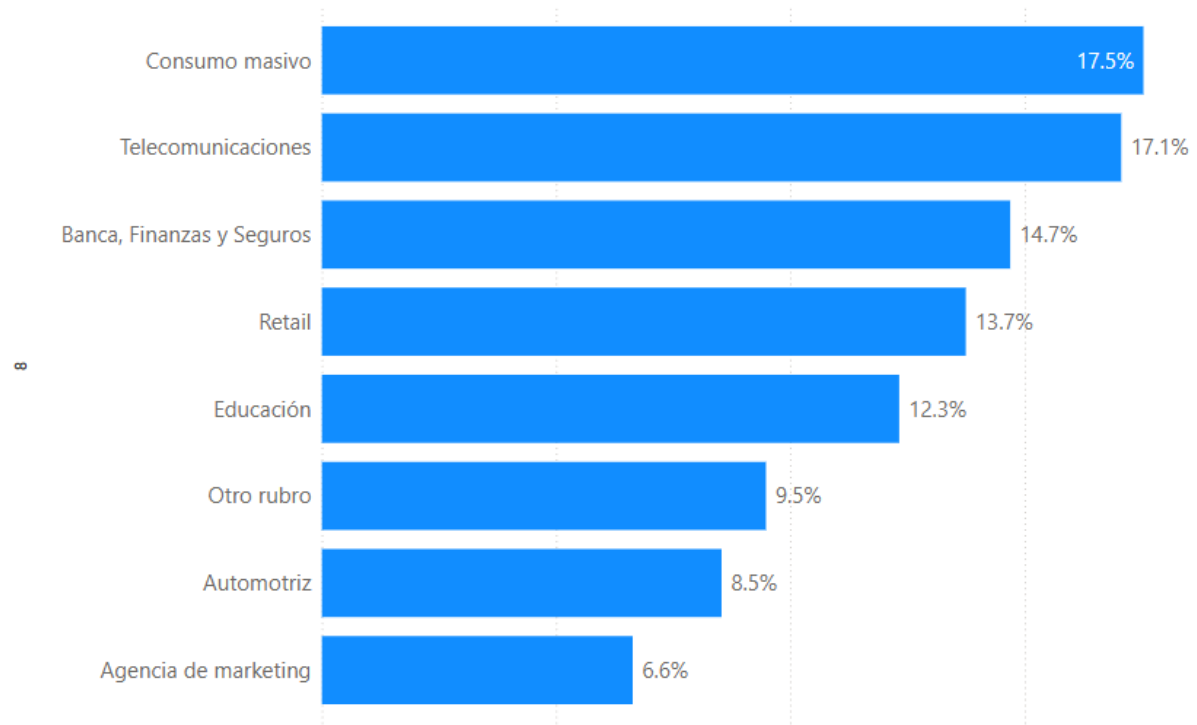


Pregunta 7: ¿Cuál es el tamaño de la empresa?



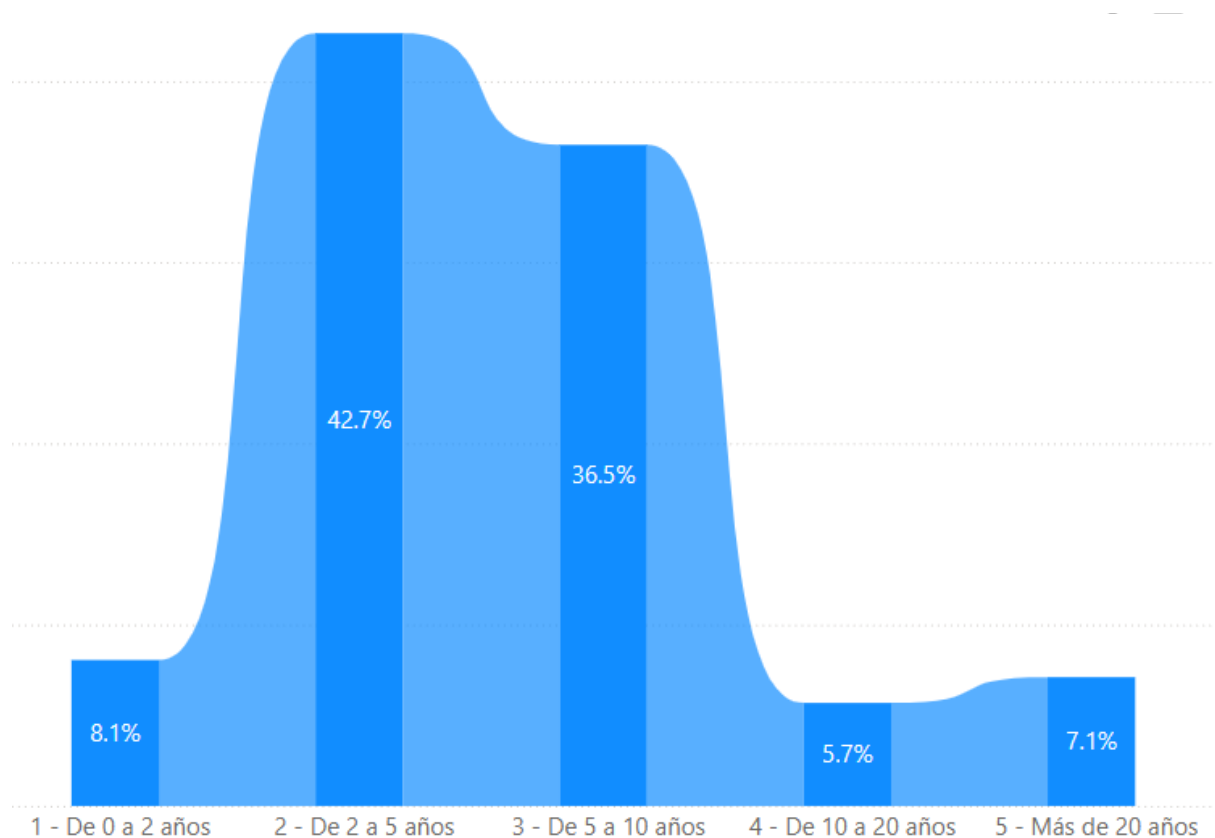
El perfil de los encuestados estuvo más orientado hacia la pequeña y mediana empresa, capturando entre ambos el 83% de las respuestas.

Pregunta 8: ¿En qué sector/rubro trabaja la empresa?



La distribución entre los rubros encuestados fue bastante homogénea.

Pregunta 9: ¿Cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado?

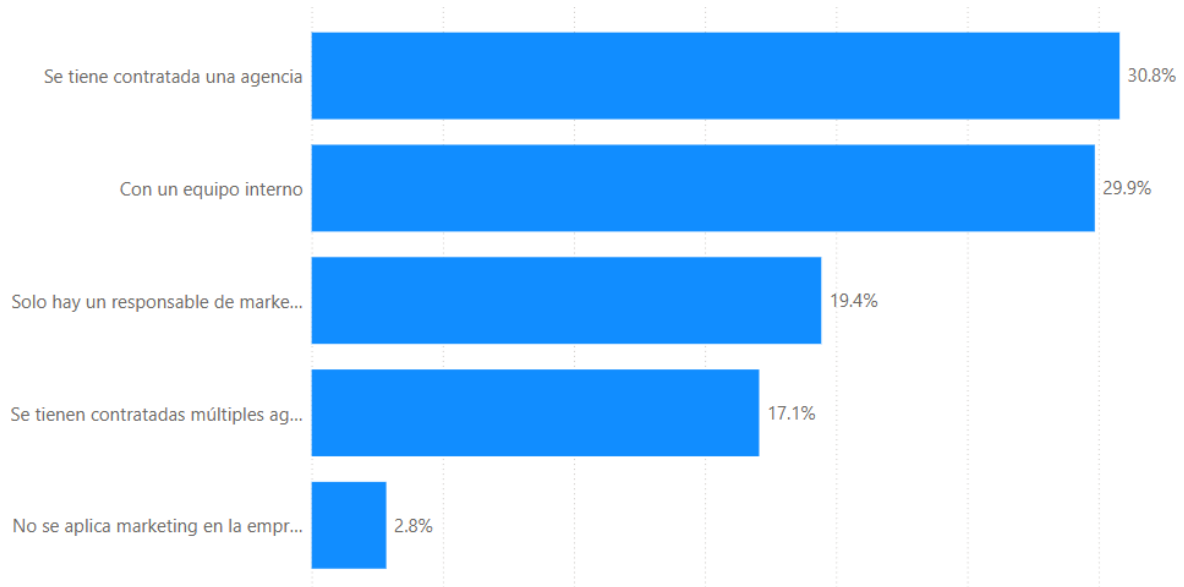


La gran mayoría de empresas encuestadas tienen entre 2 y 10 años de antigüedad operando en el mercado.

Forma de trabajo

Las preguntas de la 10 a la 18 buscan entender cómo las empresas utilizan a las agencias de marketing actualmente. Intenta identificar tendencias, y oportunidades en el mercado que se puedan aprovechar.

Pregunta 10: ¿Cómo se trabaja el marketing en tu empresa?

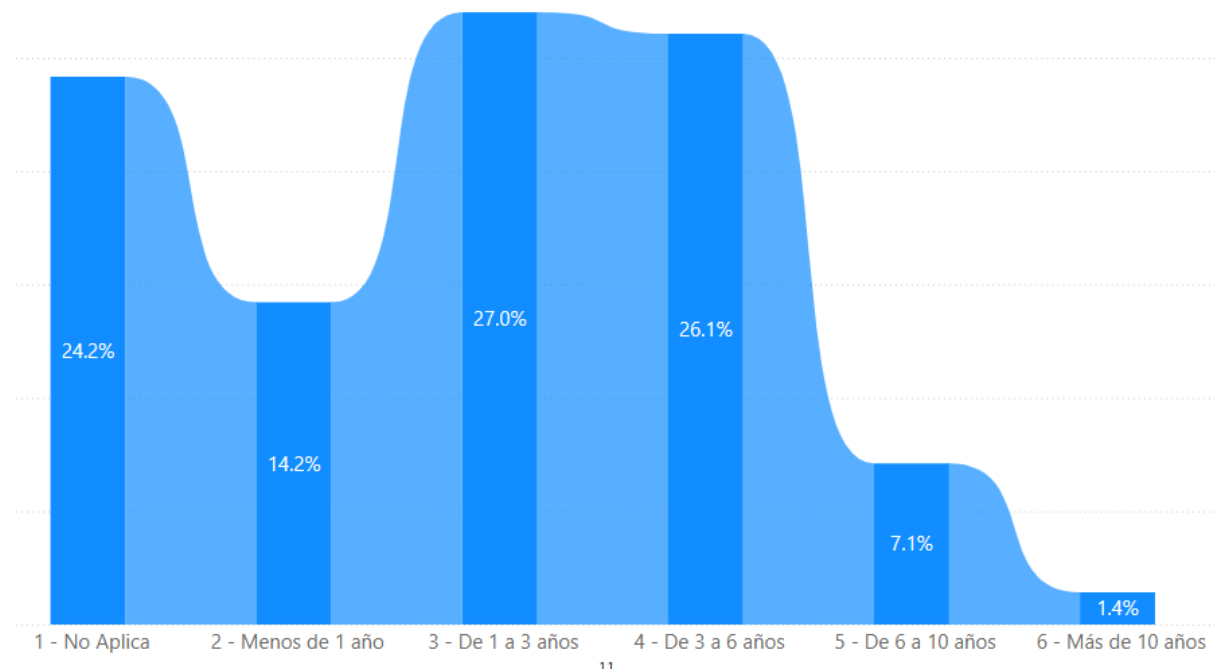


Algunos insights que podemos obtener de esta pregunta es que casi el 48% actualmente trabaja con una (30.8%) o múltiples (17.1%) agencias.

Adicionalmente se observa que casi el 30% decide trabajar con equipos internos (inhouse), lo cual podría ser una oportunidad por aprovechar.

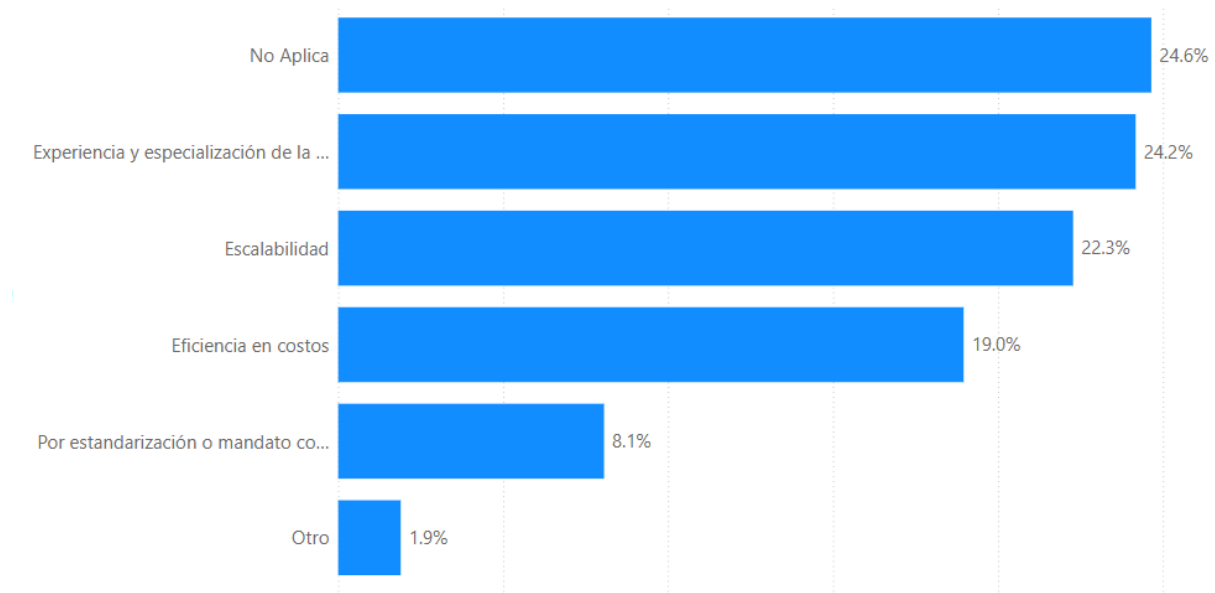
Por otra parte, el 19.4% solo tienen un responsable de marketing asignado, seguramente, haciendo múltiples labores al mismo tiempo. Esto quizás también puede ser una oportunidad.

Pregunta 11: Si trabajas con una agencia de marketing, ¿cuánto tiempo llevan trabajando juntos?



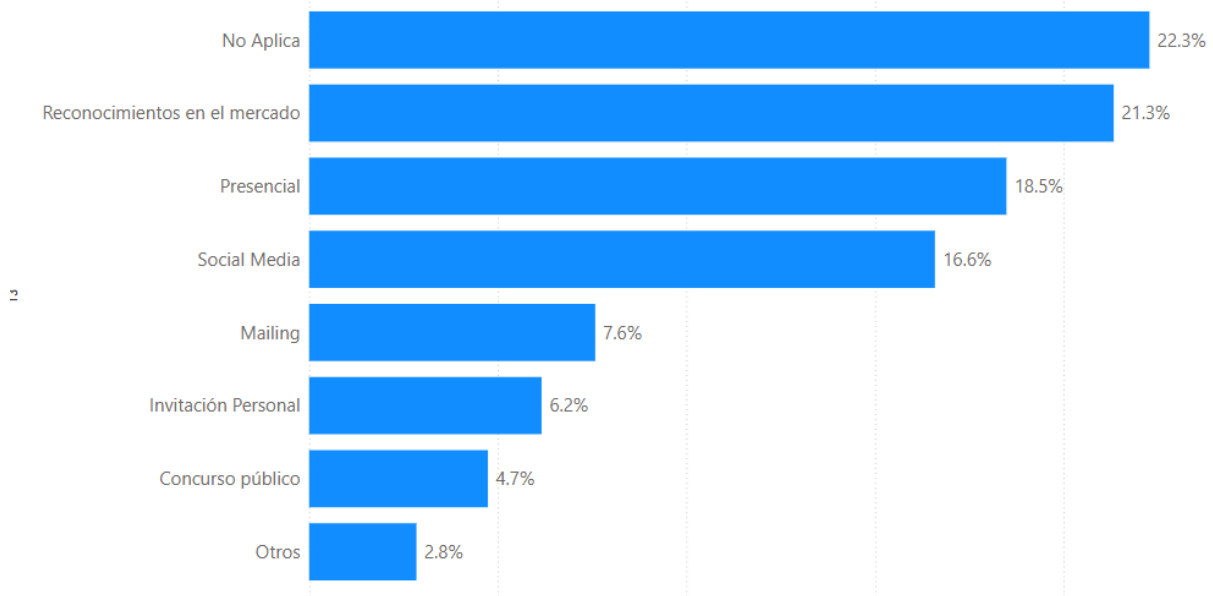
Aquellos que tienen menos de 1 año operando con una agencia (14.2%), y los que indicaron que no aplica (24.2%) representan una oportunidad donde podría ser relativamente fácil ganar la cuenta.

Pregunta 12: Si trabajas con una agencia de marketing, ¿cuál es la principal razón?



Similar a lo que se observó durante las entrevistas cualitativas, el tema de costos no necesariamente es el principal driver de la decisión de trabajar con una agencia. La experiencia de la agencia y la posibilidad de escalar ante cambios de demanda, por ejemplo, por campañas, son atributos que tienen un mayor valor para las empresas que las contratan.

Pregunta 13: ¿Cuáles son los medios que usas para buscar una nueva agencia de marketing o como contactaste a tu agencia actual?

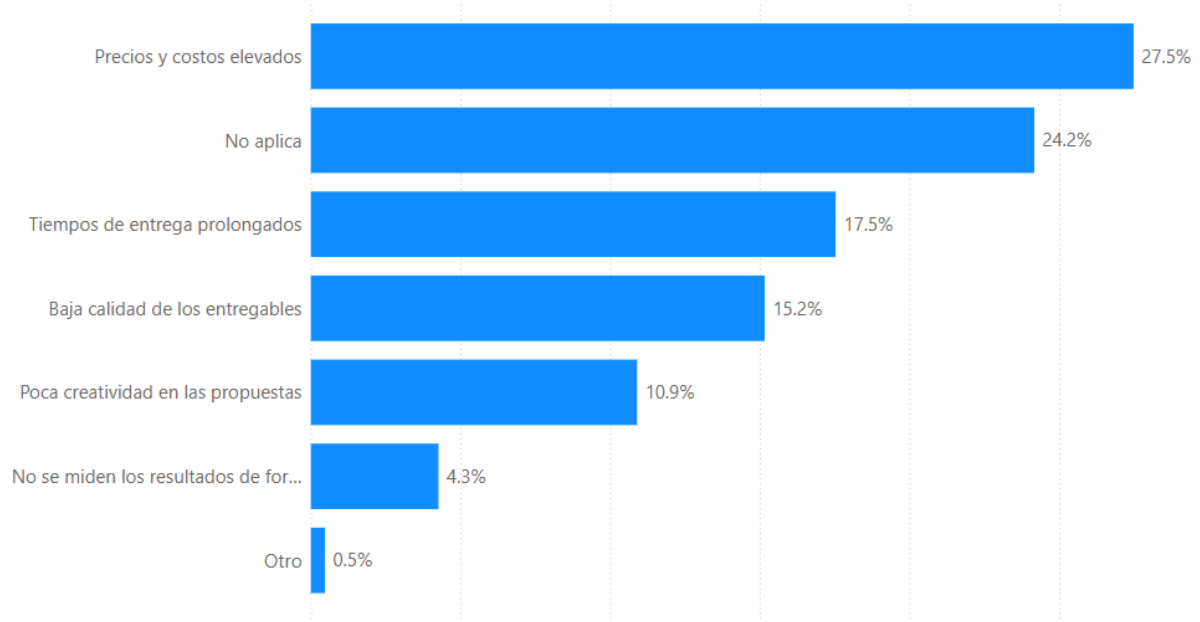


Que se reconozca en el mercado sea ganando premios o por publicidad externa, es un indicador importante para decidir por contactar y contratar los servicios de una agencia especializada.

En segundo lugar, vemos que el presencial, llamado también boca a boca, mantiene aún su relevancia.

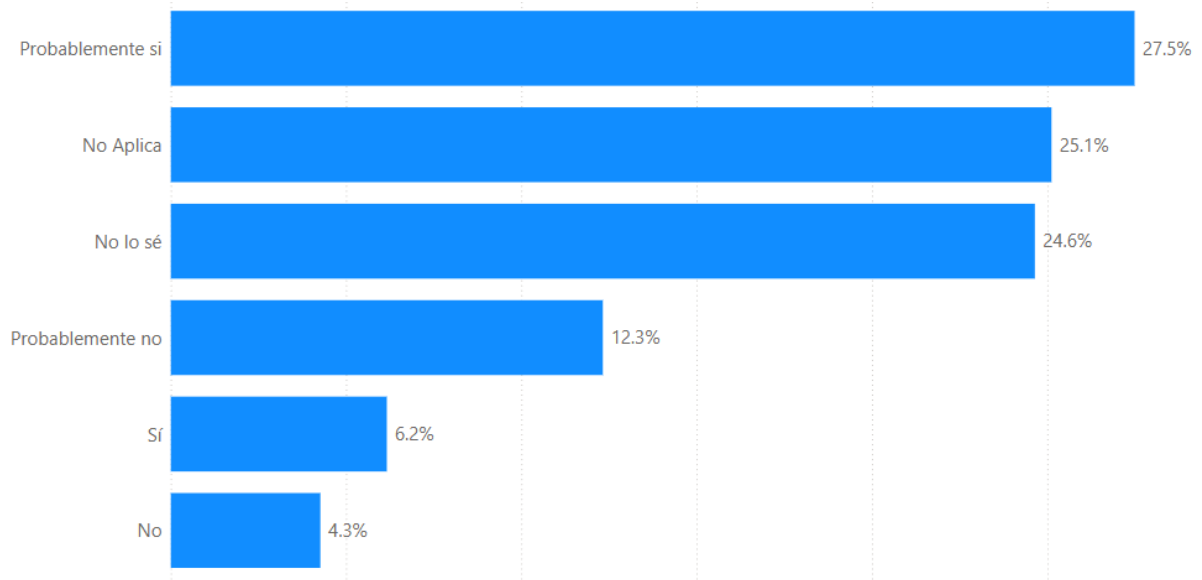
Finalmente, los elementos relacionados con el Social Media (presencia en redes, reputación en línea, entre otros), ya están moldeando la mente del potencial cliente y no debe dejarse de lado.

Pregunta 14 - ¿Cuáles son las principales frustraciones o problemas con tu agencia de marketing digital actual?



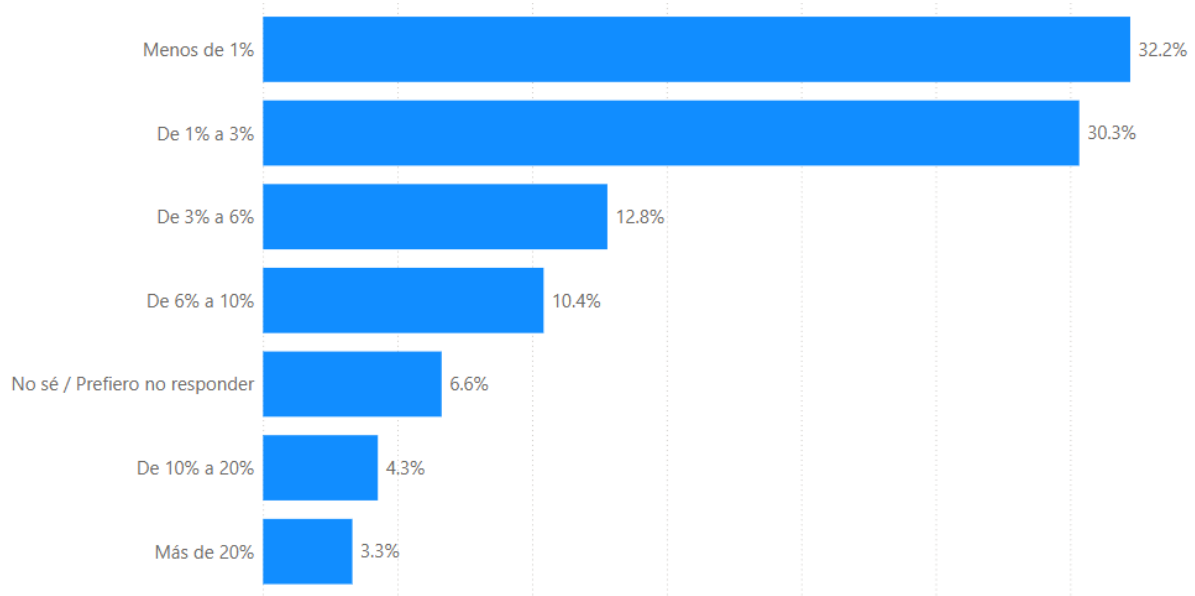
El tema del costo no es necesariamente el principal driver para contratar una agencia, pero si se vuelve con el tiempo en una de las principales frustraciones de los clientes. Probablemente el cliente siente que no obtiene el valor total de su inversión.

Pregunta 15: Si trabajas con una agencia, ¿sabes si trabaja con IA?



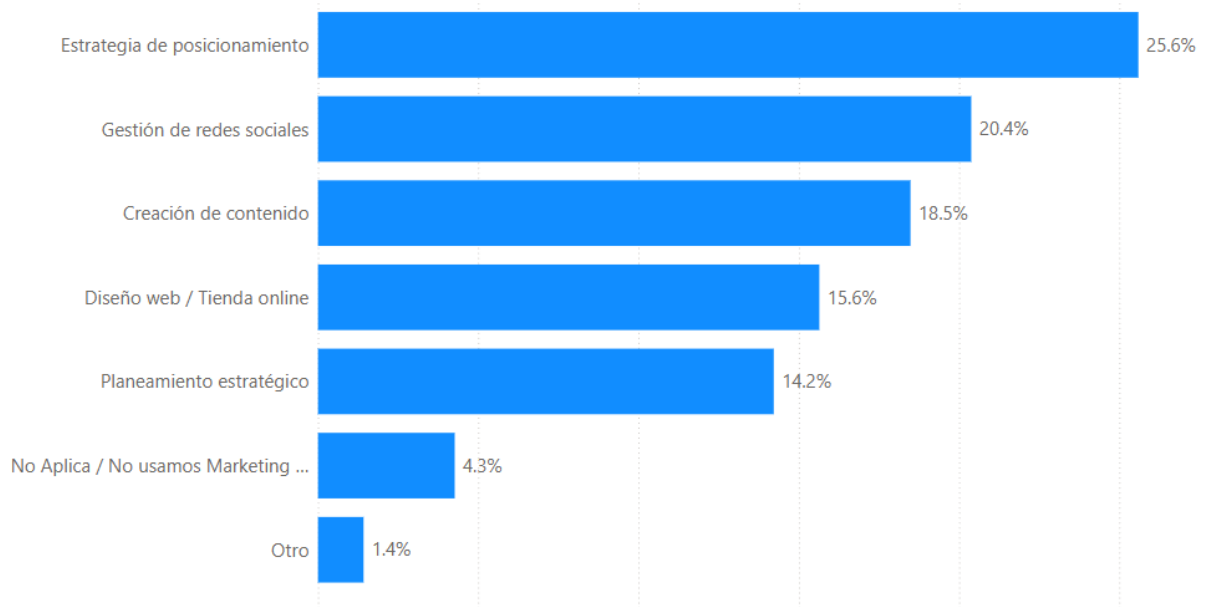
Es interesante observar que la mayoría de los encuestados de una u otra forma sospecha que su agencia trabaja con IA, pero no tiene la certeza de ello. Aquí se tiene la posibilidad de marketear que la agencia es especialista en IA, lo cual puede generar nuevas oportunidades de contratación.

Pregunta 16: Si tu empresa utiliza Marketing Digital, ¿aproximadamente cuál es el porcentaje de ventas que tu empresa le asigna como presupuesto?



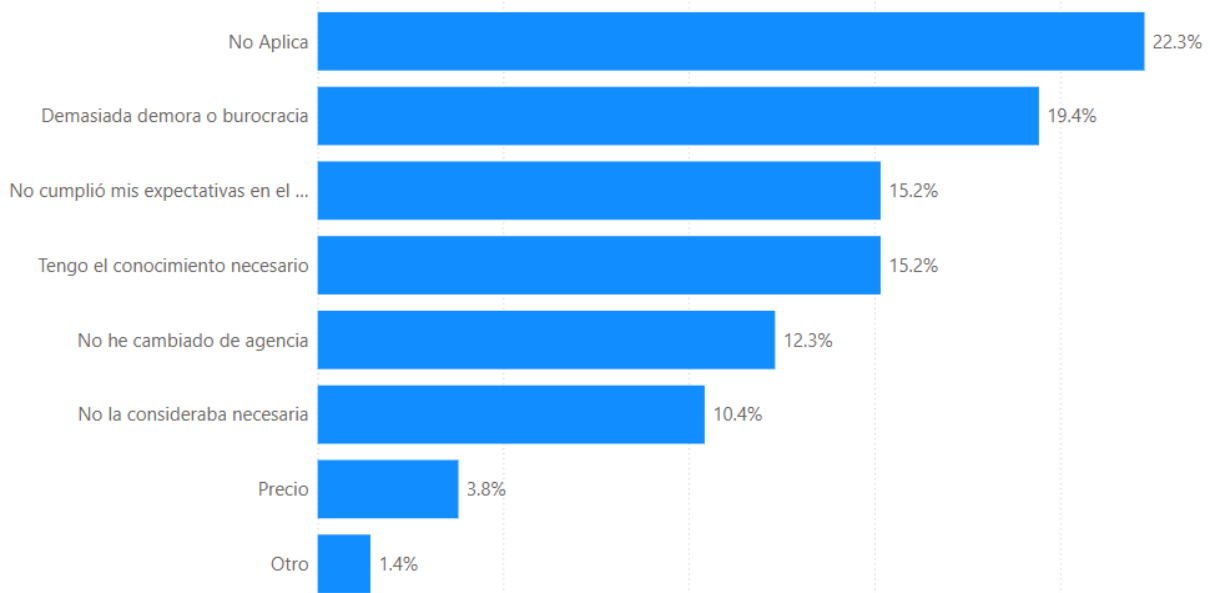
Si la mayoría de las empresas encuestadas le está dedicando menos del 1% de sus ventas a marketing, es porque quizás no está percibiendo o midiendo adecuadamente el retorno de inversión que el marketing le puede generar. Por tanto, aquí también puede generarse una oportunidad.

Pregunta 17: Si operas con marketing digital, ¿cuál es su principal enfoque?



Si el principal objetivo de las empresas es solo posicionar, no están necesariamente aprovechando correctamente sus inversiones. De igual manera, si el foco es a crear contenidos. Se tiene que ir más allá para optimizar estos esfuerzos y que generen un retorno medible y cada vez mejor con el mismo presupuesto.

Pregunta 18: Si anteriormente cambiaste de agencia de marketing, ¿cuál fue la principal razón?



Según esta encuesta, finalmente la velocidad que requiere el cliente está por encima del precio y de otras razones. Es importante definir un customer journey adecuado para evitar perder a clientes debido a demoras burocráticas.

Validación de la propuesta de valor

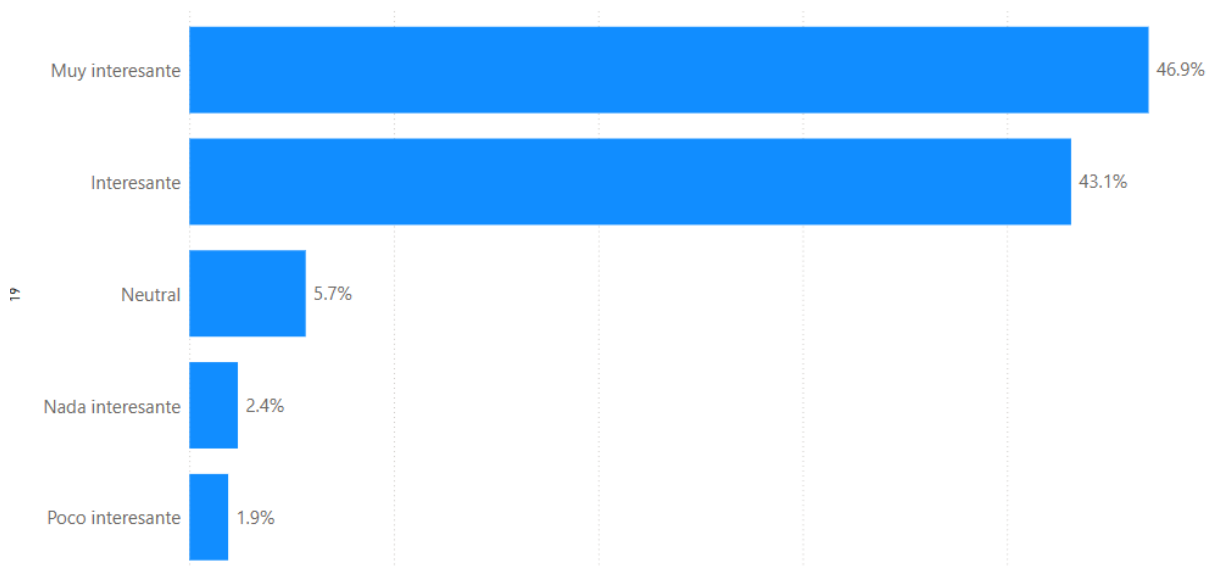
Las preguntas 19 a 25 fueron diseñadas explícitamente para determinar la viabilidad de la propuesta de valor de la agencia. La propuesta de valor indicada fue:

“Buscamos crear una **agencia de marketing digital potenciada con Inteligencia Artificial (IA)** que ofrezca servicios altamente especializados y permita validar experiencias previas con IA, comparado con las agencias tradicionales.

Inicialmente ofrecería los servicios de **generación de contenidos, IA conversacional (Chatbots), e Influencer IA.**

Más adelante, se expandiría a otros servicios asociados al marketing digital.”

Pregunta 19: ¿Qué tan interesante te parece esta propuesta?



La respuesta fue contundentemente positiva, con casi el 90% de los encuestados que le parecía interesante o muy interesante.

Pregunta 20: ¿Clasifica cada uno de los factores según su importancia para contratar los servicios de esta agencia de marketing digital potenciada por inteligencia artificial?

Se confeccionó la siguiente tabla de frecuencias para determinar el peso ponderado de cada respuesta:

FCE	5 Mas Importante	4	3 Normal	2	1 Menos Importante	Peso Ponderado
Innovación que la agencia brinda	20.4%	27.5%	18.5%	21.3%	12.3%	21.5%
Experiencia de la empresa en IA	22.3%	19.4%	23.7%	20.4%	14.2%	21.0%
Precio	18.0%	16.1%	25.1%	21.8%	19.0%	19.5%

FCE	5 Mas Importante	4	3 Normal	2	1 Menos Importante	Peso Ponderado
Credibilidad y compromiso	21.3%	18.5%	13.7%	17.1%	29.4%	19.0%
Eficiencia y rapidez del servicio	18.0%	18.5%	19.0%	19.4%	25.1%	19.0%

Los factores críticos se distribuyen homogéneamente, lo que indica que son relativamente iguales para los encuestados. Por tanto, todos ellos deben incluirse y considerarse en la propuesta de valor que se les entregue a los clientes.

Pregunta 21: ¿Qué otra característica consideras relevante para contratar a esta agencia?

Estas fueron las principales respuestas a esta pregunta abierta:

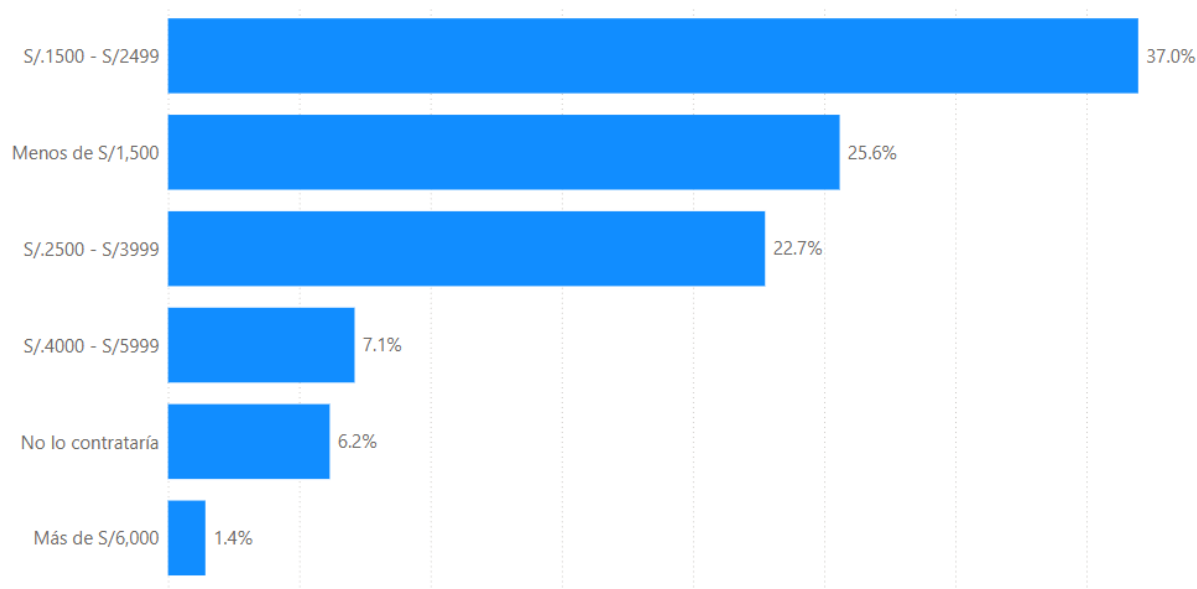
1. En general, siento que el AI es una promesa de ventas "de moda". No creo que la agencia tenga un software propio que pueda generar contenido. Lo yo creería que pasará es que le darán "keywords" a Chat GPT para que genere copys y luego pasarán eso a MidJourney para crear imágenes. Eso lo puedo hacer yo mismo, con la diferencia que sus plataformas estarán "entrenadas" y tendrán un equipo dedicado. No tiene mucha ciencia, la verdad (según cómo yo creería que se dará el servicio). Lo mismo con el chatbot: una cosa es darle respuestas de Chat GPT a un chatbot y otra es crear una verdadera AI que responda (no es igual).
2. Creatividad, que esté al día en tendencias, entrega de reporteria, cumplir con los tiempos, que comulgue con el ADN y propósito del cliente (a veces no lo calan y mandan muy malas propuestas o que no van con lo que busca y por el camino que busca el cliente), buena ortografía y redacción.
3. La IA debe estar bien aplicada y el consumidor valora mucho la humanización, no la robotización. Hay agencias que usan IA y luego las marcas que atienden no conectan ni generan engagement con sus consumidores, tener cuidado.
4. Qué valor brindaría que la agencia use IA? es decir para mi cómo cliente en qué me beneficiaría que usen IA o que lo hagan sólo personas, si al final lo que me interesa es el resultado de la campaña de marketing.
5. Que tenga la sensibilidad y el recurso humano que pueda leer y entender el ADN de la marca.
6. Que tenga experiencia en el sector, que sea creativa, que tenga experiencia en social ads
7. la forma en que aplican la IA debe ser la correcta, sin descuidar el lado humano
8. Los contenidos generados por la IA deberían estar supervisados.

9. Calidad de los entregables y objetivos tangibles
10. Constancia y cumplir lo que ofrecen.
11. Que sea creativa en sus propuestas
12. Posicionamiento en el mercado
13. Especialización en el sector
14. Validaciones con el cliente
15. confianza y sostenibilidad

Pregunta 22: ¿Cuál es el rango de precio que estarías dispuesto(a) a pagar mensualmente por el Servicio de Generación de Contenidos?

Este servicio incluiría:

- PM a cargo de la cuenta
- Diseño gráfico y contenido visual (30 piezas)
- Copy especializado según pieza
- Contenido escrito (artículos según industria, email marketing, landing pages, etc) (10 publicaciones)
- 4 Infografías

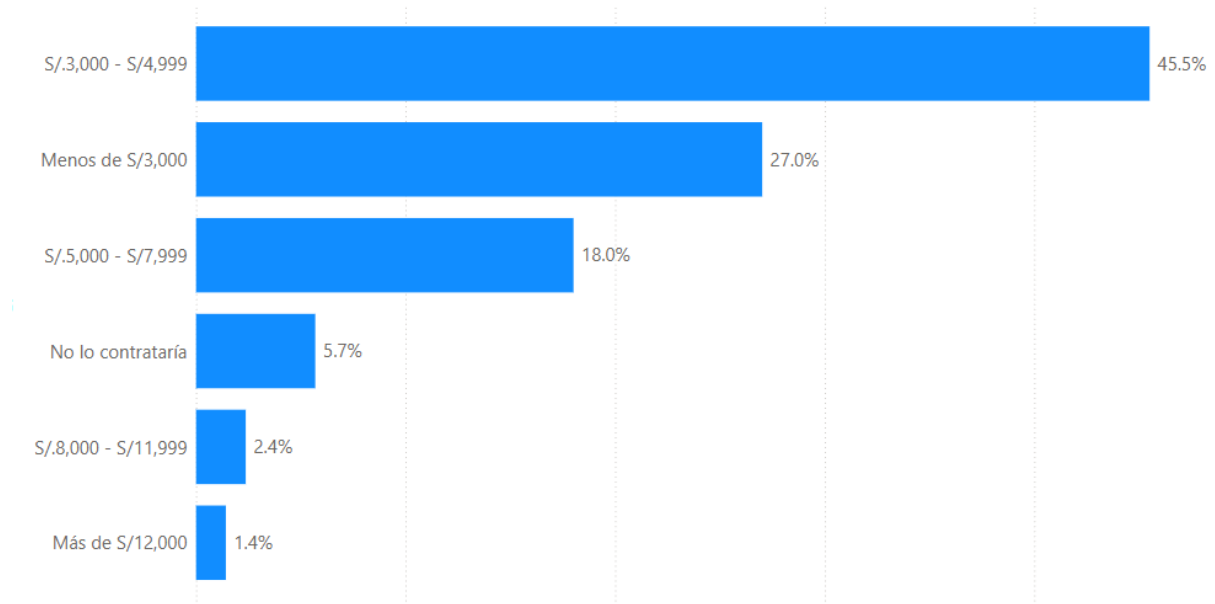


Esta pregunta se diseñó de tal manera que sirva para ayudar a la estimación de la demanda. Los casos que respondieron “No lo contrataría” (6.2%) o “Menos de S/ 1,500” (25.6%) fueron descartados al no demostrar mayor interés por el servicio.

Pregunta 23: ¿Cuál es el rango del costo mensual que estarías dispuesto(a) a pagar por el Servicio de IA conversacional (chatbots) ?

Este servicio incluiría:

- Implementación y configuración inicial del Chatbot (costo prorrateado por contrato de 1 año)
- Ajustes y calibración
- Soporte

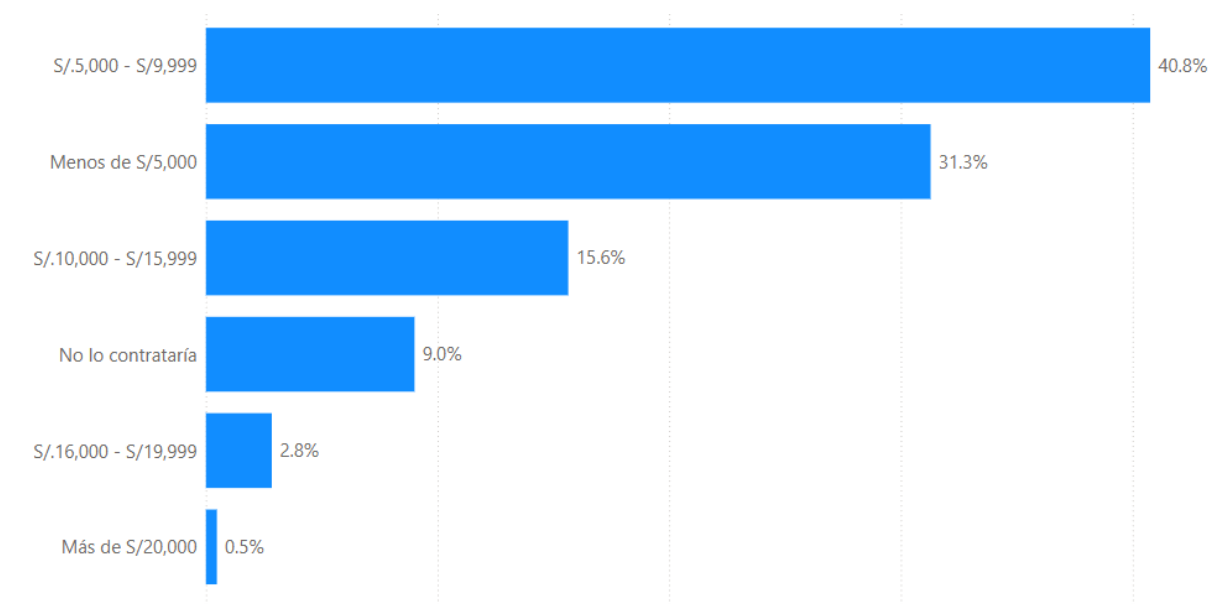


Esta pregunta se diseñó de tal manera que sirva para ayudar a la estimación de la demanda. Los casos que respondieron “No lo contrataría” (5.7%) o “Menos de S/ 3,000” (27.0%) fueron descartados al no demostrar mayor interés por el servicio.

Pregunta 24. ¿Cuál es el rango de precios que estarías dispuesto(a) a pagar mensualmente por el Servicio de Influencers IA?

Este servicio incluiría:

- Servicio de análisis para seleccionar al mejor influencer según tu necesidad e industria
- Predicción del impacto de las campañas con el influencer
- Maximizar el retorno de inversión de las campañas



Esta pregunta se diseñó de tal manera que sirva para ayudar a la estimación de la demanda. Los casos que respondieron “No lo contrataría” (9.0%) o “Menos de S/ 5,000” (31.3%) fueron descartados al no demostrar mayor interés por el servicio.

Pregunta 25.¿Algún comentario o sugerencia final?

Estas fueron las principales respuestas a esta pregunta abierta:

1. Incluir piezas, estrategia, análisis, informes, seo, reuniones presenciales, vídeos, edición, grabación, fotografía; entre otros
2. 20k es lo que una empresa me cobraría por hacer influencer AI.
3. Evaluar de incluir servicio de Community Manager para que se dedique a la gestión de las redes sociales. En la pregunta 17, sería mejor que sea respuestas múltiples porque el marketing digital en mi caso lo uso para posicionamiento/branding, engagement, gestión de redes y performance (ventas)
4. Debería especificar que tipo de servicio con IA se usan ya que actualmente existen muchas herramientas que utilizan IA para generación de contenidos especializados por 30 a 100 dolares mensuales. Sería importante para su estrategia marcar esa diferencia, identificando en que apoya la IA y cual es el factor humano, etc.
5. todo bien! me parece una buena idea
6. Encuesta bien elaborada en mi opinión, quizá debía tener preguntas que resalten las ventajas típicas de una empresa con IA vs una sin IA para ver si es que eso es valorado por los clientes locales.
7. las preguntas claras,no agregar siglas. Ejemplo PM a cvargo de la cuenta. No se entiende si es pago mensual u otra cosa.

ANEXO XXI MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tabla 56 Matriz de perfil competitivo MPC

		GROWS		IMPULSE		EMU MARKETING & CONTENT LAB		PRECISO AGENCIA DE CONTENIDO S		MAKE		CEBRA		AGENCIA MK		Propuesta FUTURA	
		C A	PA	C A	PA	C A	PA	C A	PA	C A	PA	C A	PA	C A	PA	C A	PA
FCE	Ponderación																
Innovación que la agencia brinda	0.215	2	0.43	4	0.86	2	0.43	3	0.65	3	0.65	3	0.65	1	0.22	4	0.86
Experiencia de la empresa en IA	0.210	2	0.42	4	0.84	2	0.42	2	0.42	2	0.42	4	0.84	2	0.42	4	0.84
Precio	0.195	3	0.59	2	0.39	3	0.59	4	0.78	3	0.59	2	0.39	3	0.59	3	0.59
Credibilidad y compromiso	0.190	4	0.76	4	0.76	3	0.57	3	0.57	4	0.76	4	0.76	3	0.57	3	0.57
Eficiencia y rapidez del servicio	0.190	3	0.57	4	0.76	3	0.57	3	0.57	4	0.76	3	0.57	3	0.57	3	0.57
Total	1.000		2.765		3.610		2.575		2.985		3.170		3.205		2.360		3.425

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXII MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Tabla 57 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

		E1		E2		E3		E4		E5		E6	
OPORTUNIDADES	P	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Crecimiento de la inversión en publicidad digital desde el 2023 en adelante	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	1	0.03	2	0.06
La inversión digital representa más de la mitad de la inversión total publicidad del año 2023 y con crecimiento de cara al 2024. Perú con un 43%	0.08	4	0.30	1	0.08	4	0.30	2	0.15	1	0.08	2	0.15
La recesión económica ha tenido un impacto significativo en las estrategias de marketing	0.02	4	0.08	1	0.02	4	0.08	4	0.08	1	0.02	2	0.04
La IA es la tecnología emergente más importante según los marketers en cuanto a innovación	0.08	1	0.08	4	0.30	1	0.08	4	0.30	4	0.30	4	0.30
A nivel mundial se han incrementado las plataformas para la generación de contenido y su importancia de cara a los consumidores	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
La creación de contenido es el área donde la IA tiene mayor impacto	0.07	1	0.07	4	0.26	1	0.07	4	0.26	4	0.26	4	0.26
Costo de agencias de Marketing y agencias generadoras de contenido muy elevados para ser asumidos por empresas pequeñas o medianas, y falta de enfoque en este segmento.	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08
Estudios han demostrado que los consumidores expuestos a publicidad generada por IA con resultados positivos tienden a consumir los productos ofertados	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Las IA contribuyen también a la automatización de tareas en marketing, elaboración de perfiles y moverse a un entorno más digital	0.05	3	0.14	2	0.09	3	0.14	2	0.09	2	0.09	3	0.14
Estudios relacionados a imágenes publicitarias generadas por IA, los índices de aceptación de los diseñadores son muy altos	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20

		E1		E2		E3		E4		E5		E6	
AMENAZAS	P	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Un pequeño sector de marketeros ya considera la IA como una ventaja competitiva que les permita generar un factor de diferenciación	0.08	3	0.23	3	0.23	3	0.23	2	0.15	3	0.23	4	0.30
Estudios demuestran que las herramientas IA aún no pueden competir con la creatividad humana	0.03	1	0.03	4	0.10	1	0.03	4	0.10	4	0.10	4	0.10
Dependiendo de la industria a la que se apunta, en la estrategia de IA debe haber una evaluación de riesgos con respecto a términos de regulación y ética	0.02	1	0.02	4	0.06	1	0.0	4	0.06	4	0.06	4	0.06
Existen muchos competidores que pueden adecuar su portafolio de servicios para apuntar al mercado empresarial	0.08	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	4	0.30	4	0.30
Inestabilidad de gobernadores y lucha constante de poderes	0.04	3	0.11	1	0.04	3	0.11	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Escasez de profesionales expertos en herramientas IA de generación de contenidos	0.08	1	0.08	3	0.23	1	0.08	3	0.23	3	0.23	4	0.30
Dependencia de la calidad de los datos para generar resultados a través de la IA	0.08	1	0.08	3	0.23	1	0.08	4	0.30	3	0.23	4	0.30
Desconfianza por pocos modelos para el uso de IA en marketing con resultados que requieren mayor investigación	0.08	1	0.08	3	0.23	1	0.08	3	0.23	3	0.23	4	0.30
Falta de un marco legal relacionado a la IA	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03

		E1		E2		E3		E4		E5		E6	
AMENAZAS	P	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
A nivel mundial, muchos consideran la IA como una herramienta que puede traer riesgos graves si no tiene el control adecuado	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
TOTAL	1.00		2.06		2.78		2.06		2.98		2.81		3.37

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXIII MATRIZ DE ALINEAMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS OBJETIVOS DE MARKETING

Tabla 58 Matriz de alineamiento objetivos estratégicos vs objetivos de marketing

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
		Mantener un índice de crecimiento de usuarios del 20% anual por los próximos 5 años.	Obtener una rentabilidad mínima del 30%.	Lograr 10 alianzas estratégicas, dos por año, con agrupaciones o instituciones clave en Lima Metropolitana.	Obtener una participación de mercado de 2%.	Mantener una satisfacción del cliente por encima de 55 puntos (NPS Score).	Garantizar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante un plan de capacitación cubierto al 80% desde el segundo año de operación.	Lograr que al menos el 70% de los entregables se generen utilizando IA y sin intervención manual
OM1	Aumentar la tasa de interacción en redes sociales a un 7% promedio dentro del primer año.	X						
OM2	Obtener una CTA del 10% en los correos de contacto.				X			
OM3	Lograr que el 5% de los servicios provengan de alianzas establecidas.			X			X	
OM4	Obtener 5 clientes a través de campañas digitales				X			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXIV MATRIZ DE ALINEAMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS OBJETIVOS DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Tabla 59 Matriz de alineamiento objetivos estratégicos vs objetivos de tecnologías de información

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
		Mantener un índice de crecimiento de usuarios del 20% anual por los próximos 5 años.	Obtener una rentabilidad mínima del 30%.	Lograr 10 alianzas estratégicas, dos por año, con agrupaciones o instituciones clave en Lima Metropolitana.	Obtener una participación de mercado de 2%.	Mantener una satisfacción del cliente por encima de 55 puntos (NPS Score).	Garantizar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante un plan de capacitación cubierto al 80% desde el segundo año de operación.	Lograr que al menos el 70% de los entregables se generen utilizando IA y sin intervención manual
OT1	Garantizar la escalabilidad y confiabilidad del sitio web, manteniendo la disponibilidad el 99% del tiempo	X						
OT2	Establecer acuerdos de servicios con proveedores estratégicos					X		
OT3	Utilizar servicios de IA existentes para cubrir las necesidades funcionales de la empresa de manera automatizada							X

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXV MATRIZ DE ALINEAMIENTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS OBJETIVOS OPERATIVOS

Tabla 60 Matriz de alineamiento objetivos estratégicos vs objetivos operativos

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
		Mantener un índice de crecimiento de usuarios del 20% anual por los próximos 5 años.	Obtener una rentabilidad mínima del 30%.	Lograr 10 alianzas estratégicas, dos por año, con agrupaciones o instituciones clave en Lima Metropolitana.	Obtener una participación de mercado de 2%.	Mantener una satisfacción del cliente por encima de 55 puntos (NPS Score).	Garantizar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante un plan de capacitación cubierto al 80% desde el segundo año de operación.	Lograr que al menos el 70% de los entregables se generen utilizando IA y sin intervención manual
001	Garantizar la entrega de todos los servicios de acuerdo con lo establecido en los ANS con nuestros clientes					X		
002	Certificar o acreditar al personal en herramientas IA con el fin de tener especialistas en el área						X	X
003	Publicar dos casos de éxito en la página web de la empresa	X						
004	Prospectar 1 certificación o acreditación en una herramienta IA para la generación de contenido					X		X
005	Revisar los procesos estratégicos, negocio y soporte a fin de optimizarlos o adecuarlos		X					X
006	Lograr un tiempo de respuesta menor a 10 minutos en promedio de los principales canales de atención					X		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXVI PRODUCTO MÍNIMO VIABLE – VISTA DE PRESENTACIÓN

Figura 21 Mockup de presentación Futura



The image is a promotional mockup for 'Futura' on a dark blue background. At the top left is the 'Futura' logo, which consists of a stylized 'F' in purple and blue followed by the word 'Futura' in white. Below the logo, the text 'Conecta con el Futuro' is written in a light orange, cursive font. Underneath that, 'Marketing Digital IA' is written in a large, bold, white sans-serif font. To the right of this text is a photograph of a smiling woman with long dark hair sitting at a desk with a laptop. The laptop screen displays various icons: a bar chart, a line graph, a brain with neural connections, an eye, and a magnifying glass. Above the woman, there is a white icon of a robot wearing a VR headset. The entire scene is framed by a thin orange border. Below the main text, there is a list of services under the heading 'Potencia tu crecimiento con marketing inteligente'. At the bottom left, there is a white play button icon followed by the text 'CASOS DE ÉXITO'. Below that is a white telephone icon followed by the text 'Call to find out more' and the phone number '+123-456-7890'.

Futura

Conecta con el
Futuro

Marketing Digital IA

*Potencia tu crecimiento con
marketing inteligente*

- Creación de contenido IA
- Servicio IA Conversacional
- Influencer IA

▶ CASOS DE ÉXITO

 Call to find out more
+123-456-7890

Fuente: Elaboración propia

Figura 22 Mockup detalle de expertos Futura



Futura

EXPERTOS EN MARKETIGN DIGITAL BASADO EN IA

POTENCIA TU CRECIMIENTO CON MARKETING
INTELIGENTE Y SOLUCIONES BASADAS EN
INTELIGENCIA ARTIFICIAL

VISIT US

+123-456-7890 www.reallygreatsite.com

Fuente: Elaboración propia

Figura 23 Mockup Webinar IA de Futura

A promotional graphic for a webinar. The background is dark with futuristic, glowing circular patterns. On the right, a circular frame contains a portrait of a smiling man. The text is arranged on the left side, starting with the 'Futura' logo in a white box. Below it, the words 'ARTIFICIAL INTELLIGENCE' and 'WEBINAR' are displayed in a bold, yellow, sans-serif font. A paragraph of text in white describes the webinar's focus on AI advantages in digital marketing. Below this, two yellow icons (calendar and clock) precede the date and time. A prominent yellow 'Register Now' button is centered below the time. At the bottom left, a globe icon is followed by the website URL. The overall aesthetic is modern and tech-oriented.

Futura

ARTIFICIAL INTELLIGENCE
WEBINAR

Únete al Webinar de inteligencia artificial ventajas y beneficios en le marketing digital

 20 July 2024

 12:00 - 14:00

Register Now

 www.reallygreatsite.com

Fuente: Elaboración propia

Figura 24 Mockup servicio chatbot Futura

Futura

AI Chatbot Servicios Integrados

Ofrecemos soluciones eficientes y adaptables para tu modelo de negocio

- Chatbot personalizado para negocio
- Integración con sistemas existentes
- Generación de reportes y analítica

SHOP NOW

For More Information
www.reallygreatsite.com

Contact Us
+123-456-7890

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXVII MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICOS VS OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 61 Matriz de alineamiento de objetivos del plan de recursos humanos vs objetivos estratégicos

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
		Mantener un índice de crecimiento de usuarios del 20% anual por los próximos 5 años.	Obtener una rentabilidad mínima del 30%.	Lograr 10 alianzas estratégicas, dos por año, con agrupaciones o instituciones clave en Lima Metropolitana.	Obtener una participación de mercado de 2%.	Mantener una satisfacción del cliente por encima de 55 puntos (NPS Score).	Garantizar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante un plan de capacitación cubierto al 80% desde el segundo año de operación.	Lograr que al menos el 70% de los entregables se generen utilizando IA y sin intervención manual
ORH1	Rotación de personal menor al 15%					X	X	
ORH2	Mantener la satisfacción de los empleados mayor al 90%						X	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXVIII FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

- Gerencia y Administración

Funciones

- Liderar la ejecución de la estrategia: Gestionar la implementación de la estrategia de la empresa, supervisando el progreso y lidereando modificaciones necesarias.
- Gestión financiera: Supervisar la salud financiera de la empresa, planificación financiera, gestión de riesgos e inversión de recursos.
- Gestión de relaciones clave: Mantener y desarrollar las relaciones con los socios estratégicos y clientes importantes de la empresa
- Representación de la empresa: Portavoz y representante de la empresa en eventos públicos, privados y jurídicos.

Competencias Personales:

- Liderazgo
- Visión estratégica
- Comunicación efectiva
- Gestión financiera
- Resolución de conflictos

Requisitos

- Estudios universitarios en Administración de empresas
 - Diplomado o maestría en administración o finanzas
 - Experiencia mínima de 5 años en puestos similares, experiencia en el sector de marketing digital.
- Outsourcing de Contabilidad

Funciones:

- Elaborar informes financieros y libros contables
- Declarar el impuesto a la renta y el IGV
- Declaración mensual de planilla
- Asesoría tributaria y financiera

Requisitos:

- Experiencia en constitución de empresas.
- Canales de atención 24/7
- Experiencia de 3 años en el mercado con clientes similares
- Experto en Comunicación y Marketing

Funciones:

- Estrategia de marketing: desarrollar y liderar la estrategia de marketing definida en el plan de marketing
- Gestión de marca: Gestionar el posicionamiento de la marca en el mercado.
- Marketing digital: Dirigir iniciativas de marketing digital mejorando la presencia de la marca en redes sociales
- Gestión de presupuesto de marketing.

Competencias personales:

- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Comunicación efectiva
- Manejo de situaciones críticas
- Trabajo en equipo

Requisitos:

- Estudios universitarios en marketing y ventas
- Experiencia de 3 años en posiciones similares
- Experto de TI / IA

Funciones:

- Estrategia de tecnología: Gestionar el cumplimiento de los objetivos de TI que están alineados con la estrategia del negocio.
- Liderar la correcta implementación de la IA en la empresa.
- Gestión de infraestructura de TI: Supervisar la infraestructura tecnológica de la empresa para garantizar la operatividad de esta.
- Seguridad de la información: Asegurar la protección de la información de la empresa, usuarios y velar por el cumplimiento de las normas de seguridad.
- Gestión de equipo de TI: Gestionar a los especialistas de TI velando por el cumplimiento de entregables de cada uno de ellos.
- Soporte y mantenimiento de sistemas: Asegurar el funcionamiento de los sistemas de información y gestionar la asignación de equipos de TI.

Competencias personales:

- Liderazgo
- Habilidades analíticas
- Comunicación efectiva
- Innovación tecnológica
- Orientación al negocio

Requisitos:

- Estudios universitarios en ingeniería de sistemas de información o afines.
- Experiencia mínima de 3 años en posiciones similares.

- Especialista IA

Funciones:

- Gestión de entregables: Diseñar y desarrollar los servicios y entregables para los clientes con las herramientas necesarias.
- Gestión de herramientas IA: Manejo de software para generación de contenidos, implementación de chatbot e influencers IA.
 - Gestión de incidentes: Resolver cualquier incidente relacionado a un entregable de clientes.

Competencias:

- Trabajo en equipo
- Habilidades de comunicación
- Habilidades analíticas
- Innovación tecnológica
- Conocimientos técnicos avanzados

Requisitos:

- Estudios superiores en ingeniería de sistemas o software o afines.
- Experiencia de 1 año en posiciones similares

- Ejecutivo de cuentas

Funciones:

- Gestión de cuentas de clientes: Manejo de la cuenta de los clientes a fin de recabar todas sus necesidades y ofrecer una solución.
 - Relación con los clientes: Los ejecutivos serán el primer filtro de la empresa de cara a los clientes a resolver cualquier duda o consulta de los servicios que tiene la empresa.

Competencias:

- Habilidades blandas
- Comunicación efectiva
- Conocimientos especializados en marketing digital

Requisitos

- Estudios superiores en administración y marketing o afines.
- Experiencia en puestos similares de 1 año.
- Representante de ventas

Funciones:

- Ruta de clientes: buscar nuevos clientes para poder conocer sus necesidades y agregarlos a la cartera.
- Presentar el portafolio de soluciones a los clientes con los casos de éxito que se hayan registrado.

Competencias:

- Habilidades de ventas
- Comunicación efectiva
- Conocimientos especializados en marketing digital

Requisitos:

- Personal con experiencia en venta de servicios digitales
- Experiencia en el rubro de 1 año como mínimo.

ANEXO XXIX MATRIZ DE ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS OBJETIVOS FINANCIEROS

Tabla 62 Matriz de alineamiento de objetivos estratégicos vs objetivos financieros

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
		Mantener un índice de crecimiento de usuarios del 20% anual por los próximos 5 años.	Obtener una rentabilidad mínima del 30%.	Lograr 10 alianzas estratégicas, dos por año, con agrupaciones o instituciones clave en Lima Metropolitana.	Obtener una participación de mercado de 2%.	Mantener una satisfacción del cliente por encima de 55 puntos (NPS Score).	Garantizar el desarrollo profesional de los colaboradores mediante un plan de capacitación cubierto al 80% desde el segundo año de operación.	Lograr que al menos el 70% de los entregables se generen utilizando IA y sin intervención manual
OF1	Evaluar la viabilidad económica del plan de negocio		X					
OF2	Desarrollar los estados financieros para un periodo de cinco años				X			
OF3	Llevar a cabo un análisis de sensibilidad para identificar los factores clave que afectan la viabilidad económica del negocio		X					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXX ANALISIS DE SENSIBILIDAD – PUNTO MUERTO

Precios:

A continuación, se evaluará la variación de precios para cada uno de los servicios ofrecidos.

Servicio de Generación de Contenido

Tabla 63 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Precio – Servicio Generación de Contenido

Precio	VAN	TIR
S/ 2,400	S/ 178,905	65%
S/ 2,200	S/ 95,262	49%
S/ 2,000	S/ 18,474	34%
S/ 1,955	S/ 1,197	30%
S/ 1,950	-S/ 722	30%

Fuente: Elaboración propia

Si el costo del servicio de generación de contenido disminuye por debajo de S/. 1,955 generaría pérdida.

Servicio de Chatbots

Tabla 64 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Precio – Servicio Chatbots

Precio	VAN	TIR
S/ 4,800	S/ 178,905	65%
S/ 4,000	S/ 123,046	55%
S/ 3,000	S/ 46,365	39%
S/ 2,400	S/ 4,470	31%
S/ 2,330	-S/ 418	30%

Fuente: Elaboración propia

Si el costo del servicio de chatbot disminuye por debajo de S/. 2,330 generaría pérdida.

Servicio de Influencer IA

Tabla 65 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Precio – Servicio Influencer IA

Precio	VAN	TIR
S/ 9,900	S/ 178,905	65%
S/ 9,000	S/ 116,063	53%
S/ 8,000	S/ 39,382	38%
S/ 7,500	S/ 4,470	31%
S/ 7,430	-S/ 418	30%

Fuente: Elaboración propia

Si el costo del servicio de influencer IA disminuye por debajo de S/.7,430 generaría pérdida.

En base a estos cálculos, el precio más sensible es el del servicio de generación de contenido, seguido de Influencer IA. En cambio, el servicio más resistente a la variación de precios es el de Chatbots.

Demanda Inicial:

A continuación, se evaluará la variación en la demanda para cada uno de los servicios ofrecidos.

Servicio de Generación de Contenido

Tabla 66 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Demanda Inicial – Servicio Generación de Contenido

Clientes	VAN	TIR
21	S/ 178,905	65%
15	S/ 132,137	57%
10	S/ 85,492	48%
5	S/ 47,701	41%
1	-S/ 14,049	27%

Fuente: Elaboración propia

Si la agencia consigue inicia con solo 1 cliente para el servicio de generación de contenidos, generaría pérdida.

Servicio de Chatbots

Tabla 67 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Demanda Inicial – Servicio Chatbots

Cientes	VAN	TIR
4	S/ 178,905	65%
3	S/ 127,615	56%
2	S/ 83,733	49%
1	S/ 40,819	39%
0	S/ 11,460	33%

Fuente: Elaboración propia

La agencia no ofrecer el servicio de Chatbot, y aun así lograría ser rentable.

Servicio de Influencer IA

Tabla 68 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Demanda Inicial – Servicio Influencer IA

Cientes	VAN	TIR
4	S/ 178,905	65%
3	S/ 80,405	47%
2	-S/ 148,468	-20%

Fuente: Elaboración propia

La agencia requiere contar en el primer año con 3 o más clientes con la tasa de crecimiento propuesta para el servicio de Influencer IA, para que no genere pérdidas.

En base a estos cálculos, la demanda más sensible es el del servicio de Influencer IA.

Tasa de Crecimiento:

Tabla 69 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Tasa de Crecimiento

Tasa de Crecimiento	VAN	TIR
20%	S/ 178,905	65%
15%	S/ 174,011	65%
13%	S/ 162,244	63%
12%	-S/ 74,195	1%

Fuente: Elaboración propia

El proyecto estaría en pérdida si la tasa de crecimiento es inferior al 13% anual.

Costo de Ventas:

Tabla 70 Análisis de Sensibilidad / Punto Muerto – Costo de Ventas

Aumento en Costos	VAN	TIR
0	S/ 178,905	65%
+50,000	S/ 97,280	48%
+75,000	S/ 59,895	41%
+100,000	S/ 22,510	34%
+116,000	-S/ 1,416	30%

Fuente: Elaboración propia

Si los gastos operativos se incrementan por encima de los S/.116,000 anuales, el proyecto se tornaría a pérdida.

ANEXO XXXI BENCHMARKING DE HERRAMIENTAS IA

Por cada uno de los servicios se realizó un benchmarking de las herramientas posibles para evaluarlas según los requerimientos funcionales y técnicos.

Para la calificación de las herramientas se ha definido la siguiente escala:

Tabla 71 Escala de calificación para benchmarking de herramientas IA

Escala	Nota
Supera la Expectativa	6
Cumple con lo esperado	4
Cumple parcialmente	2
No cumple	0

Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los servicios de la agencia, se definieron los requerimientos funcionales y técnicos mínimos que deberían cumplir las herramientas para cubrir las necesidades. Además, se identificaron las características que ofrecen ventajas y desventajas, y si estas sirven como insumo para tomar decisiones sobre el uso de las herramientas.

Benchmarking de las herramientas de IA para el servicio de Generación de Contenidos

Tabla 72 Benchmarking de las herramientas de IA para el Servicio de Generación de Contenidos

Tipo de Requerimiento	Descripción	Evaluación de Herramientas				
		Jasper	Copy.ai	Writesonic	Marketmu se	Hootsuite
Funcional	Entrenamiento supervisado	6	4	4	2	4
Funcional	Entrenamiento No Supervisado	4	4	4	4	4
Funcional	Entrenamiento por refuerzo	4	4	4	4	4
Funcional	Gestión y coordinación de equipos	4	4	2	2	4
Técnico	Integraciones a través de API	4	4	4	2	4
Técnico	Uptime 99,99 %	4	4	4	2	4
Técnico	Interoperabilidad del Modelo (OpenAI, Google, Anthropic, etc)	6	6	6	2	2
Técnico	Ciberseguridad (SOC2, RGPD, SSO)	6	4	6	2	4
Nota		38	34	34	20	30

Fuente: Elaboración propia

Cada herramienta se evaluó a continuación.

- **Jasper** está diseñada y especializada en tareas para áreas y agencias de marketing. Este nivel de especialización brinda un diferencial en comparación con otras opciones más genéricas. Su experiencia consolidada permite utilizar modelos adaptados según el caso de uso o la industria. En términos de seguridad, se configuran espacios privados para cada proyecto, se controlan las fuentes de datos y se gestionan los derechos de publicación.
- **Copy.ai** ofrece múltiples plantillas prediseñadas para diversas plataformas, lo que representa una ventaja clave. La experiencia del usuario es simple e intuitiva. Sin embargo, el sistema basado en créditos, que mide la generación de contenido o el acceso a funciones con un límite mensual, se percibe como una desventaja.
- **Writesonic** destaca por la calidad elevada del contenido generado, lo que requiere menos correcciones o ediciones manuales. También cumple con modelos de interoperabilidad y ofrece soporte para varios idiomas. No obstante, es necesario revisar el contenido para asegurar su alineación con el tono de la marca y la estrategia, ya que puede generar textos repetitivos o genéricos sin la supervisión adecuada.
- **Marketmuse** proporciona sugerencias sobre los temas a cubrir, basadas en las brechas del contenido actual, y ayuda a priorizar la creación o actualización de contenido para maximizar los resultados. Sin embargo, su costo elevado representa una barrera para empresas pequeñas o en crecimiento. Además, a veces no capta completamente el contexto o el tono necesario en ciertos nichos de contenido.
- **Hootsuite** facilita la colaboración en equipos de marketing y ofrece capacidades de escucha social para seguir menciones, hashtags, palabras clave y temas relacionados con la marca. No obstante, presenta inconvenientes de rendimiento que generan lentitud, problemas con integraciones y un soporte al cliente poco eficiente.

Luego de evaluar cada uno, se eligió a **Jasper** como la herramienta más adecuada tras un análisis funcional, técnico y económico, ya que ofrece las mejores prestaciones para la operación de la agencia.

Benchmarking de las herramientas de IA para el servicio de IA conversacional (chatbots)

Tabla 73 Benchmarking de las herramientas de IA para el Servicio de IA conversacional (chatbots)

Tipo de Requerimiento	Descripción	Evaluación de Herramientas				
		Botsify	Pandorabots	Chatbase	Revechat	Snatchbot
Funcional	Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP)	4	4	4	4	6
Funcional	Análisis de Sentimiento	2	2	4	4	4
Funcional	Contexto Conversacional	4	4	4	4	4
Funcional	Diálogos abiertos y cerrados	4	4	2	4	4
Técnico	Personalización y Recomendación	2	2	2	2	4
Técnico	Integraciones a través de API	4	4	4	4	6
Técnico	Uptime 99,99 %	2	2	4	4	4
Técnico	Ciberseguridad	2	4	6	4	4
Nota		24	26	30	30	36

Fuente: Elaboración propia

Se procedió a analizar cada una en base a la necesidad de la agencia.

- **Botsify** permite la transferencia fluida de la conversación del chatbot a un agente humano cuando es necesario. También facilita la implementación de chatbots en múltiples plataformas y redes sociales. Otra ventaja es la capacidad de generar reportes detallados. Sin embargo, la personalización de los bots es limitada en comparación con herramientas más avanzadas. El soporte de idiomas también es limitado, y el rendimiento de la plataforma puede verse afectado cuando interactúan grandes volúmenes de usuarios, lo que genera problemas de escalabilidad.
- **Pandorabots** cuenta con una amplia comunidad y documentación que facilita el acceso a recursos y soporte técnico. Además, soporta la creación de chatbots en diferentes idiomas, lo que representa un factor diferencial para empresas que operan a nivel global. Sin embargo, la plataforma está orientada principalmente a desarrolladores, lo que puede limitar a equipos de marketing sin soporte técnico, especialmente si no cuentan con recursos internos para manejar la personalización necesaria. Para usuarios no técnicos, la interfaz de Pandorabots puede resultar compleja y difícil de navegar, en comparación con plataformas más amigables para usuarios no desarrolladores.
- **Chatbase** permite identificar qué consultas o interacciones generan mayores problemas, lo que ayuda a mejorar los puntos débiles en la estructura del chatbot. También ofrece la capacidad de analizar el comportamiento de los usuarios segmentándolos en grupos específicos, lo que es útil para campañas de marketing. Sin embargo, su principal desventaja es que no está diseñado para construir chatbots desde cero; su función principal es el análisis y la optimización, por lo que las empresas necesitarán otra herramienta para la creación del chatbot.

- **Revechat** se integra fácilmente en sitios web y aplicaciones, sin requerir un conocimiento técnico profundo. También se conecta con CRM y otras herramientas a través de APIs. Sin embargo, la personalización visual del widget de chat en los sitios web es limitada en comparación con otras herramientas que permiten un control más detallado del diseño y estilo. Además, aunque es útil para preguntas frecuentes, no es tan avanzado como otras plataformas de IA más especializadas, lo que puede resultar en una experiencia limitada si las consultas del cliente son más complejas.
- **Snatchbot** permite implementar chatbots en una variedad de plataformas y sitios web. En cuanto a seguridad, ofrece encriptación de extremo a extremo para garantizar la protección de las conversaciones y los datos del usuario. También cuenta con una interfaz fácil de usar, que no requiere conocimientos de programación. Los usuarios pueden crear y desplegar chatbots mediante un sistema de arrastrar y soltar, lo que facilita su uso tanto para principiantes como para profesionales. No obstante, una de las desventajas es el número limitado de integraciones con otras herramientas y plataformas, en comparación con otras soluciones. Aunque su plan gratuito es atractivo, las características más avanzadas, como la eliminación del branding de Snatchbot y el acceso a funcionalidades premium, requieren una suscripción paga.

Tras evaluar los requerimientos funcionales y técnicos, además de las ventajas mencionadas, Snatchbot se presenta como la mejor opción y se utilizará como parte de este estudio de plan de negocio.

Benchmarking de las herramientas de IA para el servicio de Influencers IA

Tabla 74 Benchmarking de las herramientas de IA para el servicio de Influencers IA

Tipo de Requerimiento	Descripción	Evaluación de Herramientas		
		Influency	Hubble	Kolsquare
Funcional	Entrenamiento Supervisado	4	4	4
Funcional	Entrenamiento No Supervisado	4	4	4
Funcional	Entrenamiento por Refuerzo	4	4	4
Funcional	Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP)	6	4	4
Técnico	Uptime 99,99 %	4	4	4
Técnico	Ciberseguridad	4	2	4
Nota		26	22	24

Fuente: Elaboración propia

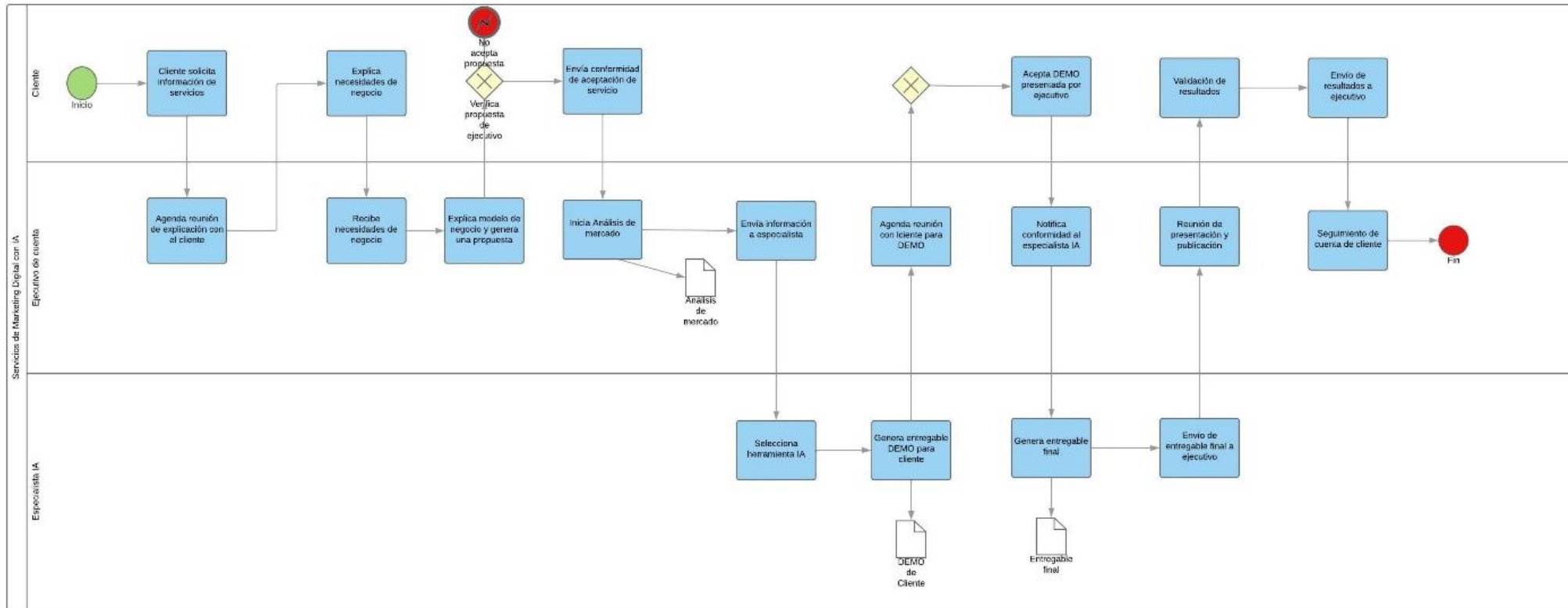
Se procedió a analizar cada servicio según la necesidad de la agencia:

- **Influency** cuenta con una amplia base de datos global que se actualiza en tiempo real. Sus criterios de búsqueda avanzados facilitan la selección de los mejores candidatos para las campañas. Además, analiza los perfiles de los influencers y ofrece una interfaz muy intuitiva.
- **Hubble** permite analizar el rendimiento de los influencers y proporciona datos detallados sobre engagement y audiencia. Sin embargo, una de las desventajas es la dependencia de la herramienta en la calidad y cantidad de datos disponibles. A diferencia de otras plataformas, su costo es elevado, lo que representa un desafío para pequeñas empresas y startups.
- **Kolsquare** cuenta con una base de datos que abarca más de 180 países, y permite gestionar integralmente las campañas desde la misma plataforma. Sin embargo, uno de sus puntos débiles es la curva de aprendizaje para dominar todas las funcionalidades, además de un costo elevado que puede ser una barrera para pequeñas empresas o startups.

Se determinó que Influency es la herramienta que mejor se ajusta al plan de negocio. La expectativa de crecimiento se apoyará en las ventajas de esta plataforma para ofrecer servicios de calidad.

ANEXO XXXII FLUJO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS

Figura 25 Flujo de actividades operativas



Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXXIII CURSOS DE CAPACITACION AL PERSONAL

Cursos Especializados

Para los cursos de capacitaciones se considera el siguiente portafolio de cursos potenciales.

Tabla 75 Detalle de cursos de especialización en IA

Tipo de Programa	Programa	Entidad Educativa	Costo por programa
Cursos de Especialización en IA	Cursos de Inteligencia Artificial	Datacamp	S/ 336.00
	Curso de IA y Deep Learning	Instituto San Ignacio de Loyola	S/ 546.00
	Curso de Especialización en Inteligencia Artificial Generativa aplicada a los Negocios	Cámara de Comercio de Lima	S/ 720.00
	Bootcamp Aplicaciones de IA Generativa y Prompt Engineering	Cibertec	S/ 1,190.00
	Programa especializado en Inteligencia Artificial	Universidad Autónoma del Perú	S/ 1,540.00
	Herramientas de Inteligencia Artificial	Instituto Peruano de Marketing	S/. 390.00

Fuente: Elaboración propia

También existen los siguientes cursos virtuales que serán de utilidad para los empleados:

Tabla 76 Detalle de cursos de especialización en herramientas IA

Tipo de Programa	Programa	Entidad Educativa	Costo por programa
Especialización en herramientas	Influencer Virtual con midjourney, stable diffusion	Udemy	S/ 65.00
	ChatGPT Masterclass para profesionales: automatiza tu trabajo	Udemy	S/ 65.00
	Master IA Generativa. Crea tu propio ChatGPT en Azure OpenAI	Udemy	S/ 65.00
	Curso Completo de IA Generativa Aplicada: de zero a experto	Udemy	S/ 65.00

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente a los cursos técnicos, se consideran también utilizar los siguientes cursos que ayudarán en reforzar las habilidades blandas.

Tabla 77 Detalle de cursos de especialización en herramientas IA

Tipo de Programa	Programa	Entidad Educativa	Costo por programa
Habilidades Blandas	Presentaciones de Alto Impacto	Universidad Pacifico	S/ 1,600.00
	Dirección de Equipos de Ventas	ISIL	S/. 414.00
	Gestión de Ventas	Instituto Peruano de Marketing	S/. 390.00

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXXIV – MATRIZ INICIAL DE RIESGOS IDENTIFICADOS

Tabla 78 Matriz inicial de riesgos identificados

Tipo Riesgo	Riesgo Identificado	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Riesgo calculado (PxI)
Operacional	Interrupción de Servicios	2	4	8
	Dependencia de Personal Clave	1	4	4
Financieros	Fluctuaciones en el Flujo de Caja	3	4	12
	Incremento de Costos Operativos	2	4	8
Mercado	Cambios en la Demanda	1	5	5
	Competencia agresiva	4	1	4
Tecnológico	Avances Tecnológicos Rápidos	2	3	6
	Ciberseguridad	2	5	10
Legales	Cambios Regulatorios	1	5	5
	Cumplimiento Legal	1	5	5
Reputacional	Mala publicidad	2	3	6
	Satisfacción del Cliente	2	4	8

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXXV – MATRIZ RESIDUAL DE RIESGOS IDENTIFICADOS

Tabla 79 Matriz residual de riesgos identificados

Tipo Riesgo	Riesgo Identificado	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Riesgo calculado (PxI)	Probabilidad Residual (PR)	Impacto Residual (IR)	Riesgo Residual (PRxIR)
Operacional	Interrupción de Servicios	2	4	8	1	4	4
	Dependencia de Personal Clave	2	4	8	1	4	4
Financieros	Fluctuaciones en el Flujo de Caja	3	5	15	3	3	9
	Incremento de Costos Operativos	2	5	10	2	3	6
Mercado	Cambios en la Demanda	2	4	8	1	4	4
	Competencia agresiva	4	1	4	3	1	3
Tecnológico	Avances Tecnológicos Rápidos	2	3	6	1	3	3
	Ciberseguridad	2	5	10	1	5	5
Legales	Cambios Regulatorios	1	5	5	1	4	4
	Cumplimiento Legal	1	5	5	1	4	4
Reputacional	Mala publicidad	2	3	6	2	2	4
	Satisfacción del Cliente	2	4	8	2	3	6

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXXVI – ANALISIS DE ESCENARIOS FINANCIEROS

Escenario Pesimista 1 – Variación demanda inicial

En este escenario, se consideraron las siguientes variaciones:

- Se disminuyó en 20% demanda inicial de clientes para cada servicio:
 - o Generación de Contenidos: de 21 a 17 clientes
 - o Chatbot: de 4 a 3 clientes
 - o Influencer IA: de 4 a 3 clientes

Bajo este escenario, el TIR y VAN se redujeron drásticamente, como se aprecia a continuación:

VAN:	TIR
S/ 51,908	41%

Adicionalmente, cualquier disminución adicional de clientes en los servicios de Chatbot o Influencer IA generaría pérdida (VAN negativo). Únicamente el servicio de generación de contenido podría soportar una disminución hasta 14 clientes. Menos de ello, también generaría pérdida.

Escenario Optimista 1 – Variación demanda inicial

En este escenario, se consideraron las siguientes variaciones:

- Se incrementó en 20% demanda inicial de clientes para cada servicio:
 - o Generación de Contenidos: de 21 a 26 clientes
 - o Chatbot: de 4 a 5 clientes
 - o Influencer IA: de 4 a 5 clientes

Bajo este escenario, el TIR y VAN se incrementaron sustancialmente, como se aprecia a continuación:

VAN:	TIR
S/ 345,142	91%

Escenario Pesimista 2 – Variación Precio de Servicios

En este escenario, se consideraron las siguientes variaciones:

- Se disminuyó en 10% el precio de todos los servicios:
 - o Generación de Contenidos: de S/. 2,400 a S/. 2,160
 - o Chatbot: de S/. 4,800 a S/. 4,320
 - o Influencer IA: de S/. 9,900 a S/. 8,910

Bajo este escenario, el VAN se volvió negativo, como se aprecia a continuación:

VAN:	TIR
-S/ 23,970	25%

Dado que el servicio de generación de contenidos se determinó como el más sensible en un análisis previo, se modificó el escenario para bajar únicamente el precio de ese servicio en 5%. El resultado obtenido fue el siguiente:

VAN:	TIR
S/ 23,334	35%

Escenario Optimista 2 – Variación Precio de Servicios

En este escenario, se consideraron las siguientes variaciones:

- Se aumentó en 10% el precio de todos los servicios:
 - o Generación de Contenidos: de S/. 2,400 a S/. 2,640
 - o Chatbot: de S/. 4,800 a S/. 5,280
 - o Influencer IA: de S/. 9,900 a S/. 10,890

Bajo este escenario, el VAN se incrementó sustancialmente, como se aprecia a continuación:

VAN:	TIR
S/ 363,204	99%

Escenario Pesimista 3 – Variación tasa de crecimiento

En este escenario, se consideraron las siguientes variaciones:

- Se redujo la tasa de crecimiento al mínimo valor permitido por el análisis de sensibilidad:
20% a 13%

Como ya se había visto anteriormente, el VAN y TIR si bien se reducen, se mantienen a niveles saludables.

VAN:	TIR
S/ 162,244	63%

Pero como también se identificó previamente, un crecimiento de 12% o menos interanual generaría pérdida para la empresa.

VAN:	TIR
-S/ 74,195	1%

Escenario Optimista 3 – Variación tasa de crecimiento

En este escenario, se consideraron las siguientes variaciones:

- Se incrementó la tasa de crecimiento de 20% a 25% anual

El efecto sobre el VAN y TIR se aprecian a continuación:

VAN:	TIR
S/ 266,872	76%

ANEXO XXXVII – CRECIMIENTO ESCALONADO DE CLIENTES AÑO 1

El cuadro siguiente indica el crecimiento de clientes esperado en el año 1. Esta proyección se basa en la estimación de crecimiento, y considerando que la agencia realizará un lanzamiento con una fuerte inversión inicial de marketing para poder hacerse conocida rápidamente.

Proyección Clientes Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Generación de Contenidos	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Chatbot		1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
Influencer IA		1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
Total:	10	13	14	15	18	19	20	23	24	25	28	29

En base a la proyección del crecimiento de clientes, se considera que para el año 1, los ingresos se comportarán de la siguiente manera:

Proyección Ingresos Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TotaL
Generación de Contenidos	24,000	26,400	28,800	31,200	33,600	36,000	38,400	40,800	43,200	45,600	48,000	50,400	446,400
Chatbot	0	4,800	4,800	4,800	9,600	9,600	9,600	14,400	14,400	14,400	19,200	19,200	124,800
Influencer IA	0	9,900	9,900	9,900	19,800	19,800	19,800	29,700	29,700	29,700	39,600	39,600	257,400
Total:	24,000	41,100	43,500	45,900	63,000	65,400	67,800	84,900	87,300	89,700	106,800	109,200	828,600

También en base a la proyección del crecimiento de clientes, se considera que para el año 1, las contrataciones de personal para atender a esta demanda se comportarán de la siguiente manera:

Proyección Contrataciones RRHH Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Especialistas IA	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4
Ejecutivos Cuenta	3	4	4	4	5	5	5	6	6	7	7	8
Total:	5	6	6	6	8	8	8	9	9	11	11	12

REFERENCIAS

- AHK Perú. (10 de enero de 2024). *AHK Perú Nuevo valor de la Unidad Impositiva Tributaria para el 2024*. Recuperado el 12 de mayo de 2024, de <https://peru.ahk.de/es/noticias/noticias-detalle/nuevo-valor-de-la-unidad-impositiva-tributaria-para-el-2024>
- Amaya, W., Diaz Barrios, J., & Burgos, M. (1 de enero de 2021). *Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades*. Recuperado el 17 de abril de 2024, de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-38412021000100011
- Ambit-bst. (27 de abril de 2021). *¿Cómo definir y qué incluir en un acuerdo de nivel de servicio (ANS o SLA) ?* Recuperado el 15 de abril de 2024, de <https://www.ambit-bst.com/blog/c%C3%B3mo-definir-y-qu%C3%A9-incluir-en-un-acuerdo-de-nivel-de-servicio-ans-o-sla>
- Amos Chow, L., Tong Ming, L., Chi Wee, T., Fong Ho, C., & Aida Husaini, N. (2024). AI Ads: Practicability of Text Generation for F&B Marketing. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 324-345. doi:10.33168/JLISS.2024.0220
- APD Asociación para el Progreso de la Dirección. (11 de octubre de 2019). *¿Qué es el marketing verde y cómo beneficia a tu empresa?* Recuperado el 24 de abril de 2024, de <https://www.apd.es/marketing-verde-ventajas-desventajas/>
- Argan, M., Dinc, H., Kaya, S., & Tokay Argan, M. (2022). Artificial Intelligence (AI) in Advertising: Understanding and Schematizing the Behaviors of Social Media User. *Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal*, 11, 331-348. Obtenido de <https://doi.org/10.14201/adcaij.2833>
- Argandoña, R. (2 de setiembre de 2023). *10 AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL EN PERÚ MEJOR POSICIONADAS*. Recuperado el 14 de mayo de 2024, de <https://robertoargandona.com/agencias-de-marketing-digital-en-peru-mejor-posicionadas/>
- Asana. (28 de noviembre de 2023). *Asana ¿Qué es la matriz BCG y cómo se aplica en una empresa?* Recuperado el 20 de julio de 2024, de <https://asana.com/es/resources/bcg-matrix>
- Asana. (20 de febrero de 2024). *Asana Qué es el marketing mix y cómo aplicar las 4Ps con éxito*. Recuperado el 2 de agosto de 2024, de <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>
- Banco Central de Reserva del Perú. (1 de enero de 2024). *Banco Central de Reserva del Perú - Glosario*. Recuperado el 2 de agosto de 2024, de <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/i.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (01 de enero de 2024). *BCRP Data*. Recuperado el 12 de julio de 2024, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>
- BBC News Mundo. (30 de abril de 2018). *El expresidente Ollanta Humala y su esposa Nadine Heredia salen de la cárcel tras 9 meses en prisión preventiva*. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43958166>
- BBC News Mundo. (24 de junio de 2022). *Qué es la "flotación sucia", el sistema con el que Perú mantiene estable su moneda (y cómo actúa ahora frente la inflación)*.

- Recuperado el 1 de mayo de 2024, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-61889723>
- BBC News Mundo. (1 de abril de 2024). *3 claves para entender el "caso Rolex" por el que allanaron la casa de la presidenta de Perú, Dina Boluarte*. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de <https://www.bbc.com/mundo/articles/crg35zrmnrlo>
- BBVA. (16 de agosto de 2024). *BBVA ¿Qué es el EBITDA?* Recuperado el 3 de agosto de 2024, de <https://www.bbva.com/es/que-es-el-ebitda/>
- BBVA. (15 de julio de 2024). *BBVA 'Machine learning': ¿qué es y cómo funciona el maestro en reconocer patrones?* Recuperado el 24 de junio de 2024, de <https://www.bbva.com/es/innovacion/machine-learning-que-es-y-como-funciona/>
- BBVA Research. (28 de diciembre de 2023). *Situación Perú. Diciembre 2023*. Recuperado el 14 de abril de 2024, de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-diciembre-2023/>
- BBVA Research. (13 de marzo de 2024). *Economía peruana rebotará en 2024, expandiéndose en 2,7% según BBVA Research*. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/economia-peruana-rebotara-en-2024-expandiendose-en-27-segun-bbva-research/>
- Branch Marketing Digital. (6 de enero de 2022). *Top 10 de las mejores agencias de desarrollo web en Perú*. Recuperado el 15 de abril de 2024, de <https://branch.com.co/marketing-digital/top-10-de-las-mejores-agencias-de-desarrollo-web-en-peru/>
- C. Ramos, J. (2016). *Marketing de Contenidos: Guía Práctica Segunda Edición*. España: Independently published.
- Cimatic. (18 de noviembre de 2022). *¿Cuál es la industria automotriz?* Recuperado el 1 de junio de 2024, de <https://cimatic.com.mx/blog/cual-es-la-industria-automotriz/>
- CNN. (12 de marzo de 2024). *La inteligencia artificial puede representar una amenaza "de extinción" para la humanidad y EE.UU. debe intervenir, advierte informe*. Recuperado el 29 de mayo de 2024, de <https://cnnespanol.cnn.com/2024/03/12/inteligencia-artificial-amenaza-estados-unidos-trax/>
- Computer Weekly. (8 de enero de 2024). *Perú: Inversión en IA en primer plano este 2024*. Recuperado el 1 de mayo de 2024, de <https://www.computerweekly.com/es/cronica/Peru-Inversion-en-IA-en-primer-plano-este-2024>
- Crece. (1 de enero de 2022). *Crece*. Recuperado el 29 de julio de 2024, de <https://www.creceaqui.com.pe/>
- Cyberclick. (4 de junio de 2024). *Cyberclick ¿Qué es un ecommerce? Tipos, cómo crearlo y ejemplos*. Recuperado el 13 de agosto de 2024, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-ecommerce-tipos-como-crearlo-y-ejemplos>
- Dena Magdy, H. (2023). The Use of Artificial Intelligence Art Generator "Midjourney" in Artistic and Advertising Creativity. *Journal of Design Sciences and Applied*, 42-58. doi:10.21608/jdsaa.2023.169144.1231
- Diario La República. (9 de noviembre de 2023). *La República - Economía*. Recuperado el 29 de abril de 2024, de <https://larepublica.pe/economia/2023/11/09/smartphones-el-919-de-hogares-peruanos-cuenta-con-telefonos-inteligentes-cual-es-su-principal-uso-siptel-erestel-154962>

Digitalmenta. (26 de marzo de 2020). *Digitalmenta*. Recuperado el 16 de junio de 2024, de <https://www.digitalmenta.com/blog/estrategia-de-inbound-marketing/>

Drew Global Business Consulting. (1 de diciembre de 2023). *Drew Agencias de marketing*. Recuperado el 12 de julio de 2024, de <https://www.wearedrew.co/agencias-de-marketing>

dw.com Made for Minds. (30 de enero de 2023). *Inestabilidad en Perú: seis presidentes en seis años*. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de <https://www.dw.com/es/inestabilidad-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA-seis-presidentes-en-seis-a%C3%B1os/a-64561587>

Ecommerce News. (9 de octubre de 2023). *Top 10 tiendas retail en el Perú*. Recuperado el 14 de mayo de 2024, de <https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-ecommerce/2023/top-10-tiendas-retail-en-el-peru.html/>

Económica. (19 de marzo de 2023). *La macroeconomía peruana en el 2023 y 2024*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://economica.pe/macroeconomia-peruana-2023-2024/>

Edit.org. (1 de enero de 2024). *Mejora la imagen de tu negocio en un clic*. Recuperado el 14 de mayo de 2024, de <https://edit.org/es>

El Comercio. (16 de enero de 2024). *Mira la lista de las 10 marcas de autos más vendidas del Perú en 2023: Toyota continúa liderando y Kia da la sorpresa superando a Hyundai*. Recuperado el 13 de mayo de 2024, de <https://elcomercio.pe/ruedas-tuercas/automotriz/mira-la-lista-de-las-10-marcas-de-autos-mas-vendidas-del-peru-en-2023-toyota-continua-liderando-y-kia-da-la-sorpresa-superando-a-hyundai-peru-mexico-espana-estados-unidos-noticia/>

El Economista. (21 de junio de 2023). *El Economista - Empresas*. Recuperado el 28 de junio de 2024, de <https://www.economista.com.mx/empresas/Peru-alista-lineamientos-para-publicidad-medioambiental-20230621-0129.html>

El Mundo. (20 de abril de 2019). *El juez impone 36 meses de prisión preventiva al ex presidente peruano Pedro Pablo Kuczynski*. Recuperado el 17 de mayo de 2024, de <https://www.elmundo.es/internacional/2019/04/20/5cba5337fc6c83411f8b45cd.html>

El País. (09 de noviembre de 2020). *El Congreso de Perú destituye al presidente Martín Vizcarra por supuesta recepción de sobornos*. Recuperado el 13 de mayo de 2024, de <https://elpais.com/internacional/2020-11-10/el-congreso-de-peru-destituye-al-presidente-martin-vizcarra.html>

El País. (12 de enero de 2024). *La Fiscalía pide 34 años de cárcel para Pedro Castillo por el intento de golpe de Estado*. Recuperado el 13 de abril de 2024, de <https://elpais.com/america/2024-01-12/la-fiscalia-pide-34-anos-de-carcel-para-pedro-castillo-por-el-intento-de-golpe-de-estado.html>

El Peruano. (23 de junio de 2024). *El Peruano Noticias*. Recuperado el 14 de mayo de 2024, de <https://www.elperuano.pe/noticia/226690-erestel-9-de-cada-10-de-hogares-peruanos-cuentan-con-acceso-a-internet-fijo-o-movil>

El Peruano. (7 de febrero de 2024). *La IA en el marketing digital: combinación clave*. Recuperado el 2 de mayo de 2024, de <https://www.elperuano.pe/noticia/235307-la-ia-en-el-marketing-digital-combinacion-clave>

EMARKETER. (18 de enero de 2024). *3 in 4 marketers are using AI for content creation— with most ‘cautiously optimistic’ about its ability to drive growth*. Recuperado el 16 de mayo de 2024, de <https://www.emarketer.com/content/3-4-marketers-using-ai-content-creation-with-most-cautiously-optimistic-about-its-ability-drive-growth>

- Ernst & Young Perú. (15 de diciembre de 2022). *Protección de Datos Personales en LATAM: Guía de Consulta Rápida*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de https://www.ey.com/es_pe/law/proteccion-de-datos-personales-en-latam
- Euroinnova. (2 de julio de 2024). *Conoce más sobre las empresas educativas*. Recuperado el 3 de agosto de 2024, de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/empresas-educativas>
- Expand. (8 de diciembre de 2023). *Expand Latam IA conversacional vs Chatbots*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.expandlatam.com/blog/ia-conversacional-vs-chatbot/>
- Forbes Perú. (7 de marzo de 2023). *La inversión en publicidad digital en Perú superó los US\$260 millones en el 2022*. Recuperado el 1 de mayo de 2024, de <https://forbes.pe/negocios/2023-03-07/la-inversion-en-publicidad-digital-en-peru-supero-los-us260-millones-en-el-2022>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica 9na Edición*. Mexico: Pearson.
- Gartner. (4 de diciembre de 2023). *Magic Quadrant for Strategic Cloud Platform Services*. Recuperado el 15 de julio de 2024, de <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2FTDYPQN&ct=231204&st=sb>
- Gestión. (9 de mayo de 2019). *Gestión ¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada?* Recuperado el 13 de mayo de 2024, de <https://gestion.pe/economia/empresas/sociedad-anonima-cerrada-sac-empresa-caracteristicas-constitucion-beneficios-nnda-nnlt-266153-noticia/>
- Gestión. (1 de enero de 2022). *Gestión - Economía Empresas B2B principales desafíos y tendencias tecnológicas*. Recuperado el 3 de agosto de 2024, de https://gestion.pe/economia/empresas-b2b-cuales-son-los-desafios-y-las-tendencias-digitales-que-se-presentaran-este-2022-rmmn-noticia/?ref=gesr#google_vignette
- Gestión. (18 de abril de 2024). *El 34% de empresas en Perú ya utiliza inteligencia artificial*. Recuperado el 15 de julio de 2024, de <https://gestion.pe/economia/empresas/el-34-de-empresas-en-peru-ya-utiliza-inteligencia-artificial-empresas-ia-automatizacion-noticia/>
- Go Virtual. (24 de noviembre de 2023). *GENERACIÓN DE CONTENIDO CON IA: ¿QUÉ PROBLEMAS DE SEGURIDAD DE MARCA DEBEN TENER EN CUENTA LOS ESPECIALISTAS EN MARKETING?* Recuperado el 12 de julio de 2024, de <https://www.govirtual.com.mx/automotriz/blog/generacion-de-contenido-con-ia-que-problemas-de-seguridad-de-marca-deben-tener-en-cuenta-los-especialistas-en-marketing/>
- Gob.pe Plataforma digital del Estado Peruano. (27 de julio de 2021). *Gobierno de Transición y Emergencia (noviembre 2020 - julio 2021)*. Recuperado el 19 de abril de 2024, de <https://www.gob.pe/institucion/produce/informes-publicaciones/2041620-gobierno-de-transicion-y-emergencia-noviembre-2020-julio-2021>
- Gobierno del Perú. (9 de febrero de 1996). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/\\$FILE/26702.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/$FILE/26702.pdf)
- Grow. (26 de marzo de 2024). *Industry Benchmarks for B2B Marketing*. Recuperado el 13 de mayo de 2024, de Grow: <https://www.grow-corp.com/b2b-marketing-benchmarks-guide/>
- Grupo Banco Mundial. (15 de abril de 2024). *Perú Panorama general*. Recuperado el 30 de abril de 2024, de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

- HeyJaime. (5 de junio de 2021). *HeyJaime Mockup: qué es y para qué se usa en diseño gráfico*. Recuperado el 30 de julio de 2024, de <https://heyjaime.com/blog/mockup-que-es/#que-es-un-mockup>
- Hostinger. (26 de setiembre de 2023). *Hostinger ¿Qué es Cloud Hosting?* Recuperado el 3 de agosto de 2024, de <https://www.hostinger.es/tutoriales/que-es-cloud-hosting>
- Hostinger. (23 de enero de 2024). *Los 8 mejores proveedores de cloud hosting de 2024 + Consejos y criterios para elegir el adecuado*. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de https://www.hostinger.es/tutoriales/mejor-cloud-hosting?utm_campaign=Generic-Tutorials-DSA|NT:Se|LO:Other-LATAM-t2&utm_medium=ppc&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwnK60BhA9EiwAmpHZw6voGWIhlaUFpgl67NhsXXiOxTpg1IAXpdZkVFBwTX6MuKt7x3Rm_hoCKywQAvD_BwE
- Hoyos Estrada, S., & Sastoque Gomez, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista Científica Anfibios*, 39-46. Obtenido de <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>
- Hubspot. (04 de abril de 2023). *Blog Hubspot Qué es la fidelización del cliente y 7 estrategias para lograrlo*. Recuperado el 2 de julio de 2024, de <https://blog.hubspot.es/service/guia-fidelidad-cliente>
- Hubspot. (10 de julio de 2023). *Hubspot Qué es el inbound marketing: concepto, fases y cómo implementarlo*. Recuperado el 14 de julio de 2024, de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share#que-es>
- Hubspot. (06 de junio de 2023). *Hubspot Qué es el prompt engineering, en qué consiste y cómo comenzar*. Recuperado el 15 de julio de 2025, de <https://blog.hubspot.es/website/prompt-engineering>
- Hubspot. (20 de enero de 2023). *Hubspot Qué es el SEM, para qué sirve y cómo funciona*. Recuperado el 14 de julio de 2024, de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-sem>
- Hubspot. (28 de mayo de 2024). *Hubspot Blog Estrategias de marketing digital: guía completa con ejemplos*. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-completa-estrategia-marketing-digital>
- Hubspot. (1 de enero de 2024). *Hubspot Que es inbound marketing*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- IAB Perú. (22 de diciembre de 2022). *Tendencias Publicitarias 2023*. Recuperado el 14 de abril de 2024, de <https://iabperu.com/2022/12/06/tendencias-publicitarias-2023/>
- IBM. (17 de junio de 2024). *IBM ¿Qué es el deep learning?* Recuperado el 2 de agosto de 2024, de <https://www.ibm.com/es-es/topics/deep-learning>
- IBM. (22 de mayo de 2024). *IBM ¿Qué es la inteligencia artificial (IA)?* Recuperado el 29 de julio de 2024, de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/artificial-intelligence>
- IBM. (5 de mayo de 2024). *IBM ¿Qué es un chatbot?* Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/chatbots>
- Icrono Tendencias Marketing. (31 de mayo de 2024). *La revolución de la IA generativa en la creación de contenidos para marketing*. Recuperado el 10 de junio de 2024, de <https://icrono.com/tendenciasmarketing/la-revolucion-de-la-ia-generativa-en-la-creacion-de-contenidos-para-marketing/>
- IEBS. (1 de agosto de 2021). *IEBS Social Listening: qué es y qué beneficios aporta a una empresa*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.iebschool.com/blog/social-listening-redes-sociales/>
- IEBS. (2 de setiembre de 2022). *IEBS ¿Qué son los Social Ads? Plataformas y tipos de anuncios*. Recuperado el 1 de julio de 2024, de <https://www.iebschool.com/blog/que-son-social-ads-publicidad-online/>

- IEBS. (5 de junio de 2024). *IEBS Marketing Digital: Qué es y sus ventajas*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-digital-marketing-digital/>
- Iglesias, J. (10 de junio de 2021). *FUNNEL DE VENTAS B2B, EN QUÉ SE DIFERENCIA DE B2C*. Recuperado el 14 de julio de 2024, de <https://javieriglesias.marketing/blog/funnel-de-ventas-b2b>
- InboundCycle. (24 de abril de 2023). *InboundCycle Qué es un influencer: tipos, ejemplos y uso en tu estrategia*. Recuperado el 12 de junio de 2024, de <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/que-es-un-influencer>
- Infobae. (22 de diciembre de 2022). *Inestabilidad política en el Perú afecta a sectores vinculados a la inversión*. Recuperado el 30 de abril de 2024, de <https://www.infobae.com/america/peru/2022/12/22/inestabilidad-politica-en-el-peru-afecta-a-sectores-vinculados-a-la-inversion/>
- Infobae. (5 de julio de 2024). *BCR: Julio Velarde afirma que el sol peruano es “la moneda más fuerte de la región este año”*. Recuperado el 15 de mayo de 2024, de <https://www.infobae.com/peru/2024/07/04/julio-velarde-bcr-la-moneda-mas-fuerte-de-la-region-este-ano-es-el-sol-peruano/>
- Infobae. (29 de abril de 2024). *Crisis política y económica en Perú: los grandes enemigos que frenaron al país en los últimos ocho años y al ‘milagro latinoamericano’*. Recuperado el 6 de agosto de 2024, de <https://www.infobae.com/peru/2024/04/28/crisis-politica-y-economica-los-grandes-enemigos-que-frenaron-al-peru-en-los-ultimos-ochos-anos-y-el-adios-al-milagro-latinoamericano/>
- Infobae. (26 de abril de 2024). *Infobae Calificación crediticia de Perú cae a ‘BBB-’ por S&P: crisis política provocó caída de confianza de inversionistas*. Recuperado el 20 de mayo de 2024, de <https://www.infobae.com/peru/2024/04/26/sp-rebajo-calificacion-crediticia-de-peru-a-bbb-crisis-politica-provoco-caida-de-confianza-de-inversionistas/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1 de enero de 2023). *Estado de la población peruana 2022*. Recuperado el 14 de junio de 2024, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1743/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (01 de junio de 2024). *Demografía Empresarial en el Perú - I Trimestre de 2024*. Recuperado el 15 de junio de 2024, de https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_8.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1 de mayo de 2024). *Perú: Estructura Empresarial 2021*. Recuperado el 14 de junio de 2024, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1948/Libro.pdf
- Intuit Mailchimp. (13 de junio de 2022). *¿Qué es un embudo de marketing? Consejos y prácticas recomendadas*. Recuperado el 5 de mayo de 2024, de <https://mailchimp.com/es/resources/marketing-funnel/>
- Jurispe. (5 de marzo de 2023). *MYPE: Todo sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. Recuperado el 1 de mayo de 2024, de <https://juris.pe/blog/mype-regimen-laboral-microempresa-pequena-empresa-actualizado/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing 14ta Edición*. México: Pearson.

- LP Pasión por el Derecho. (15 de setiembre de 2021). *LP Pasión por el Derecho Indecopi: ¿Qué es y por qué es importante conocerlo?* Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://lpderecho.pe/que-es-indecopi-importancia/>
- María Alonso. (18 de Noviembre de 2023). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Marketing Paradise. (13 de setiembre de 2022). *Marketing Paradise ¿Qué es Social Media?* Recuperado el 1 de agosto de 2024, de https://mkparadise.com/que-es-social-media#Que_es_Social_media_exactamente
- MarketingDirecto. (8 de setiembre de 2021). *MarketingDirecto IAB (Interactive Advertising Bureau)*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/iab-interactive-advertising-bureau>
- McKinsey & Company. (4 de setiembre de 2018). *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy*. Recuperado el 13 de junio de 2024, de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>
- Mercado Negro. (9 de julio de 2017). *¿Y el marketing en medios digitales, tiene regulación?* Recuperado el 26 de abril de 2024, de <https://www.mercadonegro.pe/columna/marketing-medios-digitales-regulacion/>
- Mercado Negro. (30 de junio de 2020). *Agencias digitales en Perú: cuál es su función y dónde encontrarlas*. Recuperado el 12 de mayo de 2024, de <https://www.mercadonegro.pe/medios/digital/agencias-digitales-en-peru-cual-es-su-funcion-y-donde-encontrarlas/>
- Mercado Negro. (9 de julio de 2022). *¿Qué acciones se han tomado en Perú para proteger al consumidor?* Recuperado el 12 de mayo de 2024, de <https://www.mercadonegro.pe/negocios-y-empresas/acciones-peru-proteger-consumidor/>
- Mercado Negro. (26 de junio de 2022). *Perú lidera el crecimiento de la audiencia digital en Latinoamérica*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/peru-lidera-el-crecimiento-de-la-audiencia-digital-en-latinoamerica/>
- Mercado Negro. (9 de julio de 2023). *Indecopi actualiza “Lineamientos sobre Competencia Desleal y Publicidad Comercial”*. Recuperado el 13 de mayo de 2024, de <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/indecopi-actualiza-lineamientos-sobre-competencia-desleal-y-publicidad-comercial/>
- Mercado Negro. (23 de junio de 2023). *Perú es el segundo país de la región con mayor implementación de inteligencia artificial*. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/peru-es-el-segundo-pais-de-la-region-con-mayor-implementacion-de-inteligencia-artificial/>
- Mercado Negro. (23 de mayo de 2024). *IA generativa: empresas a nivel global duplican la adopción de esta tecnología en 2024*. Recuperado el 4 de agosto de 2024, de <https://www.mercadonegro.pe/medios/digital/tecnologia/ia-generativa-empresas-a-nivel-global-duplican-la-adopcion-de-esta-tecnologia-en-2024/>
- MinTIC. (30 de abril de 2019). *Industria de Comunicaciones*. Recuperado el 30 de abril de 2024, de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Atencion-y-Servicio-a-la-Ciudadania/Preguntas-frecuentes/198862:Industria-de-Comunicaciones>

- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (1 de enero de 2024). *Ranking Merco Empresas*. Recuperado el 1 de mayo de 2024, de <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>
- Morales Cardoso, J., Badenes Plá, V., & Maiz Bar, C. (2024). Creatividad humana vs. creatividad artificial: estudio comparativo entre estudiantes universitarios y chatbots en la generación de ideas. *Palabra Clave*, 27(1). Obtenido de <https://doi.org/10.5294/pacla.2024.27.1.10>
- OBS Business School. (19 de setiembre de 2023). *OBS Business School Experiencia de Usuario: Qué es y por qué es tan importante*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.obsbusiness.school/blog/experiencia-de-usuario-que-es-y-por-que-es-tan-importante>
- Ojo Público. (14 de noviembre de 2020). *Manuel Merino renuncia a la presidencia de la República tras violenta represión de la marcha nacional*. Recuperado el 1 de mayo de 2024, de <https://ojo-publico.com/politica/manuel-merino-renuncia-la-presidencia-la-republica>
- Oleoshop. (11 de enero de 2017). *Oleoshop ¿Qué es retail? Definición y características*. Recuperado el 19 de julio de 2024, de <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-retail>
- Osiptel. (20 de mayo de 2024). *Mercado móvil repunta al cierre del primer trimestre de 2024 y supera las 41.9 millones de líneas en servicio*. Recuperado el 13 de junio de 2024, de <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/mercado-movil-repunta-al-cierre-del-primer-trimestre-de-2024-y-supera-las-41-9-millones-de-lineas-en-servicio/>
- Perú Retail. (7 de febrero de 2024). *Ranking Merco: ¿Cuál es la empresa de alimentos más responsable en el Perú?* Recuperado el 1 de mayo de 2024, de https://www.peru-retail.com/ranking-merco-las-empresas-peruanas-de-alimentos-que-lideran-en-responsabilidad-esg/#google_vignette
- Peyravi, B., Nekrosiene, J., & Lobanova, L. (2020). evolutionised technologies for marketing: theoretical review with focus on artificial intelligence. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 827-834. doi:<https://doi.org/10.3846/btp.2020.12313>
- Prestamype. (17 de julio de 2024). *Prestamype ¿Qué es una mype?* Recuperado el 13 de julio de 2024, de <https://www.prestamype.com/articulos/que-es-una-mype>
- PRODU. (13 de diciembre de 2022). *La mayoría de las marcas incluirán la escucha social en su estrategia de marketing para 2023*. Recuperado el 15 de abril de 2024, de <https://www.produ.com/mercadeo/noticias/la-mayoria-de-las-marcas-incluiran-la-escucha-social-en-su-estrategia-de-marketing-para-2023/>
- PuroMarketing. (3 de enero de 2012). *PuroMarketing La generación de contenido, el rey del marketing*. Recuperado el 16 de mayo de 2024, de <https://www.puromarketing.com/10/11746/generacion-contenido-marketing>
- PWC Perú. (01 de enero de 2024). *IAB Perú Informe de publicidad digital 2023*. Recuperado el 1 de junio de 2024, de <https://iabperu.com/wp-content/uploads/2024/03/Informe-Inversion-en-Publicidad-Digital-IAB-PwC-2023.pdf>
- PZT By Posizionarte. (12 de abril de 2023). *PZT By Posizionarte Meta Ads: ¿Qué son y cómo funcionan?* Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://pzt.es/meta-ads-que-son-y-como-funcionan/>
- Radio NacionalPe. (23 de mayo de 2024). *Perú lidera en américa latina la adopción de IA con una inversión de 68% para 2024*. Recuperado el 1 de julio de 2024, de <https://www.radionacional.gob.pe/noticias/tecnologia/peru-lidera-en-america-latina-la-adopcion-de-ia-con-una-inversion-de-68-para-2024>

RD Station. (16 de julio de 2024). *RD Station Branding: qué es, consejos, mejores libros y cómo trabajar gestionando tu marca*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.rdstation.com/blog/es/branding/>

Recurly. (Febrero de 2024). *Business churn rate by industry*. Obtenido de Recurly Research: <https://recurly.com/research/churn-rate-benchmarks/>

Red Hat. (4 de agosto de 2023). *Red Hat SaaS: qué es, cómo funciona, y otras opciones*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.redhat.com/es/topics/cloud-computing/what-is-saas>

Roca Martínez, C. (22 de agosto de 2016). *Qué son los productos de consumo masivo y sus mejores prácticas*. Recuperado el 20 de abril de 2024, de <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>

RockContent. (2 de marzo de 2019). *RockContent ¿Qué es una Landing Page? La guía para generar paginas que convierten*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://rockcontent.com/es/blog/landing-page/>

Salesforce. (20 de junio de 2021). *Salesforce LATAM Blog*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de https://www.salesforce.com/mx/blog/icp-perfil-del-cliente-ideal/?gclid=Cj0KCQjw28W2BhC7ARIsAPerrcLbOA0H7pTlyh_mS6fzCRB6rN2_kDIcemGXVuFjQL1HU96u6amS00EaAn74EALw_wcB&d=7013y000002EkCfAAK&nc=7013y000002EkKjAAK&utm_source=google&utm_medium=paid_search&utm_cam

Santander Universidades. (25 de setiembre de 2022). *Santander Open Academy ¿Qué es el B2B o Business-to-Business?*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/b2b-que-es.html>

Semrush Blog. (10 de noviembre de 2019). *Semrush Blog Cómo crear una comunidad online 100% activa: plataformas*. Recuperado el 13 de julio de 2024, de <https://es.semrush.com/blog/como-crear-una-comunidad-online/>

Semrush Blog. (7 de junio de 2023). *Semrush Blog ¿Qué Es el SEO? (Guía de Conceptos Básicos)*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://es.semrush.com/blog/que-es-seo/>

Semrush Blog. (17 de enero de 2023). *Semrush Blog Customer journey: qué es, fases, ejemplos y plantilla*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de https://es.semrush.com/blog/customer-journey-que-es/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_ES&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=678247162500&kwid=dsa-2232567167261&cmpid=19249322807&agpid=152775993977&BU=Core&extid=109453793561&adpos=&gad_source=1&gclid

Semrush Blog. (27 de enero de 2023). *Semrush Blog Modelo de negocio Canvas: Qué es y cómo usarlo*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-canvas-como-usarlo/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_ES&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=678247162044&kwid=dsa-2232567167501&cmpid=19249322807&agpid=152775993297&BU=Core&extid=109453806794&adpos=&gad_sou

Shopify. (7 de febrero de 2022). *¿Qué es el sector retail? Descubre cómo iniciarte en él con tu ecommerce*. Recuperado el 12 de mayo de 2024, de <https://www.shopify.com/es/blog/que-es-retail>

SNI Sociedad Nacional de Industrias. (25 de julio de 2024). *SNI Sociedad Nacional de Industrias*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://sni.org.pe/quienes-somos/>

- Sociedad Peruana de Marketing. (28 de febrero de 2024). *ArtículosSPM IA y Marketing en el Perú: Una alianza estratégica*. Recuperado el 17 de mayo de 2024, de <https://spm.org.pe/articulos/ia-y-marketing-en-el-peru-una-alianza-estrategica/>
- Statista. (1 de noviembre de 2023). *Statista Empoweing people with data*. Recuperado el 14 de julio de 2024, de <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-advertising/peru>
- Statista. (28 de marzo de 2024). *Valor de mercado del marketing de influencers a nivel mundial entre 2021 y 2025*. Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/1038342/instagram-valor-del-mercado-global-del-marketing-de-influencers/>
- Taekyung, K., Kyoung, J., & Baek, J. (2023). Developing Personalized Marketing Service Using Generative IA. *IEEE Access*, 12, 2-8. doi:10.1109/ACCESS.2024.3361946
- Transparency International. (1 de enero de 2023). *CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX*. Recuperado el 13 de mayo de 2024, de <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/per>
- Universidad de Lima. (21 de mayo de 2024). *Universidad de Lima - Economía - Noticias*. Recuperado el 1 de agosto de 2024, de <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/economia/noticias/pbi-crecera-hasta-3-este-2024-segun-proyecciones-del-observatorio>
- Universidad ESAN. (13 de febrero de 2024). *ESAN Dólar: ¿aumentará el precio?* Recuperado el 15 de mayo de 2024, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/dolar-aumentara-el-precio>
- Universidad Perú. (1 de enero de 2024). *Licenciamiento Sunedu de Universidades*. Recuperado el 1 de mayo de 2024, de <https://www.universidadperu.com/licenciamiento-sunedu.php>
- Universidad San Ignacio de Loyola. (23 de agosto de 2023). *Inteligencia artificial: ¿Cómo utilizarla en los negocios?* Recuperado el 11 de mayo de 2024, de <https://blogs.usil.edu.pe/facultad-ciencias-empresariales/marketing/inteligencia-artificial-como-utilizarla-en-los-negocios>
- We Are Content.com. (14 de setiembre de 2022). *Contenido para las pyme : 5 razones sobre su importancia*. Recuperado el 14 de junio de 2024, de <https://www.wearecontent.com/blog/marketing-de-contenidos/contenido-para-las-pyme>
- WebEmpresa. (13 de diciembre de 2017). *WebEmpresa ¿Qué es el mailing? 12 Ideas y ejemplos para campañas*. Recuperado el 15 de julio de 2024, de <https://www.webempresa.com/blog/que-es-mailing.html>
- Webometrics. (1 de enero de 2024). *Ranking web de Universidades*. Recuperado el 15 de abril de 2024, de https://www.webometrics.info/es/latin_america_es/per%C3%BA
- Wilczek, B., Haim, M., & Thurman, N. (2024). Transforming the value chain of local journalism with artificial intelligence. *AI Magazine* 45, 200-211. doi:<https://doi.org/10.1002/aaai.12174>
- Yasmeen, R. (2022). *Digital Disruptors: The Global Competitive Landscape of Social Media*. España: Euromonitor International Ltd.
- Zendesk. (7 de octubre de 2023). *Zendesk ¿Qué es el NPS? Concepto, fórmula y ejemplos*. Recuperado el 14 de julio de 2024, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/nps-que-es/>
- Zendesk. (20 de diciembre de 2023). *Zendesk ¿Qué es un roadmap?: guía para hacer tu hoja de ruta*. Recuperado el 15 de julio de 2024, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/roadmap-que-es/>

Zhezherau, A. (30 de agosto de 2024). *Wrike What is an Agile Team Facilitator?*
Recuperado el 30 de agosto de 2024, de <https://www.wrike.com/agile-guide/faq/what-is-agile-team-facilitator/>