



*Retos de formación en profesionales de planeación de
campañas permanentes de e-commerce en medios digitales
en Bogotá*

Andrés Felipe Ángel Castaño

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá, 2016

*Retos de formación en profesionales de planeación de
campañas permanentes de e-commerce en medios digitales
en Bogotá*

Andrés Felipe Ángel Castaño

Dirigido por:

Sandra Pulido Hernandez

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá, 2016

Índice General

Resumen Ejecutivo.....	4
Planteamiento del problema	6
Hipótesis.....	13
Objetivos generales y específicos	13
Estado del arte	14
Marco Teórico.....	17
Metodología	29
Resultados	39
Conclusiones	82
Bibliografía	89

Resumen Ejecutivo

Este estudio propone una investigación para determinar si existen retos de formación en los profesionales de la planeación de medios digitales en la ciudad de Bogotá, determinar en qué consisten y cómo puede afectar el rendimiento de campañas digitales permanentes enfocadas a objetivos de ventas o *e-commerce*. Explorar causas posibles de estas brechas, contextualizado dentro de la cambiante dinámica del mundo de la publicidad digital.

También pretende analizar el rol que juegan los profesionales de la planeación de medios, en el rendimiento de sus propias campañas y como esto puede afectar el rol que la publicidad digital tiene dentro de la estrategia de marca. Determinar si la planeación de medios digitales requiere considerarse dentro de la planeación de medios de manera integrada y en caso de que lo sea determinar si realmente está sucediendo.

El estudio asume la planeación de medios digitales como una condición necesaria para el establecimiento de campañas permanentes, conocidas también como “always-on” enfocadas en el *e-commerce*, es decir iniciativas de mercadeo digital encaminadas a la consecución de ventas *online*.

Este estudio usará una metodología basada en la investigación exploratoria; esto permitirá establecer puntos de partida para futuras investigaciones en un tema en el que, localmente ha sido difícil encontrar información. De esta manera, se busca aplicar un método cualitativo para poder determinar con propiedad y alto nivel de detalle las opiniones que tiene los líderes de mercadeo del lado del anunciante y el conocimiento que tienen los encargados de la planeación de medios digitales del negocio de la marca.

La tesis, pretende establecer una base para profundizar en el futuro, sobre una problemática que puede afectar el crecimiento a nivel local de una de las industrias que está creciendo con mayor fuerza y dinamismo a nivel mundial.

Típicamente las estrategias de marketing digital son limitadas por el acceso, a pocas fuentes de información, entre ellas eMarketer, Comscore y los reportes del *Interactive Advertising Bureau* o IAB por sus siglas en inglés. A través de ellos, se logra evidencia no sólo del crecimiento de la inversión en publicidad a nivel mundial en los últimos 5 años, sino el crecimiento que se espera en los siguientes cinco. Paralelo, y algunas veces superior ha sido el incremento de la inversión en publicidad digital. Este crecimiento surge como respuesta al incremento en la penetración de nuevas tecnologías de la informática y la comunicación, encabezadas por la masificación del acceso al internet de alta velocidad (eMarketer team, 2014).

Como resultado de la masificación del internet y el consecuente flujo abundante de información; los mercados de hoy se enfrentan a un cliente mejor informado, en conjunto con una economía cada vez más globalizada y con empresas que a través del e-commerce han revolucionado mercados enteros.

Las empresas de hoy se enfrentan entonces, a un mercado más competido donde el internet hace parte fundamental del funcionamiento del negocio. La utilización de herramientas tecnológicas para mejorar la competitividad del negocio; es vital para la supervivencia en la mayoría de mercados y además se está convirtiendo en una herramienta fundamental de diferenciación.

Es aquí donde las agencias de medios entran en el campo de esta investigación. Encargadas de proporcionar servicios a las organizaciones para la creación, planeación y ejecución de comunicación de mercadeo, siendo en resumen según *Rory Sutherland*, las encargadas de comunicar la generación de valor que un producto o servicio puede tener. Como tal, su responsabilidad con el desarrollo de productos, servicios y en esencia de mercados es muy grande (Sutherland, 2009).

Palabras claves

Planeación de medios, agencias de medios, agencia de publicidad, anunciantes, mercadeo digital, *e-commerce*.

Planteamiento del problema

Para poder entender e identificar las diferentes problemáticas en la formación que los profesionales de la planeación están enfrentándose, se analiza el mercado en el que se está desarrollando esta industria y los continuos cambios que se han ido presentando en los últimos tiempos junto con lo que el *e-commerce* ha venido impactando la industria digital en los últimos años . Para comenzar, se identifica que la relevancia de la publicidad digital en la región latinoamericana se encuentra en franco crecimiento de acuerdo a *The Global Media Intelligence Report: Latin America*. Según este reporte, la penetración de internet en Latinoamérica ha crecido en 11.1 puntos porcentuales en el periodo 2013 a 2015, posicionándose como la región de mayor crecimiento en el período, seguida de Europa central y del Este con un 9.7% de crecimiento. Hay que tener presente que en tan sólo dos años atrás, Latinoamérica figuraba según eMarketer con un 50% de la población de la región accediendo a internet desde cualquier dispositivo al menos una vez al mes, para el 2015 se proyecta que el 61.1% de la población lo hará (eMarketer team, 2014).

De la mano con este incremento en la penetración, ha crecido también la inversión en medios digitales, según el mismo reporte de eMarketer (eMarketer team, 2014), citando el reporte global de GroupM “*This year, next year*”; se estima para 2015 que el gasto total en publicidad para Latinoamérica sea de 47.04 billones de dólares, es decir un 8.4% de un gasto global en el orden de los \$560 Billones de dólares.

Para el total de inversión publicitaria corrido en el año 2015, un 17.6% está exclusivamente en iniciativas digitales, lo cual representa un incremento de 8.1% frente a 2010, donde el porcentaje era 9.4%. Este crecimiento en inversión publicitaria digital en los últimos 5 años, ubica a la región Latinoamericana, como la de mayor crecimiento porcentual a nivel mundial seguida de Asia-Pacífico, donde sólo crecieron un 113% versus Latinoamérica que creció el 161% en el mismo periodo 2010 - 2015. Se estima que la región latinoamericana estará presentando el mayor crecimiento mundial año a año para 2017 creciendo a un promedio de 16% en sus proyecciones del 2015 al 2017 y alcanzando una participación del

19.3% sobre el total de inversión publicitaria también en 2017, demostrando así la importancia del sector y en consecuencia, la relevancia de enfocarse allí como objeto de estudio (eMarketer team, 2014).

Es importante establecer entonces, la relevancia de la publicidad como actividad económica en Colombia, la conexión con la publicidad digital y la pertinencia frente al estudio en la formación de los profesionales de la planeación y los retos a los que se enfrentan, de acuerdo a este constante crecimiento de la industria. En este país, la industria de la publicidad va a continuar expandiéndose a un ritmo más rápido que su economía, el gasto total alcanzará 1.55 Billones de dólares, cerca de 710 millones irán a televisión mientras que Internet espera llegar a alcanzar los 147.5 millones de dólares (eMarketer, 2014)

En Colombia, el canal más popular para medios es móvil, de acuerdo a un reporte realizado por TGI Latina, se determina que la penetración de teléfonos móviles es un 93.2% en personas mayores de 12 años. Según el mismo estudio Colombia, creció un 23% del 2013 al 2014 en la penetración de smartphones (eMarketer team, 2014). Según Alberto Pardo de Adsmovil Colombia se ubica número 20 en el mundo con 14.4 millones de smartphones (El Tiempo, 2015).

Mientras que los números en digital van en franco crecimiento, la audiencia para medios tradicionales ve números que contrastan. Si bien la televisión gratuita en Colombia subió 10 puntos en 2014 frente al año inmediatamente anterior alcanzando un 91.3% y la TV por suscripción registró un alcance del 82% incrementando 3 puntos frente a la cifra registrada por el mismo estudio en el año 2013. Se encontró también que por primera vez desde que se realiza este estudio, la audiencia de radio cayó hasta 60.1%. Las revistas registraron un 67% de personas que declararon haber leído al menos una en los últimos 6 meses (el único medio que incremento en un número superior a internet), sin embargo el estudio atribuye este incremento a la proliferación de publicaciones gratuitas distribuidas en la calle. El dato más sorprendente en términos de alcance, resultó ser la prensa escrita, que luego de haber ganado un punto porcentual de audiencia en el mismo estudio el año inmediatamente anterior paso de 33.2% a 28.7% (eMarketer team, 2014).

TGI Latina, denomina a los medios digitales en Colombia como *mainstream* a pesar de afirmar que históricamente tuvo un arranque lento. Para sustentarlo afirma que el 72.4% de la muestra de personas mayores de 12 años estuvo online al menos una vez en los 30 días previos a la encuesta y un 49.4% de ellos estuvo online al menos 3 horas (eMarketer team, 2014).

Dicho esto, se puede también determinar, que así como crecen constantemente las inversiones para la publicidad digital, también está el e-commerce generando un crecimiento acelerado en el mercado Latinoamericano. Para el año 2015 el comercio electrónico se acercó a \$ 50 millones de dólares (eMarketer team, 2015). Pero también hay que destacar que detrás de esta tendencia, hay una base de compradores digitales en aumento. Luego de transcurrir el 2014, se puede detallar un aumento de 17.4% de compradores digitales, en donde se determina que el número de usuarios de Internet mayores de 14 años de edad en la región, que hacen al menos una compra a través de cualquier canal digital, aumentarán 12.9% este año para llegar a 110 millones. En cuanto según estimaciones para el 2019, el pronóstico revela que dicho número se elevará a 151.1 millones de compradores en Internet (eMarketer team, 2015).

Para tener una visión más específica en donde se concentrará este crecimiento, se puede demostrar que aunque Argentina, Brasil y México a menudo toman el centro de atención como los principales países con mayor número de activaciones digitales; es de destacar que, el resto de los países de la región contribuirá con un combinado de 45.3 millones de compradores en línea, en donde se estima que la mayoría de ese grupo proviene de Chile, Colombia, Perú (eMarketer team, 2015).

Sin embargo, también se identifica que Chile, Colombia y Perú se catalogan como los tres mercados digitales de segundo nivel más avanzado de América Latina en términos de Internet y la captación móvil (eMarketer team, 2015). Por lo tanto, se detalla que en estos tres países, llegará a una penetración más alta el número de compradores digitales,

convirtiéndose esté en una significativa participación que lo que Argentina y Brasil hicieran como uno solo.

Por otro lado, como resultado a este gran auge de los usuarios como compradores digitales, también se identifica potencialmente, el número de ventas generadas en Latinoamérica en los últimos años; como anteriormente fue mencionado, dichas ventas estuvieron alrededor de los \$50 millones de dólares en el 2015 (eMarketer team, 2015).

Tomando como base este estudio, se puede identificar que dichas ventas fueron encabezadas por Brasil con \$20 millones de dólares, convirtiéndose esté en el país con mayor retorno de inversión en Latinoamérica, También se considera que países como: Colombia Perú y Chile, entre otros, su participación está en un promedio de \$16.9 millones de dólares en el 2015 para así pronosticar en el 2019 una estimación cerca de los \$28 Millones de dólares, (eMarketer team, 2015), lo cual generará una alza significativa para la industria digital del e-commerce.

Ahora bien, que se ha demostrado el crecimiento de la penetración de internet, la activación del e-commerce en los últimos años y como ha crecido al mismo tiempo la inversión publicitaria en este medio, en la medida que ha demostrado su efectividad para alcanzar la atención del público, es entonces, clave determinar otros aportes que ayuden a determinar la importancia del estudio en cuanto a la formación de los profesionales de la planeación, siendo estos quienes se convierten en el eje principal para que la industria siga en aumento.

Es muy claro que las empresas tienen que atraer nuevo talento o bien formar internamente a sus profesionales en las nuevas competencias, con el objetivo de aprovechar las grandes oportunidades que ofrece la economía digital. Es importante señalar que para todas las posiciones o puestos de trabajo especificados es recomendable un buen nivel de inglés, capacidades comunicativas, trabajo colaborativo, facilidad para afrontar nuevos retos, formación especializada o experiencia equivalente y formación continua.

Como anteriormente se ha mencionado, la industria está representada por la velocidad en los cambios tecnológicos pero a continuación se analizará otros factores en donde la adaptación de las personas a los mismos cambios, se contraponen con la lentitud del cambio en las empresas y organizaciones que lideran los mercados actuales. Pero, ¿Cuáles son los retos de estos profesionales y de sus empresas? ¿Cuál es la actual formación de estos profesionales de la industria? ¿La problemática en la formación de los profesionales está en escasas de tiempo o inversión? ¿Así como crece la industria, crece el conocimiento profesional?

A través de algunas entrevistas con líderes de la industria y teniendo en cuenta el crecimiento de la misma de acuerdo a lo anteriormente mencionado; se puede llegar a concluir que si existe una brecha de conocimiento en profesionales, especialmente en la planeación de campañas permanentes de e-commerce en medios digitales en Bogotá y que es necesario investigar sobre cómo mejorar la situación, dado que el valor generado por la inversión digital va creciendo y a nivel de las marcas, reviste una especial importancia por su capacidad de ser medido en todos los aspectos frente a las ponderaciones necesarias en la publicidad tradicional (Sanchez, 2015) y por tal motivo el profesional debe conocer y analizar cada una de las métricas dando valor a su trabajo y tener siempre una respuesta coherente y una iniciativa justificada hacia el cliente, ya que este es el valor agregado detrás de una estrategia (Sanchez, 2015).

Paralelamente mientras se mantenga el incremento en el consumo de contenido digital, el valor estratégico de la publicidad digital seguirá creciendo y detrás de este el buen manejo y conocimiento que genera campañas de e-commerce no sólo a su complejidad sino también al buen resultado de sus acciones. Este tipo de publicidad, también se considera valiosa desde la perspectiva del anunciante por su capacidad de fomentar la interacción con el consumidor mientras minimiza el desperdicio a través de las múltiples capacidades de segmentación y se incrementa la capacidad de alcanzar la población objetivo y es allí donde el profesional de la planeación debe atender estas necesidades no como obligación, como se ha visto en los últimos tiempos, sino como esa iniciativa que da respuestas adelantadas a muchas preguntas (Posada, Managing Director Interaction GroupM Latam, 2015) (Mauchi,

2015) (Sanchez, 2015) (Pulido, 2015). También se destaca que una vez determinado el valor estratégico que puede aportar la inversión en publicidad digital, es fundamental determinar si existen oportunidades de mejora, enfocándose en las oportunidades desde el anunciante, se considera que si los anunciantes conocieran con mayor claridad las oportunidades que se encuentran en la publicidad digital podrían tomar ventaja de estas herramientas (Sanchez, 2015) (Posada, Managing Director Interaction GroupM Latam, 2015). La estandarización y generalización en el uso de herramientas como la compra programática, plataformas de compra en tiempo real o *real time bidding* y uso de audiencias por solo nombrar a algunas, puede elevar el retorno de la inversión en las campañas, un incremento que suele venir acompañado de mayores montos de inversión. Y es acá donde se encuentra un gran potencial de investigación, el incremento en la inversión publicitaria digital por anunciante es fundamental para poder construir equipos completos de profesionales que manejen la planeación, que sean integrales y con menor rotación (Mauchi, 2015), que sean profesionales con perfiles completos para su desempeño laboral, con habilidades completas y evolucionadas mas no las necesarias como se ha visto en los últimos años. A su vez, un incremento en la inversión tiene el potencial de llevar a la estandarización de buenas prácticas en la industria que redundan finalmente en un entorno con mayor probabilidad de éxito para el anunciante (Sanchez, 2015).

En consideración a las oportunidades de mejora desde el punto de vista de la agencia de medios, los entrevistados son unánimes en señalar que existen oportunidades para lograr que el conocimiento llegue a todos los integrantes de los equipos digitales. Las agencias consideran que sí tienen el conocimiento estratégico para liderar la campaña de medios de su anunciante, pero que este conocimiento no llega en todas las ocasiones a sus equipos de planeación y que estos a su vez no tienen una formación previa en aspectos diferentes al campo específico digital, haciendo imposible que haya un ejercicio integral (Posada, Managing Director Interaction GroupM Latam, 2015). También identifican que otro de los retos de formación es estar en la constante información, ya que muchos de los profesionales dejan de hacerlo por estar en el día a día de sus tareas como compromiso a su trabajo (Pulido, 2015), pero es allí donde se establece como idea principal para responder a este reto, la oportunidad de vincular a los equipos en conversaciones de marketing y ventas

propios de cada anunciante, para que esta información sirva de insumo en la construcción de las campañas publicitarias (Sanchez, 2015).

En cuanto a posibilidades para atacar estas oportunidades identificadas previamente no hay unanimidad. Mientras que algunos consideran que existen conocimientos que solo se pueden adquirir a través de la experiencia, y esperan que la evolución y madurez de la industria vaya por sí sola solucionando varias de estas problemáticas (Pulido, 2015), otros ven caminos más frontales; consideran que la industria en general debe dar paso y para ello debe empezar a incorporarse estudios econométricos en la medición de resultados (Posada, Managing Director Interaction GroupM Latam, 2015). También, que los anunciantes deben exigirle a sus agencias la incorporación de herramientas de medición de audiencias y modelos de atribución de ventas más específicos, que permitan identificar la relevancia e importancia que tiene su inversión en publicidad digital sobre sus ventas totales como un paso fundamental en la comunicación del impacto de la publicidad digital para ejecutivos de nivel gerencial (Pulido, 2015). También se considera que una de las razones para que las brechas existan, se encuentra en las expectativas que desde los niveles gerenciales del anunciante se tiene frente a la inversión publicitaria digital. Se afirma que la definición de expectativas debe resultar en indicadores explícitos y claros para poder construir estrategias y un plan de medición acorde a lo deseado por el anunciante (Mauchi, 2015).

Pregunta de investigación:

- a. *¿Existen retos de formación en los profesionales de la planeación de medios digitales en la ciudad de Bogotá?*

El estudio considera importante su impacto así:

1. Exploración de oportunidades en la formación de profesionales de la planeación en las agencias (Sanchez, 2015) (eMarketer team, 2014).
2. Exploración de oportunidades en las que la agencia le puede generar mayor valor a la marca que representa. Actualmente el 31% de los anunciantes considera que tiene el mix ideal de presupuesto y el 50% de los mismos considera prioritario establecer un modelo claro de mercadeo *cross-channel* (Hall, 2015). Desde lo digital se

encuentra, por ejemplo, que uno de los grandes retos es convertir las grandes cantidades de información que se recoge en la práctica digital, en oportunidades de especialización de canales y como activo para las empresas que buscan pasar del big data a la información para personalizar en función del cliente (P&M, 2015) (Rius, 2015).

Hipótesis

H1: Las agencias como responsables de la planeación de medios digitales en campañas de e-commerce en Bogotá, tienen falencias en la formación de sus profesionales de planeación que repercuten en el impacto de dichas campañas.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Identificar a través de un estudio cualitativo, si existen retos de formación en los profesionales de la planeación de medios digitales en la ciudad de Bogotá.

Objetivos Específicos

- Explorar en qué consisten esos retos de formación si es que los hubiera.
- Explorar si estos retos de formación afectan el rendimiento de campañas digitales permanentes enfocadas a objetivos de ventas o e-commerce debido al gran auge que éste está representando en el mercado.
- Explorar si es que estos retos de formación de los profesionales de planeación limitan de alguna manera el crecimiento de la inversión publicitaria
- Explorar posibles metodologías para fortalecer la relación entre el anunciante y el cliente desde la generación de valor a través de la planeación de medios digitales.

Estado del arte

Para el presente trabajo se contemplan 2 grandes objetos de estudio, en primer lugar, la agencia como responsable de entender las necesidades del anunciante y determinar la distribución ideal del presupuesto que el anunciante está destinando a medios digitales para desarrollar su *e-commerce* entre los diferentes medios disponibles con el objetivo de maximizar el rendimiento de la inversión.

El segundo objeto de estudio, es la industria de la publicidad digital, su pasado reciente, situación actual y perspectivas de crecimiento.

En cuanto a la agencia como objeto de estudio, la literatura de los últimos años se ha dedicado a la búsqueda de mecanismos para agregar valor y diferenciación a los que anunciantes buscan (Stallman, 2013). La globalización sumada a una cotidianidad altamente conectada para los ciudadanos, pone a las agencias y a las marcas que representan a competir por la atención de un comprador potencial que esta impactado por múltiples medios en intervalos cada vez más cortos (Posada, 2013).

El foco para las agencias ha cambiado, los autores argumentan que los esfuerzos deben moverse hacia las historias y alejarse cada vez más del anuncio tradicional (Company, 2009) (Eastwood, 2013) (Ian Grant, 2012). Las agencias deben adoptar una filosofía que permita generar campañas que inicien contando historias, generen interacción y se graben en el corazón de los consumidores. Mover la discusión hacia las experiencias, es un deber de las agencias si quieren apelar a la emocionalidad del cliente potencial (Mustin, 2014) (Sutherland, 2009).

Una discusión más profunda se está dando acerca de la relación entre las agencias y los anunciantes (ABRAHAM, 2014), en los últimos años se han movido cada vez más funciones de las agencias a equipos dentro de las mismas compañías (eMarketer, 2014), esto se ha presentado tanto por motivos de reducción de costos como con la intención de tener más control sobre las actividades.

La relación entre anunciante y agencia no se ha estudiado en detalle en Colombia desde la literatura, pese a eso, Claudia Gómez profesora investigadora del CESA se ha destacado con varias investigaciones al respecto, pero un tema central al abordarse a nivel global; es la diferencia de objetivos que se encuentran. Si bien sobre el papel están trabajando de manera mancomunada por un objetivo común, la verdad es que cada uno de ellos está siendo medido por diferentes indicadores (Gómez, 2010). Mientras el anunciante quiere sacar la mayor rentabilidad posible de su inversión en publicidad, está esperando que esto represente un ciclo de vida de su producto mucho mayor (Parsons, 1975) (Fornell, 1988), en contraste la agencia está siendo medida exclusivamente por objetivos publicitarios relacionados con el presupuesto de las campañas (Gómez, 2010). Estas campañas se plantean tradicionalmente para ser de una duración mucho menor al ciclo de vida esperado por el producto (ABRAHAM, 2014). Es aquí donde se genera entonces, una brecha entre los objetivos, una brecha que se hace cada vez más visible a medida que se avanza en el trabajo publicitario, desde la planeación, la ejecución hasta la medición (Pulido, 2015). Es allí, donde existe, una sorprendente ausencia de trabajos literarios académicos que contrasta con la abundancia de blogs con opiniones casuales del tema. Es aquí, en donde se destaca una oportunidad para que este trabajo se convierta en un referente académico en el ámbito local.

En cuanto a la publicidad digital, la naturaleza dinámica y siempre cambiante de su negocio, hace que sea más difícil encontrar libros alrededor de sus diversas temáticas (Leeflang et al, 2014). Las organizaciones a cargo de investigar el sector, han optado por informes periódicos donde monitorean cifras de inversión, penetración, frecuencia de uso y nuevas tendencias en publicidad digital. Organizaciones destacadas alrededor de la industria y que se han convertido en fuentes importantes son eMarketer, Comscore, IAB. Estas son las 3 principales organizaciones a cargo del monitoreo de medios, seguimiento de tendencias e investigaciones puntuales. Alrededor de los medios digitales, se han generado plataformas y herramientas de medición para mantener su monitoreo en tiempo real en respuesta precisamente a la capacidad que tienen las redes sociales de moverse a esa velocidad. Dentro de las herramientas de medición más populares se encuentran Radian6 y Social Bakers (Pulido, 2015).

La industria digital, está configurada de manera que sus principales desarrollos son de índole privados, este modelo se ha construido de esta manera; debido a la libertad de las herramientas necesarias para su desarrollo, donde se destaca por ejemplo el software *open-source*. Esto, ha generado inmensa velocidad en los desarrollos técnicos que a la vez los han generado sin ninguna concentración diferente al capital concentrado en Silicon Valley. Se ha logrado entonces, una gran cantidad de contenido acerca de innovaciones tecnológicas directamente en las plataformas que las desarrollan y comercializan, en donde podemos destacar a: Facebook, Google y Twitter como máximos exponentes de lo que se conoce como plataformas de autoservicio. En términos generales, la principal tendencia que resalta al evaluar los contenidos más recientes, es la migración de una compra orientada a anuncios, para pasar a una compra programática a través del *real-time bidding* (Posada, 2013)

Tabla 1. Bibliografía sobre Agencias, Anunciantes y planeación de medios digitales

Objeto de estudio	Fuentes
Agencias, anunciantes y la relación entre si	What Great Brands Do: The Seven Brand-Building Principles that Separate the Best from the Rest (Denise Lee Yohn, 2013) 101 Contrarian Ideas About Advertising (Bob Hoffman, 2011) Ogilvy on Advertising (David Ogilvy, 2014) Advertising: Concept and Copy (George Felton, 2013) All Marketers Are Liars: The Underground Classic That Explains How Marketing Really Works--and Why Authenticity Is the Best Marketing of All (Seth Godin, 2009) Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective (George E. Belch, 2011)
Mercadeo digital	eMarketer, The global media intelligence report. IAB annual report by country, ComScore top100 properties.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Marco Teórico

Para efectos de este trabajo, debemos plantear un marco teórico para los objetos de estudio. Se iniciará, contextualizando el problema a través de la definición de: Publicidad, agencias de publicidad y su clasificación, el Marketing Digital y por último; el rol del “*planner*” para entrar a definir los retos que se están presentando frente a las diferentes cuentas enfocadas en *e-commerce*.

1. Publicidad

La publicidad como negocio, es una manera de hacer mercadeo a través de la comunicación y se usa para promover o alentar a una audiencia a tomar una decisión. Esta comunicación puede tener objetivos comerciales, políticos e ideológicos (Century, 2014).

Una definición más moderna sin embargo resume la publicidad como el negocio que se encarga de resaltar el valor de un bien o servicio (Sutherland, 2009)

2. Agencia de publicidad

Las agencias de publicidad, constituyen un negocio de servicios que se dedica a la creación, planeación y ejecución del mercadeo de su cliente, las agencias pueden manejar la totalidad de los aspectos de mercadeo y comunicación de un cliente, desde sus formas más básicas de promoción hasta estrategias completas de marca. (Blanco, 2010) (Eastwood, 2013) (Gómez, 2010) (Halinen, 1997) (Plachta, 2002)

Existen diferentes tipos de agencias:

- **Servicio Completo:** Estas agencias, tienen la capacidad de ofrecer servicios integrales desde la planeación, creación, y producción de anuncios, investigaciones de mercado, y planeación de medios. Estas agencias también proporcionan servicios complementarios de publicidad entre los que se cuentan manejo de relaciones públicas, asistencia en planeación estratégica, activaciones en punto de venta, por señalar algunos.

- **Agencias creativas:** Son aquellas que se dedican únicamente a la creación y planeación de campañas en su aspecto creativo. Este tipo de agencias no maneja ninguno de los aspectos de compra de medios.
- **Agencia de medios:** En contraste con el anterior, este tipo de agencias no maneja ningún asunto creativo y solo asiste en la planeación, estrategia y compra de medios.
- **Agencias especializadas:** Se consideran especializadas, todas aquellas agencias que se concentran en una actividad particular del proceso de comunicación. También se consideran especializadas si se dedican a industrias o audiencias específicas.

3. Marketing Digital

Se define como Marketing Digital todo el esfuerzo publicitario que se realiza para aparecer en cualquier medio accesible únicamente a través de internet. (Publishing101, 2014). Hay una amplia variedad de opciones para hacer pauta digital, típicamente cualquiera va a caer en dos categorías grandes. *Search* y *Display*. *Search* es básicamente búsqueda paga y es la categoría más grande en términos de inversión y cobertura. Google tiene el dominio del mercado con 90% de la inversión a nivel mundial (excluyendo China) y con un 99% en Colombia (Google, 2014) . La pauta consiste en la oferta por términos de búsqueda de manera que cuando un usuario busca una combinación relacionada con el negocio del ofertante, aquel que haya pagado una mayor cantidad será el que muestre sus anuncios.

Display, es la segunda manera más popular de publicidad (Google, 2014) . Los anuncios de imágenes interactivas, aparecen en sitios web en varios tamaños, posiciones y formatos que van desde texto hasta *Rich Media* pasando por simples animaciones. Estos avisos pueden ser vistos por todos los visitantes del sitio web o su despliegue puede ser activado por el perfil demográfico, la ubicación o los intereses del visitante de manera que se incremente su relevancia.

Existen varios métodos para comprar publicidad online (Google, 2014):

- **CPC – Costo por Clic:** En este método de compra, en donde el comprador sólo paga cada vez que un usuario hace clic sobre su anuncio. Es conocido como un método de respuesta directa ya que sólo se paga por resultados. Es el método exclusivo para pauta usada en búsqueda paga y el usado más frecuentemente cuando se trabaja en campañas con objetivos de *e-commerce*.
- **CPM – Costo por mil impresiones:** Una impresión se define como la aparición en una ocasión de un anuncio gráfico. Por la naturaleza del tráfico de internet y el volumen de impresiones generadas, el pago en esta modalidad de compra se hace por cada mil impresiones. Es usado frecuentemente para incrementar el alcance por su alta visibilidad cuando se compra masivamente. El pago para este tipo de compra no depende de sus resultados aunque existen otras maneras de monitorear su impacto.
- **Presencia Fija:** El costo fijo se usa precisamente para garantizar la aparición de un anuncio, en una posición por un periodo de tiempo determinado. Se usa con frecuencia para lanzamientos por la capacidad de mantenerse visible por periodos extensos de tiempo.
- **CPA – Costo por acción:** Aunque su uso no es tan frecuente; es una modalidad que permite pagar únicamente por una acción determinada por el anunciante ya sea un formulario completo para alimentar una base de datos o una transacción completa. Suele ser utilizada en etapas de *e-commerce* muy avanzadas cuando se conoce por completo la audiencia y la efectividad de la pauta.

4. Funcionamiento de la búsqueda paga

La pauta publicitaria en motores de búsqueda hace parte de un campo más amplio de estudio denominado mercadeo de motores de búsqueda o SEM por sus siglas en inglés (Publishing101, 2014), el objetivo de este campo es diseñar los sitios web y las campañas para que se ajusten de manera óptima a los algoritmos sobre los que funcionan los motores de búsqueda, para que sus anuncios y propiedades se muestren lo más arriba posible en los momentos en que un usuario realiza una búsqueda. Los resultados de búsqueda orgánicos, son aquellos donde su ubicación no está ordenada

por pauta paga y por lo tanto no se puede comprar una posición superior. Los resultados de búsqueda paga se ubican tradicionalmente en la parte superior y lateral de la página y es sobre estos que se oferta.

El anunciante, decide sobre que palabras o combinación de palabras hace su oferta, cuando el usuario digita esta combinación exacta o una similar; se hace en milisegundos una subasta entre todos los anunciantes, ofreciendo pagar por esos términos de búsqueda. Una combinación del precio más alto ofertado con un ranking automatizado de relevancia que emite el motor de búsqueda; determina la posición donde el anunciante aparece finalmente. Cada uno de los motores de búsqueda con herramientas para comercializar tiene su propia plataforma y es a través de ella que se controlan todas estas variables (Google, 2014).

5. Funcionamiento de la pauta de *display*

Los anuncios de *display* o de imagen son aquellos que aparecen en múltiples sitios web incluyendo sitios de noticias y blogs. Tradicionalmente, estos anuncios incluyen una imagen con una comunicación simple, sin embargo; con el paso del tiempo se ha incluido animación para tomar ventaja de todas las capacidades técnicas disponibles, recientemente se han incluido avisos de tipo *Rich Media* que se caracterizan por incluir animaciones más avanzadas, la posibilidad de interactuar directamente con el anuncio o la posibilidad de despegar un video (IAB, 2014).

Es costumbre, que los anuncios de imagen aparezcan en la parte superior de la pantalla para aumentar su visibilidad pero la definición específica de su ubicación depende exclusivamente del diseño de cada sitio, además cada uno de los medios intenta encontrar un balance entre la experiencia del usuario y la monetización del espacio. IAB ha establecido un estándar para tamaños y especificaciones técnicas (IAB, 2014) con el fin de simplificar el trabajo de creación y ejecución de campañas enfocadas en estos anuncios.

Por la cantidad de sitios en línea que contrasta directamente con la cantidad limitada de competidores en motores de búsqueda, se ha generado un inventario disponible de

anuncios gráficos gigante, muchos de ellos en sitios de poco tráfico y por lo tanto poco impacto publicitario (IAB, 2014). Así mismo algunos sitios con inventario disponible están orientados a públicos muy específicos y tienen una gran credibilidad y relevancia haciéndolos muy atractivos desde el punto de vista de un anunciante, pero serían muy difíciles de encontrar por sus volúmenes de búsqueda limitados. Este género la necesidad de un intermediario que pudiera agrupar a través de herramientas tecnológicas cantidades grandes de inventario, categorizarlo, curarlo y servir como su agente comercial para la venta. Este intermediario, se conoce como red de anuncios o *Ad network*. La red de anuncios más grande del mundo es Google Display Network (Google, 2014). Actualmente solo los sitios con un tráfico grande o de segmentos Premium deciden comercializar su inventario a través de su propia fuerza de venta. Otros servicios con sus propios dominios tienen sus propias plataformas conocidas como “*self-service*” en estas se omite la fuerza de ventas y el anunciante trabaja directamente con la plataforma para ubicar sus anuncios. Este sistema lo usan entre otros Facebook, Twitter y LinkedIn.

Las redes de anuncios han evolucionado y se han especializado en industrias o locaciones específicas. En Colombia, por ejemplo, hay redes de anuncios que sirven sitios relacionados con el mercado de hidrocarburos, otra que sirve exclusivamente los periódicos regionales, en la actualidad las redes de anuncios más innovadoras son las que sirven el mercado de teléfonos móviles. Desde el punto de vista tecnológico las redes de anuncios han evolucionado para ofrecer a los anunciantes, la posibilidad de comprar no solamente inventarios por categorías sino que a un precio mayor pueden comprar inventarios por comportamiento, estas compras con un nivel mayor de segmentación se denominan compras segmentadas (Google, 2014).

Las compras segmentadas le permiten al anunciante desplegar su mensaje a usuarios con unas condiciones muy específicas que incrementan su efectividad. Por ejemplo, un anunciante de pañales puede segmentar para que sus anuncios solo se muestren a usuarios que hayan buscado en un motor de búsqueda “*consejos para nuevos padres*”. En general, el historial de navegación de un usuario, proporciona la información

necesaria para elaborar un perfil avanzado del usuario sin poseer los datos personales del mismo.

Al agrupar usuarios similares las redes de anuncios han logrado crear “*clusters*” de usuarios con perfiles de comportamiento y consumo en internet similares (Google, 2014).

La generación de audiencias, les permitió a las redes de anuncios evolucionar hacia lo que se denominan plataformas de oferta en tiempo real donde en lugar de ofertar por un espacio en un sitio determinado, el anunciante oferta por acciones realizadas por usuarios agrupados dentro de las audiencias que le interesan. El anunciante entonces no paga por una impresión en un sitio de carros a menos que la persona con el perfil que le interesa ingrese a ese sitio. Por esta capacidad de reacción de la plataforma es que se le conoce como oferta en tiempo real (Posada, 2013).

6. Campañas de *performance* o respuesta directa

Se le denomina de *performance* a las campañas orientadas a la generación de una respuesta directa por el cliente. Esta respuesta directa puede ser un clic, el diligenciamiento de un formulario o una venta directa. (Miguel et al, 2012). Estas campañas, se caracterizan porque suelen estar apoyadas por una campaña denominada *always on*, es decir no son esfuerzos concentrados en una sola estacionalidad o temporada, se distribuyen a lo largo de todo el año y son usados en su mayoría por anunciantes que tienen un *e-commerce* desarrollado.

Sin embargo, además de que el *e-commerce* consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. Por otra parte, personas han visto en éste que existe una nueva manera de hacer negocios con una gran oportunidad para emprender y tener una actividad comercial propia en la que triunfan, sólo cuando entienden que en el *e-commerce* no existen barreras, ni fronteras y que el espacio geográfico no es quien determina el target (Pulido, 2015) . Para esta metodología, tener una creatividad y sin ofrecer una propuesta de valor

realmente diferenciadora, se hace complicado surgir en este amplio mercado digital, como unos grandes vencedores (Pulido, 2015).

7. Métricas del marketing digital

CPC: Es el costo que se paga por clic hecho en uno de los anuncios de la campaña

CPM: Es el costo que se paga por cada mil impresiones de anuncios de la campaña

CPA: Es el costo que se paga por cada acción en un anuncio de la campaña, entre ellos: Transacción (compra), registro o descarga.

CTR: (*click through rate*) Es el porcentaje que indica que tan frecuentemente los usuarios dan clic en los anuncios de una campaña. Se halla dividiendo el número de clics en el número de impresiones.

ROI: Se define como el retorno de la inversión, en donde se calcula basado en las ventas sobre la inversión generada. Es esta métrica la cual permite cuantificar en campañas exclusivas de e-commerce, si la campaña publicitaria tuvo o no el éxito monetario que se estaba esperando.

Índice de conversión: Es el número de conversiones o transacciones realizadas dividido sobre el número de clics. Implica la capacidad de un sitio para generar compras en el tráfico del sitio web.

Alcance: Es el número o porcentaje de usuarios únicos de internet, que son expuestas al menos una vez a un mensaje publicitario.

Frecuencia: Es el promedio de impactos que el anuncio publicitario genera sobre el target. Esta puede ser controlada para generar el mejor número de acciones por parte de los usuarios.

Costo por seguidor: Es el costo efectivo de cada seguidor nuevo en una red social

Costo por conversión: Es el costo efectivo por cada conversión o transacción realizada

Visitas al sitio web: Es el número de usuarios que duraron más de 30 segundos en el sitio web del anunciante. Existen usuarios que dan clic en el anuncio pero por una variedad de motivos nunca alcanzan a durar el tiempo suficiente en el sitio web para contar como una visita

Porcentaje de rebote: Es el porcentaje de usuarios que llegan al sitio web pero salen antes de contar como una visita al sitio.

8. Retos del marketing digital en la actualidad

George Day, profesor de la universidad de Wharton, identificó la creciente brecha entre la cada vez más acelerada complejidad de los mercados y la capacidad de la mayoría de organizaciones dedicadas al mercadeo para comprender y enfrentar esta complejidad. Las fuerzas que fragmentan al mercado y la inmediatez del cambio, son hoy por hoy evidentes en la gran mayoría de industrias, pero se puede afirmar que el internet es el principal factor detrás de la mencionada brecha (Leeflang et al, 2014). Se puede decir que en la década de los noventa, fue una dominada por el e-commerce; con base en esto, se puede afirmar también que la primera parte del siglo XXI se ha convertido en la era del comercio social (Leeflang et al, 2014). La importancia del mercadeo digital, es confirmado a través de un estudio que IBM realizó con altos ejecutivos de mercadeo o *CMOs* por sus siglas en inglés, pero esta nueva relevancia a nivel empresarial viene con sus retos, según el mismo estudio, estos líderes del mercadeo definen los siguientes 4 retos como los más grandes para el mercadeo:

- Explosión de datos (llamado también, big data)
- Redes Sociales
- Proliferación de canales
- Cambios en la demografía del consumidor

Tres de esos cuatro desafíos corresponden a desarrollos del marketing digital (Leeflang et al, 2014).

Las marcas invierten en redes sociales para crear fans bajo la premisa de que los ayudará a impactar positivamente el “voz a voz” y la lealtad que los clientes tienen con la marca, sin embargo, con el contenido generado por usuarios a través de redes sociales no se puede controlar los mensajes sobre la marca que existen en internet, desde 2013 ya existían 115 millones de personas en los Estados Unidos creando contenido mensualmente. Como consecuencia, existen riesgos muy altos para las marcas en el ecosistema digital, se ha demostrado que las calificaciones de productos y reseñas de

productos hechas por usuarios, se tornan cada vez más negativas con la maduración de este tipo de sistemas online. Se cree que en Estados Unidos el 90% de los consumidores lee reseñas online antes de adquirir productos y que el 67% de todas las compras de bienes de consumo se ha basado de alguna manera en contenido generado por usuarios (Leeflang et al, 2014).

Las reseñas de otros usuarios, juegan entonces, un rol importante en las decisiones de compra de un individuo, por ende, las redes sociales terminan creando usuarios empoderados que son liderados por otros usuarios incluso más que por las mismas marcas, esto es lo que termina generando, relevancia para otras orientaciones del mercadeo digital enfocadas en la interacción con clientes sin una campaña expresa de venta, se desprende de estas interacciones, un incremento en la cantidad de información que se puede tener del cliente como lo es la relación con los bienes o servicios que consume y la interacción que se logra entre consumidores; en consecuencia se abren múltiples puntos de contacto que generan información desde y hacia otros usuarios. Es aquí, donde el reto para las marcas, radica en entender como los usuarios incorporan esa información en su toma de decisiones, comportamiento de compra y posterior uso, se puede afirmar que en principio las marcas podrían acompañar al cliente a lo largo de su línea de tiempo de consumo (Leeflang et al, 2014).

Esta revolución digital en el mercadeo, ha creado retos tremendos para las marcas, en el cual, el marketing se ha enfocado en la discusión conceptual del impacto de la revolución digital. Esto incluye enfoques en el impacto en modelos de negocio, consecuencias de tener nuevos canales y nuevos medios, y la presencia cada vez más frecuente de información del usuario final. La mayoría de estos estudios se dedican a identificar cualitativamente las consecuencias teóricas y prácticas de los diferentes aspectos de la revolución digital. Existen otro tipo de estudios cuantitativos, investigando temas más específicos relacionados como por ejemplo, modelos para aplicación de la nueva información existente en redes sociales. Son entonces, muy pocos los estudios que abordan como tema, los retos dentro de la práctica misma de la publicidad digital (Leeflang et al, 2014).

Esta investigación, basará entonces, su enfoque en las conclusiones encontradas por Leeflang et al, en su artículo del 2014 en el *European Management Journal*. Allí se definen 10 retos específicos de la revolución digital. Estos retos surgen del entorno específico que enfrentan los ejecutivos de mercadeo hoy en día, una digitalización que avanza rápidamente y que está incrementando su velocidad en los mercados. Las marcas deben estar por entender estos retos y estar listos para lidiar con ellos (Leeflang et al, 2014):

- I. **Revolución digital:** El incremento en la existencia de herramientas de digitalización amenaza modelos de negocio establecidos hoy en día.
- II. **Aprendizajes del consumidor:** La creciente oportunidad y la necesidad de generar aprendizajes puntuales del consumidor a partir del crecimiento exponencial de la información disponible.
- III. **Balance entre los modelos de análisis de datos y la creatividad:** Existe el riesgo de crear, una sobre dependencia de los datos que termine ahogando la creatividad de las organizaciones.
- IV. **Redes Sociales:** El manejo de la marca, debe adaptarse a una realidad donde las redes sociales juegan un rol importante, como un manejo de respuesta directa con los usuarios.
- V. **Oportunidad online:** Es muy frecuente, encontrar que la mayoría de esfuerzos publicitarios digitales se enfocan en segmentos de la población jóvenes, desaprovechando oportunidades con segmentos un poco más maduros pero aún más prometedores.
- VI. **Transparencia de precios:** Las comparaciones de precios online limitan la oportunidad que tienen las empresas en determinar los precios de sus productos a su antojo.
- VII. **Interacciones automatizadas:** Se debe cuidar el balance entre la interacción humana y la automatizada cuando se trata de servicio al cliente. Dejar todo automatizado, puede generar insatisfacción en los clientes y destruir el valor de marca.

- VIII. **Métricas:** Dimensionar el efecto de la publicidad digital, es difícil al compararlo con la publicidad tradicional debido a la diferencia pronunciada entre sus diferentes métricas.
- IX. **Brechas de talento:** Áreas de marketing y relacionadas, enfrentan una brecha de talento significativo en capacidades analíticas.
- X. **Organización:** La dinámica de cambio en la revolución digital, puede generar retos a nivel organizacional, causados por la movilidad acelerada; por ejemplo, dualidad de roles, confusión en los objetivos.

Para efectos de esta investigación, el enfoque se centrará en el estudio de las brechas de talento. De acuerdo a su investigación, Leeflang afirma que, entre las 10 oportunidades encontradas, las brechas de talento es considerada una de las dos oportunidades de más alto impacto por su importancia en todas las áreas de la organización (Leeflang et al, 2014).

La principal causa de la brecha de talento, radica en la creciente complejidad en el manejo de la información. Frente al tema, solo el 4% de los ejecutivos de mercadeo encuestados en Estados Unidos considera que tiene el equipo adecuado para enfrentar este reto. Si bien las agencias se han enfocado en contratar personal con una mayor capacidad de análisis de información, éste no es su objeto principal de negocio, por lo que se ven obligados por mantener una estructura de costos competitiva, a tener que subcontratar con especialistas del tema de datos muchas de sus necesidades (Leeflang et al, 2014). En contraste, cuando las agencias deciden contratar personal especialista en inteligencia de mercados, se están encontrando con estadísticos, matemáticos y expertos en econometría, y si bien, este grupo de profesionales trae de la mano muchas ventajas en habilidades numéricas y de análisis; también viene con serios déficits en su formación de marketing. Esto crea una brecha más en la comunicación entre mercadeo y datos, estableciendo una barrera para la creación de campañas basadas en conclusiones derivadas del análisis numérico. Es por esto que las agencias hasta ahora han optado por entrenar al personal con el que ya cuentan en mejorar específicamente

sus habilidades relacionadas a las problemáticas que consideren necesarias (Leeflang et al, 2014).

Los estudios que existentes hasta ahora se han enfocado en perfiles específicos de personas necesarias para el nuevo mundo digital, pero no en las habilidades necesarias para tomar ventaja de esas novedades. Dada la relevancia que toma el manejo de datos generada por las redes sociales y la oportunidad de aplicar la inteligencia sacada de ese manejo de datos impactando positivamente la creación de campañas de *e-commerce*; es importante que las agencias sepan cómo desarrollar las habilidades necesarias y a qué tipo de personas contratar para esto. Se debe profundizar también en el estudio de la relación entre el manejo de la información y la incorporación de esos aprendizajes en los procesos creativos y de planeación de medios y el cómo pueden mejorarse los procesos de marketing con base en la información recolectada y los aprendizajes que sacamos de ella (Leeflang et al, 2014).

Metodología

A continuación se expone detalladamente una explicación de la metodología utilizada para analizar a profundidad las problemáticas del estudio y por ende abarcar resultados relevantes que permitan determinar conclusiones de gran importancia para el mercado digital en Colombia.

Para ello, se detalla las áreas y los personajes claves de esta investigación, con el fin de determinar su rol, situación actual y los posibles cuestionamientos a los que se enfrentan la industria digital con los profesionales de la planeación.

Identificación de las áreas y personajes de estudio

Teniendo en cuenta la situación actual del mercado, anteriormente analizada; se busca identificar los personajes directamente relacionados en el desarrollo de esta industria y por ende el área de desempeño que permita determinar un experiencia clave como respuesta a cada uno de los cuestionamientos.

Se determinaron dos objetos de estudio, en primer lugar, líderes en las agencias de medios cuya visión de la operación y responsabilidades de la organización estén orientados a un nivel estratégico digital y en segundo lugar, profesionales de la planeación de medios quienes por su responsabilidad directa y su experiencia, tienen un enfoque en el funcionamiento diario de las campañas, especialmente en e-commerce y por ende son nuestro principal foco de estudio debido a los retos que presentan actualmente en la industria.

Además, se plantearon unos parámetros restrictivos para asegurar que tanto del lado de los líderes de las agencias de medios y los profesionales de la planeación, se encuentre bien representado el conocimiento necesario para dar una respuesta válida y representativa. Se circunscribe el territorio a Bogotá, identificando a líderes de agencias

y profesionales de la planeación de medios que tengan experiencia reciente en pauta digital y que hayan tenido al menos una campaña de *e-commerce* en el año inmediatamente anterior al estudio. Para la medición y consecución de datos sujetos a estas características, el único medio que accedió a compartir información fue ADman Media.

La restricción en estos parámetros reduce la probabilidad de hacer la medición sobre un sujeto que no cumpla con los conocimientos o experiencia necesaria para aportar a la investigación. Es por ello, que para determinar las agencias donde se buscarán los entrevistados, se delimita el universo a las agencias que hayan pautado campañas de *e-commerce* para Colombia a través de ADman Media en el año 2014 y mediados del 2015.

Tabla 2. Anunciantes digitales con campañas de *e-commerce* para Colombia a través de ADman Media en el año 2014 y principios de 2015

Agencias - Colombia	Anunciantes Digitales	Anunciantes en Ecommerce
Ariadna	8	3
Beat	6	0
global mind	4	1
ideamos	5	0
Initiative	8	2
IPG	3	0
IPROSPECT	5	3
ISHOP	4	0
Level Up	4	1
Mass	6	2
Mediacom SAS	12	4
Mediavest	10	3
MEDIAWISE	7	1
MINDSHARE	9	2
OMD	8	3
HAVAS	11	2
PHD	5	0
smart media	4	0
TBWA	3	0
MEC	8	1
Maxus	3	1

Fuente: Elaboración propia, 2015, con información de ADman media

Se determina entonces una lista de personas a entrevistar, de las cuales al menos el 70% hace parte de la información suministrada por ADman Media, de la siguiente manera:

Tabla 3. Líderes de agencias dedicadas al mercadeo digital en Colombia

Compañía	Cargo	Rol
GroupM - Connect	Unit Leader	Líder
Mindshare	Regional Digital director	Líder
Havas Media	Strategy Director	Líder
Mindshare	Account Director	Líder
MEC	Analytics & Insights Director, Latin America	Líder
Havas Media Group	Head of search	Líder
Mediacom	Regional Programmatic Director	Líder
Oak Interactive	Country Manager	Líder
Mediacom Colombia	COO	Líder
GroupM - Connect	Managing Director Latin America	Líder
Mindshare	Directora digital	Líder
Mediacom	Head of digital latam	Líder
Mediacom	Sr Regional Manager	Líder
Mindshare	Director	Líder
Forward Media	Planner Search	"Planner"
Mediacom	director de cuenta digital	"Planner"
Forward Media	Planner search	"Planner"
Omicom Mediagroup	Planner de Medios	"Planner"
Mindshare	Planner Digital	"Planner"
Oak Interactive	Account Director	"Planner"
BlackSip --- Gran Panda	Account Manager Digital	"Planner"
Mediacom	Account Manager	"Planner"
Mediacom	Account Executive	"Planner"
Mediacom	Account Manager	"Planner"
Forward	Planner Search	"Planner"

Fuente: Elaboración propia, 2015

Metodología exploratoria

Debido a que no existen investigaciones o estudios previos a esta problemática, se busca un método que permita identificar de manera cualitativa y significativa los retos que los profesionales de la planeación se están enfrentando.

Para ello, y después de estudiar a profundidad la actualidad del mercado, con el propósito de lograr cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos de este

trabajo, se diseña un estudio cualitativo, que será de tipo exploratorio utilizando entrevistas en profundidad.

Inicialmente, se busca entonces, una rigurosa descripción contextual de la problemática, buscando primordialmente objetividad para efectuar un análisis que termine generando conocimiento válido en cuanto a la definición de la existencia de la problemática de la investigación en Colombia (Morales, 2015). De la misma manera, se considera que a través de la entrevista con expertos en el tema, se podrá lograr una definición preliminar de variables, causas y comportamientos que sirvan como base para próximas investigaciones.

Los factores a analizar se determinan partiendo principalmente del artículo publicado por *Leeflang et al* en el *European Management Journal* en el 2014. En este, se definen varios elementos que permiten identificar acciones concretas que se estén realizando a nivel interno en las agencias y organizaciones de marketing en general, para cerrar las brechas de talento encontradas principalmente en habilidades analíticas (Leeflang et al, 2014). Para el desarrollo del guión de la entrevista a profundidad, se tomarán elementos de estudios realizados a nivel nacional e internacional según observación de fuentes secundarias.

A través del estudio exploratorio con entrevistas a profundidad, se permitirá estructurar el conocimiento relacionado con el tema con la mayor proximidad del problema. También el utilizar el modelo exploratorio permitirá el conocimiento completo del contexto a ser investigado e identificar variables activas que sirvan como base para llevar a cabo estudios posteriores con mayor profundidad.

Los estudios exploratorios, suelen ser usados cuando se abordan temas poco conocidos. Permiten a los investigadores incrementar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información para determinar posteriormente si es necesario o útil generar una investigación más profunda, también se puede usar para investigar problemas particulares del comportamiento humano que se consideren claves

para los investigadores. En este caso se busca identificar conceptos o variables prometedoras en la investigación sobre este tema. Se considera que el estudio hace su aporte al determinar relaciones potenciales entre variables y estableciendo un punto de partida para investigaciones detalladas posteriores (Danke, G, 1986).

En lo referente a esta investigación, el principal limitante para la utilización de otras técnicas radica en la sensibilidad de la información requerida. Estos datos son considerados sensibles por los objetos de estudio, por incluir información relacionada con su inversión publicitaria en el caso de los anunciantes y por sus montos de negocio desde la perspectiva de las agencias de medios y de los medios. Solamente ADman Media accedió a suministrar información parcial.

Guía para la entrevista:

Al respecto de la entrevista en profundidad se dice, “la entrevista en profundidad o, como algunos investigadores/as la denominan, el estudio de caso, es la entrevista profesional que se realiza entre un entrevistador/a y un informante con el objeto de obtener información sobre la vida, en general, o sobre un tema, proceso o experiencia concreta de una persona. A través de la entrevista en profundidad, el entrevistador/a quiere conocer lo que es importante y significativo para el entrevistado/a; llegar a comprender como ve, clasifica e interpreta su mundo en general o algún ámbito o tema que interesa para la investigación.” (Morales, 2015)

Se construye una guía para una entrevista, por la cual se busca obtener de manera cualitativa la mayor cantidad de información posible para tener una visión más global y respuestas coherentes para el tema en cuestión, la cual, se clasifica por tipo de pregunta de acuerdo a su originalidad y objetivo de respuesta, dirigida y enfocada de la siguiente manera:

Tabla 4. Guía para entrevista en profundidad

Tipo de pregunta	Objetivo	Pregunta	Tipo de respuesta
Preguntas de apertura/calentamiento	Identificación de características del grupo	Datos Nombre	Nombre
Preguntas de apertura/calentamiento	Identificación de características del grupo	Datos Compañía	Compañía
Preguntas de apertura/calentamiento	Identificación de características del grupo	¿Qué cargo desempeñas en la agencia?	Respuesta abierta
Preguntas de apertura/calentamiento	Identificación de características del grupo	Hablemos de las campañas digitales... ¿Haces campañas digitales con frecuencia?	Respuesta SI/NO
Preguntas introductorias	Introduce el tema general de discusión	¿Con qué frecuencia su anunciante hace campañas digitales en un periodo de un año?	Respuesta abierta
Preguntas introductorias	Introduce el tema general de discusión	Cuando su anunciante hace campañas digitales. ¿Tiene objetivos de e-commerce?	Respuesta SI/NO
Preguntas introductorias	Introduce el tema general de discusión	¿Cómo mide su anunciante estas campañas?	Respuesta abierta
Preguntas introductorias	Introduce el tema general de discusión	Cuando su anunciante hace campañas digitales; ¿Tiene objetivos transaccionales físicos (busca incrementar o fomentar la compra en puntos físicos)?	Respuesta SI/NO
Preguntas introductorias	Introduce el tema general de discusión	Considera usted que hay potencial para planear y ejecutar estas campañas de manera integrada con un aspecto "tradicional"	Respuesta SI/NO
Preguntas introductorias	Introduce el tema general de discusión	Considera usted que hay potencial para planear y ejecutar estas campañas de manera integrada con un aspecto "tradicional"	¿Por qué?
Preguntas introductorias	Introduce el tema general de discusión	Hablemos de su opinión del rol del marketing digital. Considera usted que el marketing digital impacta de manera concreta el negocio de su anunciante?	Respuesta SI/NO
Preguntas introductorias	Introduce el tema general de discusión	Hablemos de su opinión del rol del marketing digital. Considera usted que el marketing digital impacta de manera concreta el negocio de su anunciante?	Si su respuesta es afirmativa. Confirme. ¿Cómo impactaría?

Preguntas introductorias	Introduce el tema general de discusión	¿Considera usted que entiende bien los objetivos de marca y de negocio de su anunciante?	Respuesta SI/NO
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Considera usted que su anunciante entiende todas las métricas del marketing digital?	Respuesta SI/NO
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Considera usted que hay métricas que integran el marketing digital y el tradicional? ¿Cuál serían?	Respuesta abierta
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	Hablemos de la opinión que su marca tiene del rol del marketing digital... ¿Su cliente puede cuantificar el impacto financiero que sus campañas digitales tienen en el negocio? i.e: ROI - Número de ventas.	Respuesta
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	Hablemos de la opinión que su marca tiene del rol del marketing digital... ¿Su cliente puede cuantificar el impacto financiero que sus campañas digitales tienen en el negocio? i.e: ROI - Número de ventas.	Si su respuesta es afirmativa, Explique ¿Cómo?
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Su cliente entiende lo que miden las métricas digitales?	Respuesta SI/NO
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Su cliente usa la información generada por sus campañas digitales para propósitos como investigación de mercados? ¿Comportamiento del consumidor?	Respuesta
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Su cliente usa la información generada por sus campañas digitales para propósitos como investigación de mercados? ¿Comportamiento del consumidor?	Si su respuesta es afirmativa. Confirme. ¿Con qué frecuencia?
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	Su cliente considera que la información resultante de las campañas digitales es accionable? ¿Con qué frecuencia?	Respuesta abierta
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Su cliente considera que existen demasiadas métricas en las campañas Digitales?	Respuesta
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Su cliente considera que existen demasiadas métricas en las campañas Digitales?	¿Por qué?

Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Su cliente considera que las métricas son muy “blandas” y no representan datos concretos?	Respuesta
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Su cliente considera que las métricas son muy “blandas” y no representan datos concretos?	¿Por qué?
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Su cliente considera que la información no es suficientemente detallada?	Respuesta
Preguntas de transición	Dirigir la conversación al tema de mayor interés	¿Su cliente considera que la información no es suficientemente detallada?	¿Por qué?
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Hablemos de los retos que el marketing digital genera en las habilidades de su grupo de trabajo... Considera usted que existen oportunidades de mejora en su grupo de trabajo? ¿Cuáles?	Respuesta abierta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	¿Considera usted que cuenta con el equipo ideal para llevar a cabo su trabajo? ¿Por qué?	Respuesta abierta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿Existen restricciones de presupuesto o de recursos para formar un equipo de trabajo ideal?	Respuesta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿Existen restricciones de presupuesto o de recursos para formar un equipo de trabajo ideal?	Si su respuesta es afirmativa, por favor confirmar ¿Cuáles?
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que existen problemas de infraestructura o de IT para hacer su trabajo de manera ideal?	Respuesta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que existen problemas de infraestructura o de IT para hacer su trabajo de manera ideal?	Si su respuesta es afirmativa, por favor confirmar ¿Cuáles?
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿La información y los datos que tiene a su disposición, no son de la calidad necesaria para hacer un trabajo ideal? ¿Por qué?	Respuesta abierta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	¿Qué tipo de herramientas o plataformas considera que te harían falta para tu desarrollo estratégico?	Respuesta abierta

Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿Existen restricciones de tiempo para desarrollar un trabajo ideal de análisis? ¿Cuáles?	Respuesta abierta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿Es difícil encontrar profesionales que tengan talento para el análisis de datos y a la vez tengan experiencia de negocios dentro de su organización? ¿Por qué?	Respuesta abierta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿Su agencia tiene el interés suficiente en el análisis y manejo de datos?	Respuesta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿Su agencia tiene el interés suficiente en el análisis y manejo de datos?	¿Por qué?
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿Es difícil encontrar y atraer candidatos apropiados para el trabajo que hoy en día requiere el marketing digital?	Respuesta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿Es difícil encontrar y atraer candidatos apropiados para el trabajo que hoy en día requiere el marketing digital?	¿Por qué?
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿El departamento de recursos humanos no ha podido identificar el perfil apropiado para hacer el trabajo de marketing ideal de una manera ideal?	Respuesta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿El departamento de recursos humanos no ha podido identificar el perfil apropiado para hacer el trabajo de marketing ideal de una manera ideal?	¿Por qué?
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Esta investigación busca determinar si existe una debilidad de habilidades analíticas en la industria digital. Suponga que esto es cierto para responder las siguientes preguntas: Considera usted que una solución puede ser contratar profesionales con mejores capacidades de análisis y manejo de datos?	Respuesta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que el análisis y manejo de datos debe ser un requerimiento necesario para contratar en cualquier perfil?	Respuesta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que debe existir un departamento dedicado exclusivamente al manejo avanzado de datos?	Respuesta

Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ¿Tercerizar a través de outsourcing las funciones analíticas de la agencia podría ser una buena solución? ¿Por qué?	Respuesta abierta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ofrecer a los empleados incentivos para completar capacitaciones en análisis y manejo de datos puede ser una buena solución?	Respuesta
Preguntas críticas/claves	Discusión de asuntos críticos o claves	Considera usted que ofrecer a los empleados incentivos para completar capacitaciones en análisis y manejo de datos puede ser una buena solución?	Si su respuesta es afirmativa, por favor confirmar ¿Cuáles?

Fuente: elaboración propia, 2015, guía para entrevista

Resultados

Análisis y procesamiento de la información:

Para efectuar el procesamiento y el análisis de los datos, se efectúa un análisis inductivo con el objetivo de que la información recopilada arroje categorías, temas y pautas que sirvan como base a investigaciones posteriores (Morales, 2015).

Para el manejo de la información relacionada se divide el proceso en 3 partes.

En primer lugar, se hace una reducción de datos con el objetivo de realizar una identificación y clasificación de elementos encontrados. A continuación se realiza un trabajo de síntesis y agrupamiento para finalizar la primera fase del procesamiento.

En la segunda parte, se realiza la disposición y transformación de los datos, que resulta en la construcción de tablas discursivas para el total de los entrevistados a manera de entregable clave de cada interacción con el objeto de estudio.

Finalmente se realiza un proceso de obtención y verificación de conclusiones para cada uno de los entrevistados y un proceso similar para el total de la información recopilada de manera que se obtenga resultados generales para la investigación (Rodríguez et al, 1996).

Entrevistas con profesionales de la planeación:

Desde el momento del diseño de la guía se buscó dividir los temas para poder clasificar las conclusiones recogidas. Para el análisis cualitativo de los datos, se optó por una técnica de análisis de texto, donde se hace enfoque en el análisis de conversaciones. (Fernández, 2006) (Ryan, 2003)

El Marketing Digital, el anunciante y el e-commerce:

No existe duda en el universo de entrevistados acerca de la relevancia del mercadeo digital, consideran que hay ventajas en la participación de sus marcas, sin embargo, hay unanimidad en las razones por las que es importante hacerlo desde el punto de vista de los

anunciantes, y los impactos positivos que los mismos pueden esperar. No se considera que haya posibilidad de dar respuestas absolutas, ni para campañas con objetivos de venta ni para otras.

Los entrevistados consideran que tanto los anunciantes y sus marcas, como las agencias, están aún descubriendo estándares de la industria en todos los momentos del proceso, desde la planeación hasta el reporte. Consideran, que se ha realizado un avance en la concientización que las marcas deben tener sobre la importancia de su presencia digital. Mientras algunos denominan su campaña intermitente y dependiendo de lanzamientos específicos, otros hablaron de campañas con frecuencia trimestrales, sin embargo, la mayor parte, hablaron de campañas con frecuencia mensuales o permanentes a lo largo de todo el año. Para ellos, esto es un indicador poderoso de la decisión de los anunciantes para ser más constantes y estratégicos con su presencia digital.

Esto contrasta con una mayor frecuencia en la realización de campañas, que si bien no tienen objetivos de venta directa, están integrados con objetivos de mercadeo tradicionales para generar tráfico a puntos de venta físicos o simplemente llamar la atención a puntos clave del producto o marca. La mitad de los entrevistados, realizan campañas que no tienen objetivos de venta directa.

La manera como una campaña digital puede impactar a un producto o marca, depende de la naturaleza de su oferta. Es difícil encontrar, objetivos similares comparando campañas que buscan dar a conocer un producto de consumo masivo que por su bajo valor comercial no se puede comercializar directamente en canales digitales frente a campañas que buscan, por ejemplo, vender computadores, un elemento que por su valor comercial tiene un proceso de consideración de compra de varias semanas, y una información de producto detallada para las múltiples comparaciones técnicas que los usuarios suelen hacer durante este periodo.

En esencia, las ventajas competitivas que un anunciante puede generar para su marca a través de su presencia y desarrollo digital, dependen de cada una de las marcas. Hasta el momento, resulta imposible afirmar que todas las empresas que usan computadores se

podrían beneficiar de los aprendizajes que uno de los competidores haya generado (*Benchmark*). Las posibilidades creativas y de medios dependen de elementos inherentes a la cadena de valor, de la personalidad de la marca y de la cultura de cada comunidad que se impacta. Desarrollar ventajas competitivas desde lo digital, es una posibilidad que existe, pero requiere una relación de largo plazo entre el anunciante y su equipo digital. *“Las intenciones de compra hoy en día se generan en un canal y pueden terminar en otro. Las campañas integradas tienen en cuenta esta realidad”*

Métricas

Si bien todos los entrevistados consideran que conocen bien el negocio de su cliente, pocos consideran que el cliente entienda las métricas del mercadeo digital. Los entrevistados consideran, que ningún cliente tiene una sola manera de medir el impacto que el marketing digital tiene sobre sus campañas o su marca; aunque el mismo cliente se siente tranquilo con lo que alcanza a medir de impacto financiero en el momento.

Resulta interesante la relación entre el conocimiento de las métricas digitales y la medición del impacto financiero. Se sugiere como tema de profundización en futuras investigaciones, la brecha que se presenta entre el conocimiento de métricas digitales y el dimensionamiento del impacto financiero. ¿Es verdad que el cliente no entiende las métricas digitales? ¿Entiende sólo las que le permiten calcular impactos financieros? ¿Cómo se puede dimensionar un impacto financiero sin entender las métricas digitales? Estas son algunas de las preguntas que surgen de este análisis. *“El cliente acompaña cada campaña digital con unos objetivos tradicionales concretos en cada lanzamiento”*

En general se considera que los clientes tienen a nivel interno, un cálculo de retorno de la inversión para las campañas digitales. Empiezan a aparecer nombres de plataformas de terceros especializados en el desarrollo de modelos de atribución de la compra, especialmente cuando son campañas de e-commerce. Este concepto de modelo de atribución se tratará también, en los resultados de entrevista de líderes digitales, pero los entrevistados coinciden en que se tratan de modelos econométricos que permiten cuantificar la participación que cada una de las interacciones cliente-anunciante tiene sobre

la venta final. Es decir que las marcas pueden determinar qué tan importante fue la publicidad digital para una venta física. Los entrevistados son enfáticos en aclarar que estos modelos aún son muy poco utilizados y se encuentran en etapa temprana de desarrollo. *“Con datos de terceros especializados en el desarrollo de plataformas de modelos de atribución. En esencia, sistemas que calculan el retorno de la inversión en campañas digitales (Sizmek, Quisma)”*

Por último, se destaca la baja utilización por parte de los anunciantes de la información que las campañas digitales generan. Mientras que algunos afirman que sus anunciantes no usan la información para nada, otros se reúnen dos veces al año para discutir aprendizajes y otros entrevistados no saben si el cliente la usa o no. Esto quiere decir que los anunciantes no han entendido el impacto que nuevas tendencias del manejo de información como *“big data”* pueden generar para sus marcas. Ya se ha explicado previamente en este documento, como la recolección, análisis y utilización de grandes cantidades de información pueden generar ventajas competitivas, entonces, surgen acá nuevas preguntas, ¿Saben los anunciantes que es *“big data”*? ¿Existen limitantes para la adopción de la tendencia? *“Hay una reunión semestral para hablar de conocimiento del cliente a partir de la información digital”* *“No sé cómo usan la información para su negocio”*

Retos analíticos

Para los entrevistados, es indiscutible que existen oportunidades de mejora en la industria digital, y aunque todos consideran que cuentan con equipos capacitados para sus labores, también creen que la industria en la que se desenvuelven, se caracteriza por el constante cambio y consideran que las agencias deberían tener en cuenta esto para la programación de sus capacitaciones. Sugieren también que la capacitación en digital debería ser recibida por sus pares de mercadeo tradicional, de manera que estos logren entender las posibilidades de la pauta digital y sea más fácil un camino para encontrar, eventualmente, sinergias entre ambas ramas del mercadeo. *“Si, indagar y conocer las nuevas herramientas y posibilidades que se ofrecen para evolucionar las campañas.”* *“Sí, pero la capacitación digital debe ser para los equipos de mercadeo tradicional, ellos deben entender las posibilidades”*

Existe sin embargo, visiones críticas de la práctica del mercadeo digital. Si bien se consideran adecuados los equipos, el ambiente en el que se mueve parece no tener una percepción positiva. La mitad de los entrevistados considera que existen restricciones presupuestales para armar equipos ideales de trabajo y consideran que al menos los grandes clientes deberían tener equipos exclusivos. Tener un mayor número de personas en la operación, tendría sin lugar a dudas la consecuencia de liberar un mayor tiempo para dedicarlo al análisis de los datos. *“Si, si tuviéramos más personas en la operación diaria podríamos dedicar más tiempo al análisis”*

Aunque pocos consideran que existan problemas de infraestructura tecnológica para el desarrollo de las actividades, quienes lo afirman se refieren exclusivamente a la confiabilidad y estabilidad del servicio de internet que sin dudas es clave en esta industria. *“Es necesario tener equipos y servicios de internet lo suficientemente buenos para soportar la cantidad de trabajo que se puede ejecutar vía internet” “No hay una infraestructura confiable.”*

En cuanto a la calidad de la información, los entrevistados consideran que existe un volumen adecuado de información y consideran la información de muy buena calidad. Sin embargo consideran que la carga laboral es muy alta, poniendo limitantes en los equipos para las oportunidades de análisis que se presentan al tener grandes cantidades de información. El tiempo disponible, se usa en la implementación y optimización de campañas a través de las plataformas digitales, los equipos se encuentran extralimitados y el cliente valora más la inmediatez que la calidad en el análisis, una preferencia que puede estar relacionado, con el bajo valor estratégico que ven en la información resultante de las campañas digitales. *“Sí tenemos información de calidad, sólo hace falta una formalización de procesos para saber cómo ajustarlo a la realidad de cada cliente” “Sí, tengo buena información de las campañas, pero falta información del cliente para ver el panorama completo” “Sí, la carga laboral es muy alta, el tiempo se usa en la implementación y optimización de las campañas. Los equipos ya están extralimitados y las cargas son muy altas. Deberíamos poder tener equipos exclusivos al menos para las cuentas grandes”*

Variables para la mejora del marketing digital

Para los profesionales de la planeación de medios digitales, si existe una problemática en el perfil de las personas que se contratan para la industria. Aunque reconocen que el perfil es difícil de encontrar, consideran que aún falta mucho conocimiento desde el inicio del proceso.

Para el grupo, las agencias si tienen el interés en mejorar sus capacidades analíticas, sin embargo, este compromiso aún no es suficientemente fuerte y concluyen esto por la baja inversión que se hace en infraestructura y equipos especializados en el tema. Es por esto, que se cae repetidamente en la cotidianidad de la operación y se pierde el camino. Consideran también, que las habilidades requeridas por la práctica del marketing digital no son fáciles de encontrar, las capacitaciones idealmente deberían ir de la mano con la innovación del sector, una observación que consideran, a la velocidad de la industria, casi imposible de cumplir. *“Sí, el perfil necesario puede encontrar sueldos superiores” “Las universidades no preparan en análisis, solo en ejecución...Falta desarrollar muchas habilidades”*

Otro factor importante, se encuentra en el departamento de recursos humanos, la mitad de los entrevistados considera que las prácticas en el reclutamiento y selección de profesionales, no se ajustan con la realidad del negocio. Consideran que en muchas oportunidades no tienen claro ni el rol ni el perfil a desempeñar, no tienen un entendimiento general de lo que tienen que tener los candidatos. Una de las observaciones de los entrevistadores, es cuestionar la idoneidad de las pruebas estándar de selección para un perfil tan específico. *“Las pruebas tradicionales no son suficientes para las habilidades que se requieren en digital”*

Los entrevistados consideran finalmente, que el perfil analítico es un requerimiento fundamental para la contratación de profesionales para la industria del mercadeo digital y que a su vez, las agencias deben tener un equipo exclusivamente dedicado al análisis de datos, afirmando que esto si debe suceder pero dentro de las instalaciones de la empresa para evitar fuga de habilidades claves.

Tabla 5. Resumen de las entrevistas realizadas a profesionales de la planeación de medios digitales en Bogotá en el año 2015

Categorización	Preguntas	¿Qué se dijo?
Objeto de estudio	Rol	"Planner"
Compañía	Datos Compañía	Forward Media
		Mediacom
		BlackSip --- Gran Panda
		Oak Interactive
		Mindshare
		GroupM - Connect
		Omicom Mediagroup
Agencias participantes	¿Qué cargo desempeñas en la agencia?	Planner Search
		Account Manager
		Account Director
		Planner digital
		Account Executive
Trabaja en digital	Hablemos de las campañas digitales... ¿Haces campañas digitales con frecuencia?	SI
Frecuencia de realización de campañas	¿Con qué frecuencia su anunciante hace campañas digitales en un periodo de un año?	Permanentes
		Trimestrales

		Mensuales
		Lanzamientos
Tiene campañas con e-commerce	Cuando su anunciante hace campañas digitales. ¿Tiene objetivos de e-commerce?	Si
		No
Medición de las campañas	¿Cómo mide su anunciante estas campañas?	“Conversiones (compra)”
		“ROI de la campaña”
		“Interacciones con la campaña, costo por clic, páginas vistas”
		“Alcance”
		“Tráfico, consideración, costo por orden”
		“Registros en la base de datos”
		Clics
¿Los clientes buscan promover venta física?	Cuando su anunciante hace campañas digitales; ¿Tiene objetivos transaccionales físicos (busca incrementar o fomentar la compra en puntos físicos)?	Si
		No
Integración con Marketing Tradicional	Considera usted que hay potencial para planear y ejecutar estas campañas de manera integrada con un aspecto “tradicional”	Si

		No
Integración con Marketing Tradicional	Considera usted que hay potencial para planear y ejecutar estas campañas de manera integrada con un aspecto "tradicional"	"Las intenciones de compra hoy en día se generan en un canal y pueden terminar en otro. Las campañas integradas tienen en cuenta esta realidad"
		"Las campañas digitales pueden impactar el tráfico físico de un punto de venta"
		"Las campañas digitales pueden medir muchas cosas que no pueden medirse en tradicional"
		"La penetración digital es aun baja en el país, sigue siendo necesario tener campañas enteramente tradicionales"
		"Es necesario mantener separadas las campañas para que se siga madurando el conocimiento digital que se está desarrollando"
Impacto en el negocio del cliente	Hablemos de su opinión del rol del marketing digital. Considera usted que el marketing digital impacta de manera concreta el negocio de su anunciante?	Si
		No

Impacto en el negocio del cliente	Hablemos de su opinión del rol del marketing digital. Considera usted que el marketing digital impacta de manera concreta el negocio de su anunciante?	“Contempla múltiples opciones de segmentación, y por la cantidad de tiempo que un usuario pasa conectado, presenta también múltiples oportunidades de impacto publicitario”
		“La conectividad cada día es mayor, sería un desperdicio que las marcas no estén donde sus compradores pasan gran parte de su día”
		“El alcance y la frecuencia que digital proporciona son un complemento perfecto para cualquier mensaje. Una campaña correctamente planeada impacta al usuario en el momento perfecto”
		Sí, siempre y cuando se enfoque en visibilidad y acciones concretas”
Entendimiento del negocio de su cliente	¿Considera usted que entiende bien los objetivos de marca y de negocio de su anunciante?	SI
Entendimiento del cliente de las métricas digitales	¿Considera usted que su anunciante entiende todas las métricas del marketing digital?	SI
		No
Métricas integradas digital - tradicional	¿Considera usted que hay métricas que integran el marketing digital y el tradicional? ¿Cuál serían?	“No estoy seguro, no lo conozco”
		“TRP’s ROI”

		<p>“El cliente acompaña cada campaña digital con unos objetivos tradicionales concretos en cada lanzamiento”</p> <p>“Picos de tráfico en plataformas digitales están asociados a incremento en la actividad física del anunciante”</p> <p>“Costo por registro”</p> <p>“Alcance, frecuencia”</p>
El cliente cuantifica el impacto de la inversión digital	<p>Hablemos de la opinión que su marca tiene del rol del marketing digital... ¿Su cliente puede cuantificar el impacto financiero que sus campañas digitales tienen en el negocio? i.e: ROI - Número de ventas.</p>	Si
El cliente cuantifica el impacto de la inversión digital	<p>Hablemos de la opinión que su marca tiene del rol del marketing digital... ¿Su cliente puede cuantificar el impacto financiero que sus campañas digitales tienen en el negocio? i.e: ROI - Número de ventas.</p>	<p>“Con datos de terceros especializados en el desarrollo de plataformas de modelos de atribución. En esencia, sistemas que calculan el retorno de la inversión en campañas digitales (Sizmek, Quisma)”</p> <p>“Calculando internamente un valor real por cada impacto digital”</p> <p>“No puedo revelar esta información”</p>
Entendimiento de lo que miden las métricas digitales	¿Su cliente entiende lo que miden las métricas digitales?	<p>Si</p> <p>No</p>

Se usa la información que se genera en el marketing digital	¿Su cliente usa la información generada por sus campañas digitales para propósitos como investigación de mercados? ¿Comportamiento del consumidor?	Si
		No
Se usa la información que se genera en el marketing digital	¿Su cliente usa la información generada por sus campañas digitales para propósitos como investigación de mercados? ¿Comportamiento del consumidor?	“Hay una reunión semestral para hablar de conocimiento del cliente a partir de la información digital”
		“No sé cómo usan la información para su negocio”
		“No usan la información”
Accionabilidad de la información proveniente del marketing digital	Su cliente considera que la información resultante de las campañas digitales es accionable? ¿Con qué frecuencia?	Si
		No
		No se
Demasiadas métricas para el cliente?	¿Su cliente considera que existen demasiadas métricas en las campañas Digitales?	Si
		No
Demasiadas métricas para el cliente?	¿Su cliente considera que existen demasiadas métricas en las campañas Digitales?	“Al no entender las métricas por completo le parecen inútiles”
El cliente reconoce la validez de las métricas digitales	¿Su cliente considera que las métricas son muy “blandas” y no representan datos concretos?	Si
		No

El cliente reconoce la validez de las métricas digitales	¿Su cliente considera que las métricas son muy “blandas” y no representan datos concretos?	“El cliente espera modelos de atribución claros y maduros.”
Exceso de detalle en la información digital?	¿Su cliente considera que la información no es suficientemente detallada?	Si
		No
Exceso de detalle en la información digital?	¿Su cliente considera que la información no es suficientemente detallada?	“El problema fundamental es educacional, comprende que es bastante información pero no sabe qué hacer con ella, como direccionarla en futuras estrategias”
Existen oportunidades de mejora en el mercadeo digital	Hablemos de los retos que el marketing digital genera en las habilidades de su grupo de trabajo... Considera usted que existen oportunidades de mejora en su grupo de trabajo? ¿Cuáles?	“Si, indagar y conocer las nuevas herramientas y posibilidades que se ofrecen para evolucionar las campañas.”
		“Si, Nuevas herramientas de medición y formatos no convencionales”
		“Si, capacitaciones continuas”
		“Si, mejorar la capacidad analítica de los equipos”
		“Sí, pero la capacitación digital debe ser para los equipos de mercadeo tradicional, ellos deben entender las posibilidades”
		“Si, mejores análisis, los analistas deben llegar mejor preparados, no practicantes”

		“Si, herramientas para la investigación”
		“Si, las operaciones en digital están muy divididas. Deberían localizar los equipos uniéndolos al menos en el mismo país”
Idoneidad del equipo de trabajo	¿Considera usted que cuenta con el equipo ideal para llevar a cabo su trabajo? ¿Por qué?	Si
		“Si, con oportunidades de mejora en conocimiento y experiencia”
		“No, son personas dedicadas y juiciosas, pero se necesita conocimiento y experiencia”
Restricciones de algún tipo para formar el equipo de trabajo ideal?	Considera usted que ¿Existen restricciones de presupuesto o de recursos para formar un equipo de trabajo ideal?	Si
		No
Restricciones de algún tipo para formar el equipo de trabajo ideal?	Considera usted que ¿Existen restricciones de presupuesto o de recursos para formar un equipo de trabajo ideal?	“Si, cada marca debería tener su propio equipo en un escenario ideal”
		“Si, si tuviéramos más personas en la operación diaria podríamos dedicar más tiempo al análisis”
Problemática de infraestructura o IT?	Considera usted que existen problemas de infraestructura o de IT para hacer su trabajo de manera ideal?	Si
		No
Problemática de infraestructura o IT?	Considera usted que existen problemas de infraestructura o de IT para hacer su trabajo de manera ideal?	“Es necesario tener equipos y servicios de internet lo suficientemente buenos para soportar la cantidad de trabajo que se puede ejecutar vía internet”

		“No hay una infraestructura confiable.”
Problemáticas en la calidad de la información	Considera usted que ¿La información y los datos que tiene a su disposición, no son de la calidad necesaria para hacer un trabajo ideal? ¿Por qué?	No
		“Sí, es información de calidad”
		“Sí, tengo buena información, me falta tiempo para analizarla”
		“Sí, tengo buena información de las campañas, pero falta información del cliente para ver el panorama completo”
		“Si tenemos información de calidad, hace falta una formalización de procesos para saber cómo ajustarlo a la realidad de cada cliente”
Problemática de herramientas o plataformas?	¿Qué tipo de herramientas o plataformas considera que te harían falta para tu desarrollo estratégico?	“No conozco herramientas de este tipo”
		“Reportes de la competencia midiendo también inversión”
		“Plataformas de investigación de mercado pagas para poder plantear una mejor estrategia desde la planificación”
		“Doubleclick”
		“Comportamiento del consumidor”
		“Automatización de reportes”

<p>Problemáticas de tiempo?</p>	<p>Considera usted que ¿Existen restricciones de tiempo para desarrollar un trabajo ideal de análisis? ¿Cuáles?</p>	<p>“Si, la carga laboral es muy alta, el tiempo se usa en la implementación y optimización de las campañas. Los equipos ya están extralimitados y las cargas son muy altas. Deberíamos poder tener equipos exclusivos al menos para las cuentas grandes”</p>
		<p>No</p>
<p>Problemáticas de formación en los profesionales del mercado?</p>	<p>Considera usted que ¿Es difícil encontrar profesionales que tengan talento para el análisis de datos y a la vez tengan experiencia de negocios dentro de su organización? ¿Por qué?</p>	<p>“Si, el análisis es muy básico en los equipos”</p> <p>“Si, el perfil necesario puede encontrar sueldos superiores”</p> <p>“Si, las universidades no preparan en análisis, solo en ejecución. Falta desarrollar muchas habilidades”</p> <p>“Si, la mayoría de equipos está formado por publicistas, estos no tienen formación de análisis desde la universidad”</p> <p>“Si, por costos terminamos ubicando practicantes en cargos que son sumamente importantes”</p>
<p>Interés en su agencia por el análisis de datos?</p>	<p>Considera usted que ¿Su agencia tiene el interés suficiente en el análisis y manejo de datos?</p>	<p>Si</p>

Interés en su agencia por el análisis de datos?	Considera usted que ¿Su agencia tiene el interés suficiente en el análisis y manejo de datos?	“Es un tema recurrente en reuniones y objetivos, Falta inversión, pero están intentando mejorar y construyendo equipos especializados en ello”
Dificultad para atraer el perfil adecuado para el mercadeo digital?	Considera usted que ¿Es difícil encontrar y atraer candidatos apropiados para el trabajo que hoy en día requiere el marketing digital?	Si
Dificultad para atraer el perfil adecuado para el mercadeo digital?	Considera usted que ¿Es difícil encontrar y atraer candidatos apropiados para el trabajo que hoy en día requiere el marketing digital?	“Porque la industria digital es muy cambiante, los conocimientos deben ser renovados permanentemente.”
		“No es fácil acceder a buenos programas de capacitación de marketing digital”
		“Hay muy pocas personas idóneas para este trabajo,”
Problemática de recursos humanos para identificar perfiles adecuados?	Considera usted que ¿El departamento de recursos humanos no ha podido identificar el perfil apropiado para hacer el trabajo de marketing ideal de una manera ideal?	Si
		No
Problemática de recursos humanos para identificar perfiles adecuados?	Considera usted que ¿El departamento de recursos humanos no ha podido identificar el perfil apropiado para hacer el trabajo de marketing ideal de una manera ideal?	“Eligen al menos peor”
		“No tienen claro ni el perfil, ni el rol”
		“Las pruebas tradicionales no son suficientes para las habilidades que se requieren en digital”
		“No entienden que deben tener los candidatos”

Posibles soluciones para retos analíticos. Mejor perfil	Esta investigación busca determinar si existe una debilidad de habilidades analíticas en la industria digital. Suponga que esto es cierto para responder las siguientes preguntas: Considera usted que una solución puede ser contratar profesionales con mejores capacidades de análisis y manejo de datos?	Si
Posibles soluciones para retos analíticos. Análisis desde el perfil	Considera usted que el análisis y manejo de datos debe ser un requerimiento necesario para contratar en cualquier perfil?	Si
Posibles soluciones para retos analíticos. Creación de área de analítica	Considera usted que debe existir un departamento dedicado exclusivamente al manejo avanzado de datos?	Si
Posibles soluciones para retos analíticos. Tercerización de la tarea analítica	Considera usted que ¿Tercerizar a través de outsourcing las funciones analíticas de la agencia podría ser una buena solución? ¿Por qué?	<p>“Si, solo por temas presupuestales en caso de no tener el recurso para hacerlo dentro de la agencia”</p> <p>“Sí, pero la agencia lo va a considerar como un gasto innecesario”</p>

		<p>“No, el manejo de los datos es clave, tiene un alto valor estratégico y debe permanecer dentro de la compañía. El manejo de la información además, puede convertirse en un factor que incrementa la experiencia de los equipos. La generación de insights construidos desde el manejo de la información es finalmente el diferencial de la agencia”</p>
Posibles soluciones para retos analíticos. Incentivos a colaboradores	Considera usted que ofrecer a los empleados incentivos para completar capacitaciones en análisis y manejo de datos puede ser una buena solución?	Si
		No
Posibles soluciones para retos analíticos. Incentivos a colaboradores	Considera usted que ofrecer a los empleados incentivos para completar capacitaciones en análisis y manejo de datos puede ser una buena solución?	“El principal incentivo es tener un plan de carrera claro a mediano y largo plazo. Si la agencia le muestra a su equipo un camino de crecimiento claro no se requieren más incentivos”

Fuente: elaboración propia, 2015, basada en entrevistas realizadas

Entrevistas con líderes de agencias:

El Marketing Digital, el anunciante y el e-commerce:

Se nota desde los entrevistados, respuestas de un nivel más estratégico, mientras los profesionales de la planeación contestan en función de sus campañas. Los líderes del sector, responden con una visión más integral y se nota un mayor grado de generalidad en ciertas

preguntas. Incluso se debe hacer la salvedad que hay muchas preguntas que se abstuvieron de responder por diversas razones.

Cuando se llega el momento de caracterizar el rol que el marketing digital juega en los negocios de sus clientes; aseguran que existen tantas variaciones como clientes hayan. En cuanto a las entrevistas con profesionales de planeación, los entrevistados consideran que no se puede generalizar mucho frente a las marcas, ya que cada una tiene una relación diferente con el ámbito digital. Esta relación depende de muchos factores; entre ellos la preparación de sus directivas, la madurez de la marca y sin duda la cadena de valor propia de la empresa y como se puede afectar la misma desde la práctica digital. *“En teoría, eso es lo que el anunciante con presencia física debería perseguir no solo incrementar ventas en medios digitales si no apoyarse en los medios digitales (móviles) para incrementar el tráfico y ventas a tiendas físicas.”*

Se pronunciaron con mayor enfoque en la relación entre mercadeo tradicional y digital, es allí donde ellos propiamente ven que se están teniendo los debates más importantes para el futuro de la industria. Consideran, que todos los puntos de contacto favorecen una acción por parte del consumidor. Lo más importante acá, es tener claro a qué etapas del embudo de compra aporta cada vehículo usado, identificando un modelo de atribución apropiado por cada canal. Solo así, podrá realmente medirse el impacto que tiene la pauta digital sobre la cadena de valor. En teoría, eso es lo que el anunciante con presencia física debería perseguir, no solo incrementar ventas en medios digitales si no apoyarse en los medios digitales para incrementar el tráfico y ventas a tiendas físicas. *“Todos los puntos de contacto favorecen una acción por parte del consumidor. Lo más importante acá, es tener claro a qué etapas del embudo de compra aporta cada vehículo usado y encontrar un modelo de atribución que reconozca cada aporte.”*

Un aspecto destacado de este punto de la entrevista, se encontró en la discusión de la venta y como se aporta a la misma desde digital. Consideran los entrevistados que el límite de integración depende del producto. No todo puede manejarse igual, la integración de medios permite identificar un perfil de usuario, con lo que se optimizan las campañas para tener

una comunicación acertada, esto genera a la vez, la posibilidad de crear sinergias entre los diferentes canales de venta. Todos los canales, están conectados de cara al usuario y es éste en su proceso de toma de decisiones de compra, quien realmente necesita de una integración. *“Porque existen sinergias entre los diferentes canales de venta. Todos los canales están conectados de cara al usuario y es éste en su journey quien necesita de una integración.”*

En cuanto a la relevancia que tiene el marketing digital para los anunciantes, afirman que los canales digitales tienen un alto consumo y una alta relevancia para varios segmentos, con lo cual, estos canales se vuelven en una manera efectiva, medible y eficiente de entregar un mensaje. Adicionalmente, lleva a la transacción de forma más directa que cualquier otro medio lo puede hacer, una menor cantidad de intermediarios incrementa a su vez las posibilidades de conversión. Por último, adicional a servir como un medio de impacto publicitario se puede proveer información de comportamientos y audiencias. *“Los canales digitales, tienen un alto consumo y una alta relevancia para el target, con lo cual, estos canales se vuelven en una manera efectiva, medible y eficiente de entregar un mensaje que posteriormente (con la tecnología adecuada) puede llegar a medir acciones concretas.”*

A un nivel más estratégico, consideran que lo importante no es la planificación digital o tradicional como tal; lo importante es entender cuál es el impacto de la inversión publicitaria sobre los resultados de negocio, por lo que hay que entender las sinergias que se producen entre las inversiones publicitarias y los canales de venta de los clientes. *“Lo importante no es la planificación digital; lo importante no es la planificación tradicional. Lo importante es entender cuál es el impacto de la inversión publicitaria sobre los resultados de negocio, por lo que hay que entender las sinergias que se producen entre las inversiones publicitarias y los canales de venta de los clientes.”*

Métricas

En la discusión de métricas los entrevistados se enfocaron más en la capacidad que tiene las métricas de cerrar brechas aparentes con inversiones en publicidad tradicional. Consideran

que hay algunas métricas que pueden ayudar a evaluar el performance de uno versus el otro, pero no lo integran. El mercadeo tradicional se enfoca en crear experiencias directas con los posibles usuarios-consumidores. Las métricas con las que se podrían evaluar están relacionadas con indicadores de retorno de la inversión como ventas directas. Algo que no necesariamente es cierto para la pauta digital. *“Considero que hay algunas métricas que pueden ayudar a evaluar el performance de uno versus el otro, no lo integran. El marketing tradicional se enfoca en crear experiencias directas con los posibles usuarios-consumidores. Las métricas con las que se podrían evaluar están relacionadas con indicadores de ROI como ventas directas.”*

Con los modelos de atribución actuales, se puede determinar qué camino recorrió un usuario previo a la compra, de qué canal proviene o qué tipo de disciplina se usó como método de compra dentro de la planeación. Estos modelos de atribución son considerados claves para llevar el mercadeo digital a un siguiente nivel de desarrollo.

Hoy son pocos los anunciantes que pueden medir con certeza el impacto financiero de su inversión en Colombia, y el problema viene tanto por parte de los clientes como de las agencias. Hay muy pocos profesionales capaces de hablar de negocios, solo se habla de publicidad, tema de poca relevancia para los clientes si no se puede mezclar con su actividad económica. Sin embargo, hay anunciantes que han empezado a evidenciar cada año cambios en el comportamiento del cliente, también pueden ver variaciones en la estacionalidad entre otras informaciones claves, esto es un punto de partida muy valioso para el anunciante, así que lo hace parte cada vez con más frecuencia de sus investigaciones tradicionales de cliente y de su estrategia para campañas futuras. Por ejemplo el monitoreo de redes sociales cada vez toma más fuerza entre todas las marcas. *“Nuestro cliente no ha entrado realmente a la era de ecommerce para identificar respuesta directa de online en ventas efectivas, sin embargo sí sabemos que el e-commerce es una nueva ola que llegará pronto a acechar.”*

Retos analíticos

Los entrevistados consideran que existen sin duda, áreas con potencial de mejora en la práctica del mercadeo digital. Estuvo presente siempre la velocidad de la innovación en la industria como principal causa para una necesidad de mejora permanente.

En particular se resalta las oportunidades de mejora estructurales. Se considera que una estructura con estandarización de procesos y mejores prácticas, puede mejorar tiempos de respuesta frente a los clientes, liberando tiempos para análisis e incrementando en consecuencia el valor agregado estratégico que la agencia le puede proporcionar al anunciante. Aparecen de nuevo, los modelos de atribución como uno de los aportes más importantes para mejorar en las agencias, pues también se considera de alto valor estratégico para las compañías. *“Mejora estructural para mejorar tiempos de respuestas y valor agregado estratégico.”*

En cuanto a la estructura de equipos, se cuestiona el número de integrantes, no la calidad de los mismos. Consideran que cuentan con personal apto para sus tareas, pero que hay escasez de perfiles para construir más y mejores equipos. Frente a esto, consideran que uno de los principales factores que causan esta problemática, se encuentra en el aspecto presupuestal. La rentabilidad de las campañas está atada directamente al tamaño de su equipo y consideran que los anunciantes no quieren pagar por el conocimiento que se requiere. Con la rentabilidad actual de la industria, sólo se logra reclutar perfiles sin experiencia, recién egresados de la universidad. *“No se puede ser más robusto, tenemos la calidad, no la cantidad; hay escasez de expertos.”* *“Siempre van a existir ya que esto afecta la rentabilidad directa de cualquier compañía. Discusión bizantina (que fue Iro el huevo o la gallina), tener los ingresos que permitan iniciar/armar el equipo..”* *“Los clientes no quieren pagar por la gente experta. Con las tarifas actuales solo pueden pagar gente que acaba de salir de una carrera”*

En cuanto a la infraestructura tecnológica, consideran que el principal limitante existe en la multiplicación de los aprendizajes conseguidos, es decir que no existe un flujo de información para que los aprendizajes conseguidos en un lugar del mundo, puedan impactar

los otros puntos de operación de las agencias. Ven un gran potencial en la creación de repositorios de información que se puedan acceder por todos los equipos a nivel global. *“Falta unificación de recursos tecnológicos y sharing de knowledge global hacia las regiones / mercados locales.”*

Relativos a la operación local, se considera que Colombia se caracteriza por ser una región donde la disponibilidad de información no es igual de alta comparado frente a regiones con un mercadeo digital más maduro, lo cual limita la calidad y profundidad de muchas entregas. Y sin embargo son enfáticos en afirmar que; la problemática no es de la información, sino de lo que las agencias hacen con ella, consideran que como gremio no saben interpretar la información y hay grandes oportunidades en la gestión de datos. Sin embargo, esta problemática está atada a dificultades y limitantes en los tiempos de trabajo. El anunciante no entiende el valor estratégico de la información que generan sus campañas, no dedica ni recursos económicos ni tiempo a esta gestión, esto resulta en que los equipos que operan sus campañas están saturados y no pueden entregar el análisis que constituiría el diferencial. *“Latinoamérica se caracteriza por ser una región donde la disponibilidad de data no es tan alta, lo cual limita la calidad y profundidad de muchas entregas.”* *“Dashboards que permitan juntar data no sólo de indicadores de resultados de nuestras campañas, sino también de indicadores de salud de marca, ventas, posición de las marcas en el mercado, entre otras.”*

Variables para la mejora del marketing digital.

Consideran que existen fuertes problemas de formación de profesionales en la industria, no es común encontrar perfiles que tengan una fuerte experiencia en el manejo y análisis de datos que además, posteriormente hayan trabajado liderando algún tipo de negocio. Resultan entonces, perfiles que son muy técnicos o son muy comerciales o muy estratégicos, es complicado encontrar integralidad. Se requieren perfiles muy especializados y por lo tanto más caros, que los clientes no quieren pagar. *“Sí, es típico en medios... o son muy técnicos o son muy comerciales o muy estratégicos, es complicado encontrar integralidad.”*

Dicen los entrevistados, que sus agencias tienen todas, un interés por el análisis de datos, y que existen compromisos para desarrollar esas habilidades a nivel interno, sin embargo también consideran que es un compromiso al que le falta mucho. Consideran inevitable caer en la cotidianidad de la operación. Sumado a esto, afirman que es difícil encontrar el perfil adecuado en el mercado, al respecto señalan que se ha creado una cultura enfocada en el desarrollo de procesos, pero no de entendimiento del porqué del desarrollo de esas actividades que se integran dentro de un todo y que busca un objetivo común. Las agencias carecen de la capacidad de generar interés, pues no tienen la estructura y los recursos para plantear planes de carrera y desarrollo profesional. Todo avanza muy rápido, todo el mundo se cree experto y la movilidad es alta porque un mercado de salarios bajos genera movimientos laborales por montos también muy bajos, es imposible tener competitividad para retener profesionales. Muchos entran en posiciones altas sin haber pasado por la base y carecen de la experiencia para generar valor desde sus posiciones. *“No hay cultura en análisis de datos, existe un interés, pero no es suficiente y terminamos cayendo en el día a día.”*

A diferencia de los profesionales de la planeación; los líderes de la industria no consideran que esto sea un problema que corresponda a recursos humanos. Aunque si se sostienen en afirmar que hay un problema de perfil, se nota un tono pesimista al afirmar que la responsabilidad no puede caer en un área que conoce tan poco de la operación como tal. Se requiere de una profundización en el conocimiento de las actividades para poder mejorar en la labor de reclutamiento y selección. *“No, RH no sabe del negocio digital, con lo cual la responsabilidad no es de sólo de los planners.” “Los departamentos de RRHH no suelen contar con conocimiento para encontrar a gente de perfil digital porque no saben a qué nos dedicamos”*

Consideraron también, que es importante tener análisis como una de las principales características en los procesos de selección y que debería ser un requisito fundamental para la contratación en la compañía.

Existe unanimidad también, en que es fundamental tener un equipo encargado del procesamiento y análisis de datos, para el funcionamiento óptimo de la agencia, pero no creen que sea buena idea tener una operación con un tercero. Consideran que la creación de perfiles estratégicos requiere del desarrollo de habilidades y sensibilidad en el procesamiento de información, lo cual sólo se obtiene teniendo experiencia en el análisis de los datos. Ven riesgos en la pérdida de inmediatez, la fuga de conocimiento estratégico y la integración con otros procesos de la operación. *“No, la creación de perfiles estratégicos requiere del desarrollo de habilidades y sensibilidad en el procesamiento de información, lo cual sólo se obtiene teniendo experiencia en el análisis de los datos.”*

Tampoco consideran que sea una solución 100% viable ofrecer un programa de incentivos para que los colaboradores participen en capacitaciones. *“Es una buena iniciativa, pero no siempre será la solución”*

Tabla 6. Resumen de entrevistas realizadas a líderes del mercadeo digital con campañas en Colombia

Categorización	Preguntas	¿Qué se dijo?
Objeto de estudio	Rol	Líder
Compañía	Datos Compañía	Mediacom
		MEC - Mediaedge
		Oak Interactive
		Mindshare
		GroupM - Connect
		Havas Media Group
Agencias participantes	¿Qué cargo desempeñas en la agencia?	Director Digital
		Senior Regional Manager
		Head of Digital Latam
		Managing Director Latin América
		COO
		Country Manager
		Regional Programmatic Director
		Head of search
Analytics & Insights Director, Latin		

		América
		Account Director
		Strategy Director
		Regional Digital director
		Unit Leader
Trabaja en digital	Hablemos de las campañas digitales... ¿Haces campañas digitales con frecuencia?	SI
		No
Frecuencia de realización de campañas	¿Con qué frecuencia su anunciante hace campañas digitales en un periodo de un año?	“Permanentes”
		“Mensuales”
		“Depende”
Tiene campañas con e-commerce	Cuando su anunciante hace campañas digitales. ¿Tiene objetivos de e-commerce?	Si
		No
Medición de las campañas	¿Cómo mide su anunciante estas campañas?	“Engagement”
		“Existen plataformas de medición según el objetivo de cada anunciante”
		“Ventas, transacciones, ROI, CPA”
		“Alcance, frecuencia”
		“Métricas web”
¿Los clientes buscan promover venta física?	Cuando su anunciante hace campañas digitales; ¿Tiene objetivos transaccionales físicos (busca incrementar o fomentar la compra en puntos físicos)?	Si
		No
Integración con Marketing Tradicional	Considera usted que hay potencial para planear y ejecutar estas	Si
		No

	campañas de manera integrada con un aspecto "tradicional"	
Integración con Marketing Tradicional	Considera usted que hay potencial para planear y ejecutar estas campañas de manera integrada con un aspecto "tradicional"	"Todos los puntos de contacto favorecen una acción por parte del consumidor. Lo más importante acá, es tener claro a qué etapas del embudo de compra aporta cada vehículo usado y encontrar un modelo de atribución que reconozca cada aporte."
		"El límite de integración depende del producto. No todo puede manejarse igual"
		"En teoría, eso es lo que el anunciante con presencia física debería perseguir no solo incrementar ventas en medios digitales si no apoyarse en los medios digitales (móviles) para incrementar el tráfico y ventas a tiendas físicas."
		"La integración de medios permite identificar un perfil de usuario, con lo que se optimizan las campañas para tener una comunicación acertada."

		<p>“Porque existen sinergias entre los diferentes canales de venta. Todos los canales están conectados de cara al usuario y es éste en su journey quien necesita de una integración.”</p>
Impacto en el negocio del cliente	<p>Hablemos de su opinión del rol del marketing digital. ¿Considera usted que el marketing digital impacta de manera concreta el negocio de su anunciante?</p>	Si
Impacto en el negocio del cliente	<p>Hablemos de su opinión del rol del marketing digital. ¿Considera usted que el marketing digital impacta de manera concreta el negocio de su anunciante?</p>	<p>“Los canales digitales tienen un alto consumo y una alta relevancia para el target, con lo cual, estos canales se vuelven en una manera efectiva, medible y eficiente de entregar un mensaje que posteriormente (con la tecnología adecuada) puede llegar a medir acciones concretas.”</p>
		<p>“Porque lleva a la transacción de la forma más directa que cualquier medio lo puede hacer. Porque además de servirme como un medio de impacto publicitario me provee información de comportamientos y audiencias que con otros medios tendría que incurrir en estudios ad hoc.”</p>

		<p>“Lo importante no es la planificación digital; lo importante no es la planificación tradicional. Lo importante es entender cuál es el impacto de la inversión publicitaria sobre los resultados de negocio, por lo que hay que entender las sinergias que se producen entre las inversiones publicitarias y los canales de venta de los clientes.”</p>
		<p>“Facilita los contactos para la venta. Menor cantidad de intermediarios incrementa las posibilidades de conversión.”</p>
		<p>“Medidas exactas del ROI, genera visibilidad, permite medir exactamente la compra, construye imagen de marca”</p>
Entendimiento del negocio de su cliente	¿Considera usted que entiende bien los objetivos de marca y de negocio de su anunciante?	“SI”
Entendimiento del cliente de las métricas digitales	¿Considera usted que su anunciante entiende todas las métricas del marketing digital?	“No puedo responder esa pregunta”
		“No”

Métricas integradas digital - tradicional	<p>¿Considera usted que hay métricas que integran el marketing digital y el tradicional? ¿Cuál serían?</p>	<p>“Considero que hay algunas métricas que pueden ayudar a evaluar el performance de uno versus el otro, no lo integran. El marketing tradicional se enfoca en crear experiencias directas con los posibles usuarios-consumidores. Las métricas con las que se podrían evaluar están relacionadas con indicadores de ROI como ventas directas.”</p>
		<p>“TRPS, Rating. Estas hablando de medios. En cuanto a marketing todas las métricas digitales traducen un objetivo de mercadeo; Visitas = Consideración, Impresiones = Awareness, Shares = Loyalty.”</p>
El cliente cuantifica el impacto de la inversión digital	<p>Hablemos de la opinión que su marca tiene del rol del marketing digital... ¿Su cliente puede cuantificar el impacto financiero que sus campañas digitales tienen en el negocio? i.e: ROI - Número de ventas.</p>	<p>Si</p> <p>No</p>

El cliente cuantifica el impacto de la inversión digital	Hablemos de la opinión que su marca tiene del rol del marketing digital... ¿Su cliente puede cuantificar el impacto financiero que sus campañas digitales tienen en el negocio? i.e: ROI - Número de ventas.	“Con los modelos de atribución actuales se puede determinar que camino recorrió un usuario previo a la compra, de que canal proviene o qué tipo de disciplina se usó como método de compra dentro de la planeación.”
		“Muy pocos. Y el problema viene tanto por parte de los clientes como de las agencias. Hay muy pocos profesionales capaces de hablar de negocios. Y solo se habla de publicidad, de poca relevancia para los clientes.”
		“No ha entrado realmente a la era de ecommerce para identificar respuesta directa de online en ventas efectivas.”
		“No puedo responder esa pregunta”
		“La mayoría no lo hace”
		“ROI”
Entendimiento de lo que miden las métricas digitales	¿Su cliente entiende lo que miden las métricas digitales?	“Si”
		“No”
Se usa la información que se genera en el marketing digital	¿Su cliente usa la información generada por sus campañas digitales para propósitos como investigación de mercados? ¿Comportamiento del consumidor?	“Si”
		“No”

Se usa la información que se genera en el marketing digital	¿Su cliente usa la información generada por sus campañas digitales para propósitos como investigación de mercados? ¿Comportamiento del consumidor?	“Cada año se evidencian cambios en el comportamiento del cliente, también puede variar la estacionalidad y esta información es muy valiosa para el cliente así que la hace parte de su investigación y de su estrategia para campañas futuras.”
		“No siempre, pero por ejemplo el monitoreo de redes sociales cada vez toma más fuerza”
		“No sabemos sobre esto, presumimos que no.”
Accionabilidad de la información proveniente del marketing digital	Su cliente considera que la información resultante de las campañas digitales es accionable? ¿Con qué frecuencia?	“Si”
		“No”
		“No se”
¿Demasiadas métricas para el cliente?	¿Su cliente considera que existen demasiadas métricas en las campañas Digitales?	“Si”
		“No”
¿Demasiadas métricas para el cliente?	¿Su cliente considera que existen demasiadas métricas en las campañas Digitales?	“Al no entender las métricas por completo le parecen de poca relevancia o que pueden distraer de las métricas realmente relevantes”
		“Porque desde las agencias no se sabe extraer valor de las métricas...”
		No sabe o no responde
El cliente reconoce la validez de las	¿Su cliente considera que las	“Si”

métricas digitales	métricas son muy “blandas” y no representan datos concretos?	“No”
El cliente reconoce la validez de las métricas digitales	¿Su cliente considera que las métricas son muy “blandas” y no representan datos concretos?	“Con el uso de plataformas de seguimiento, podemos entender el embudo de conversión del usuario, adicional con el uso de analíticas podemos tener un alto nivel de confianza en las métricas conseguidas.”
		“Porque no son relevantes”
¿Exceso de detalle en la información digital?	¿Su cliente considera que la información no es suficientemente detallada?	Si
		No
¿Exceso de detalle en la información digital?	¿Su cliente considera que la información no es suficientemente detallada?	“El valor que le da el cliente a digital precisamente es el hecho de tener tantas métricas en casi tiempo real, tanta información que puede analizarse de manera detallada.”
		“Porque no generan valor”
Existen oportunidades de mejora en el mercadeo digital	Hablemos de los retos que el marketing digital genera en las habilidades de su grupo de trabajo... ¿Considera usted	“Siempre van a existir oportunidades de mejora, bien sea en comunicación, entrenamiento, desarrollo de perfiles especializados, etc.”

	<p>que existen oportunidades de mejora en su grupo de trabajo? ¿Cuáles?</p>	<p>“Siempre está la oportunidad de mejora, la actualización constante de herramientas hacen que el equipo deba estar en actualizaciones todo el tiempo. Adicional es importante el manejo de cliente y presentación, algo que al ser digitales se deja de lado.”</p>
		<p>“Mejora estructural para mejorar tiempos de respuestas y valor agregado estratégico.”</p>
		<p>“Siempre se puede mejorar. En este mundo digital todo cambia muy rápido así que debemos estar a la vanguardia de la industria.”</p>
		<p>“fortalecer modelos de atribución”</p>
		<p>“Muchas”</p>
		<p>“Si, formación, especialización, compañerismo, presentación”</p>
		<p>“Si”</p>
<p>Idoneidad del equipo de trabajo</p>	<p>¿Considera usted que cuenta con el equipo ideal para llevar a cabo su trabajo? ¿Por qué?</p>	<p>“No, se puede ser más robusto, tenemos la calidad, no la cantidad; hay escasez de expertos.”</p>
		<p>“Si”</p>
<p>¿Restricciones de algún tipo para formar el equipo de trabajo ideal?</p>	<p>Considera usted que ¿Existen restricciones de presupuesto o de recursos para formar un equipo de trabajo ideal?</p>	<p>“No”</p>

¿Restricciones de algún tipo para formar el equipo de trabajo ideal?	Considera usted que ¿Existen restricciones de presupuesto o de recursos para formar un equipo de trabajo ideal?	“Siempre van a existir ya que esto afecta la rentabilidad directa de cualquier compañía. Discusión bizantina (que fue 1ro el huevo o la gallina), tener los ingresos que permitan iniciar/armar el equipo..”
		“Los clientes no quieren pagar por la gente experta. Con las tarifas actuales solo pueden pagar gente que acaba de salir de la carrera”
Problemática de infraestructura o IT?	¿Considera usted que existen problemas de infraestructura o de IT para hacer su trabajo de manera ideal?	“Si”
		“No”
Problemática de infraestructura o IT?	¿Considera usted que existen problemas de infraestructura o de IT para hacer su trabajo de manera ideal?	“Falta unificación de recursos tecnológicos y sharing de knowledge global hacia las regiones / mercados locales.”
		“No hay suficientes herramientas en LATAM para hacer un buen trabajo.”
Problemáticas en la calidad de la información	Considera usted que ¿La información y los datos que tiene a su disposición, no son de la calidad necesaria para hacer un trabajo ideal? ¿Por qué?	“No”
		“Latinoamérica se caracteriza por ser una región donde la disponibilidad de data no es tan alta, lo cual limita la calidad y profundidad de muchas entregas.”

¿Problemática de herramientas o plataformas?	¿Qué tipo de herramientas o plataformas considera que te harían falta para tu desarrollo estratégico?	“Dashboards que permitan juntar data no sólo de indicadores de resultados de nuestras campañas, también de indicadores de salud de marca, ventas, posición de las marcas en el mercado, entre otras.”
		“Ninguna, se cuenta con muchas el asunto es mas de saberlas interpretar.”
		“Lo que falta es gestión de datos”
		“Más benchmarks, best practices, acceso de las Fuentes de Investigación a todos los países de latam, no solo a los principales”
		“Tenemos acceso a herramientas de calidad, pero quizá algo especial para un cliente en especial.”
		“Automatización de reportes”
¿Problemáticas de tiempo?	Considera usted que ¿Existen restricciones de tiempo para desarrollar un trabajo ideal de análisis? ¿Cuáles?	“Sobre-saturación de equipos por falta de manos redundante en poco tiempo de análisis y estrategia/innovación. El cliente no entiende el valor que se puede aportar al negocio, por eso no hay recursos ni tiempo”
		“No”

¿Problemáticas de formación en los profesionales del mercado?	Considera usted que ¿Es difícil encontrar profesionales que tengan talento para el análisis de datos y a la vez tengan experiencia de negocios dentro de su organización? ¿Por qué?	“Sí, no es común encontrar perfiles que tengan una fuerte experiencia en el manejo y análisis de datos que posteriormente hayan trabajado liderando algún tipo de negocio.”
		“Sí”
		“Sí, es típico en medios... o son muy técnicos o son muy comerciales o muy estratégicos, es complicado encontrar integralidad.”
		“Sí. Es algo muy especializado y por lo tanto más caro, que los clientes no quieren pagar. No existe visión estratégica”
		“No”
¿Interés en su agencia por el análisis de datos?	Considera usted que ¿Su agencia tiene el interés suficiente en el análisis y manejo de datos?	“Sí”
		“No”
¿Interés en su agencia por el análisis de datos?	Considera usted que ¿Su agencia tiene el interés suficiente en el análisis y manejo de datos?	“No hay cultura en análisis de datos, existe un interés, pero no es suficiente y terminamos cayendo en el día a día.”

		<p>“No tenemos departamento de Data and Analytics. La gran mayoría no sabe analizar una campaña Digital”</p>
<p>¿Dificultad para atraer el perfil adecuado para el mercadeo digital?</p>	<p>Considera usted que ¿Es difícil encontrar y atraer candidatos apropiados para el trabajo que hoy en día requiere el marketing digital?</p>	<p>“Si”</p>
<p>¿Dificultad para atraer el perfil adecuado para el mercadeo digital?</p>	<p>Considera usted que ¿Es difícil encontrar y atraer candidatos apropiados para el trabajo que hoy en día requiere el marketing digital?</p>	<p>“Se ha creado una cultura enfocada en el desarrollo de procesos, pero no de entendimiento del porqué del desarrollo de esas actividades, como se integran dentro de un todo que busca un objetivo común.”</p>
		<p>“Falta de "atractividad", estructura y recursos para plantar planes de carrera y desarrollo profesional.”</p>
		<p>“Además de tu círculo social, No es fácil encontrar buenos contactos en buenas empresas las cuales carezcan de una agencia.”</p>
		<p>“Todo avanza muy rápido, todo el mundo se cree experto. Muchos entran en posiciones altas sin haber pasado por la base.”</p>

		<p>“Muy pocas personas han tenido una capacitación de alto nivel.”</p> <p>“Pocos profesionales con perfil adecuado”</p>
¿Problemática de recursos humanos para identificar perfiles adecuados?	Considera usted que ¿El departamento de recursos humanos no ha podido identificar el perfil apropiado para hacer el trabajo de marketing ideal de una manera ideal?	“Si”
		“No”
¿Problemática de recursos humanos para identificar perfiles adecuados?	Considera usted que ¿El departamento de recursos humanos no ha podido identificar el perfil apropiado para hacer el trabajo de marketing ideal de una manera ideal?	“No, RH no sabe del negocio digital, con lo cual la responsabilidad no es de ellos.”
		“Los departamentos de RRHH no suelen contar con conocimiento para encontrar a gente de perfil digital porque no saben a qué nos dedicamos”
		“No sabe cuáles son los skills y no los entienden”

Posibles soluciones para retos analíticos. Mejor perfil	Esta investigación busca determinar si existe una debilidad de habilidades analíticas en la industria digital. Suponga que esto es cierto para responder las siguientes preguntas: ¿Considera usted que una solución puede ser contratar profesionales con mejores capacidades de análisis y manejo de datos?	"Si"
		"No"
Posibles soluciones para retos analíticos. Análisis desde el perfil	¿Considera usted que el análisis y manejo de datos debe ser un requerimiento necesario para contratar en cualquier perfil?	"Si"
		"No"
Posibles soluciones para retos analíticos. Creación de área de analítica	¿Considera usted que debe existir un departamento dedicado exclusivamente al manejo avanzado de datos?	"Si"

Posibles soluciones para retos analíticos. Tercerización de la tarea analítica	Considera usted que ¿Tercerizar a través de outsourcing las funciones analíticas de la agencia podría ser una buena solución? ¿Por qué?	“No, la creación de perfiles estratégicos requiere del desarrollo de habilidades y sensibilidad en el procesamiento de información, lo cual sólo se obtiene teniendo experiencia en el análisis de los datos.”
		“Es una opción, pero depende de la estrategia de la compañía...porque el conocimiento queda fuera. Soy partidario de tenerlo In-House”
		“No, se pierde inmediatez”
		“no, perdemos capability y aumentamos dependencia (típico)”
		“No. Todo tiene que estar bajo el mismo techo, integrado.”
		“no. lo ideal es que las personas que manejan el día a día sean las que determinen que es lo que sucede en la campaña.”
		“Sí porque dependiendo del tamaño de la organización puede ser viable tercerizar, ya existen empresas expertas y dedicadas a esto, ¿por qué no aprovecharlo?”
Posibles soluciones para retos analíticos. Incentivos a colaboradores	¿Considera usted que ofrecer a los empleados incentivos para completar capacitaciones en análisis y	“Sí”
		“No”

	manejo de datos puede ser una buena solución?	
Posibles soluciones para retos analíticos. Incentivos a colaboradores	¿Considera usted que ofrecer a los empleados incentivos para completar capacitaciones en análisis y manejo de datos puede ser una buena solución?	“Debería de ser parte de sus responsabilidades diarias”
		“Esto debe estar inmerso en el desarrollo como profesional digital.”
		“Es una buena iniciativa, pero no la solución”
		“ejemplo curso online GroupM”

Fuente: *Elaboración propia, 2015, basada en entrevistas realizadas*

Conclusiones

Para las conclusiones de este trabajo se han definido dos grandes bloques. En primer lugar sacaremos las principales conclusiones de los dos grandes temas consultados con los entrevistadores. Posteriormente, se proponen unas recomendaciones generales para las agencias digitales resultado de la información recolectada.

Retos analíticos del mercadeo digital.

Se puede concluir que existen claras oportunidades de mejora en la práctica del mercadeo digital, en este caso particular, en términos de formación. No obstante, es claro para los entrevistados que el entorno de la industria actualmente limita el número de opciones reales para solucionar las problemáticas de formación. Los márgenes actuales a los que se ven enfrentadas las agencias, no permiten construir equipos ideales para maximizar el valor que el anunciante recibe por su inversión. Puntualmente, la cantidad y la velocidad a la que se genera la información en las campañas digitales, están muy por encima de la capacidad de procesamiento que tienen los equipos que hoy por hoy la manejan.

Esta es una dinámica de mercado a través de la cual se está destruyendo valor. Los anunciantes no ven valor estratégico diferencial en sus campañas digitales y exigen inversiones publicitarias que las agencias se ven forzadas a tomar con una rentabilidad reducida, en particular, las tarifas necesarias para competir por las cuentas grandes hacen insostenible un grupo de trabajo con amplia experiencia. En esencia, la rentabilidad de las campañas está afectando la posibilidad que tienen las mismas agencias de construir mejores equipos de trabajo.

Existe entonces una oportunidad para construir conocimiento enfocado en el anunciante como actor de la industria. Es imperativo que de su lado exista un reconocimiento del valor estratégico de la información generada gracias a su inversión. Independientemente de determinar si la campaña se puede considerar exitosa o no, en este punto de la madurez

digital de las marcas, cada peso invertido ha generado grandes cantidades de información. Esta información debe resultar en aprendizajes accionables en subsecuentes campañas.

De manera paralela, debe provenir de las agencias una voluntad explícita por construir modelos de gestión del conocimiento, la caracterización de la industria digital como una donde el cambio es permanente, estuvo presente en todas las entrevistas realizadas. Existe también claramente una actividad diaria de alta exigencia y es recurrente la observación de que, en el entorno local, existe una exigencia permanente del cliente por inmediatez en la ejecución y en los resultados. Esto exige un plan concreto de gestión del conocimiento. Ambas realidades: La innovación permanente y la exigencia diaria, son factores inherentes a la industria. Son restricciones con las que se debe trabajar, esto quiere decir que hay centenares de campañas de medios digitales que iniciaron y finalizaron, produciendo aprendizajes que no están quedando registrados en ningún medio, repercutiendo en la habilidad misma de la agencia en generar un mejoramiento continuo en la operación.

Por otro lado, las cuentas claves, denominadas así tanto por los montos de inversión como por la intensidad de operación, no cuentan en su totalidad con equipos exclusivos. La especialización en las habilidades y las categorías puede generar eficiencias de tiempos suficientes para dar oportunidades de mejora en el análisis y accionamiento de la información, incrementando la probabilidad de alcanzar mejores resultados y establecer mejores prácticas que puedan ser posteriormente replicadas y eventualmente generalizadas.

La mejora en los procesos internos dentro de la agencia también es una gran oportunidad de mejoramiento. Un esfuerzo técnico en la innovación marginal proveniente de la mejora continua de procesos, incrementará las oportunidades para análisis más complejos de información al responder a los requerimientos de ejecución y reporte que provienen del cliente.

Una de las principales oportunidades de mejora es ajustar las capacitaciones al personal operativo para que respondan de manera más rápida a la velocidad de una industria que se considera de un alto grado de innovación.

Existen oportunidades adicionales para trabajar sinergias entre los equipos de planeación de medios tradicionales y digitales. Se considera fundamental que el equipo digital aprenda del tradicional y que ocurra de la misma manera con el equipo tradicional. Esto abre, a su vez, más temas de capacitación. No se pretende que el profesional en planeación de medios tradicional pueda planear una campaña digital, se busca que tanto uno, como el otro, sean capaces de identificar proactivamente, de manera rápida y efectiva, oportunidades de interacción entre ambas partes de la planeación de medios. Sin duda, este es un camino que debe resultar en campañas más poderosas para los anunciantes.

Finalmente, es clave que enfocar recursos financieros y humanos en el desarrollo de modelos de atribución. Desde ya, se considera una herramienta poderosa y multifacética. Para la ejecución diaria, se convierte en una poderosa herramienta de gestión, permitiendo identificar con mayor precisión el impacto que la inversión digital tiene en la cadena de valor de la marca. Al mismo tiempo, se convierte en un aspecto estratégico de negociación entre el anunciante y su agencia, poniendo sobre la mesa un impacto que la industria digital lleva años intentando reclamar.

Variables para la mejora del marketing digital

Debe profundizarse en cómo lograr garantizar que las agencias no caigan en los afanes de su día a día y que puedan mantener el compromiso con el desarrollo de capacidades de análisis. Se considera que pueden generarse especialistas en análisis de información dentro de las cuentas claves o generar equipos transversales a toda la operación.

Se deben desarrollar habilidades particulares desde el área de gestión humana, el perfilamiento y reclutamiento de la industria digital requiere especial detalle en habilidades analíticas, de procesamiento de información y de identificación rápida de oportunidades.

Tres aspectos que investigaciones posteriores deberán revisar de cara a la distribución por profesiones del personal operativo hoy por hoy.

La profundidad en el conocimiento que Recursos Humanos debe tener sobre la ejecución diaria es un tema que se sugiere para futuras investigaciones. Son varias las preguntas que quedan sobre la mesa relacionadas con el rol de la selección en las problemáticas actuales. Se debe investigar con mayor detalle si se consideran viable mejoras en los procesos de reclutamiento y selección, si se deben garantizar que haya pruebas de selección especializadas para la industria debido a la particularidad del perfil requerido actualmente, o por ende sea la persona, ya sea Director de Cuenta o altos cargos dentro de la agencia, quien se involucre *mucho más* en la ejecución y reclutamiento de personal, en donde se identifique prioridades de acuerdo a las necesidades del anunciante y formas de trabajo diario a los que se debe presentar cada contratante, debido a que no todo debe enfocarse exclusivamente en la teoría, sino también en la práctica.

Queda planteada también la necesidad que tienen las agencias de innovar en la capacidad de generar interés desde sus ofertas laborales. Carecen de la capacidad de generar interés laboral sostenible, pues no tienen la estructura y los recursos para plantear planes de carrera y desarrollo profesional. Esto genera unas rotaciones de personal muy altas, no sólo lateralmente cambiando de agencias en el mismo cargo, sino que la proliferación de nuevas cuentas en lo que puede considerarse un crecimiento acelerado de la actividad que ha generado en muchos trabajadores de la industria de la publicidad digital entren en posiciones altas sin haber pasado por la base y carecen de la experiencia para generar valor desde sus posiciones, generando a su vez un estado del conocimiento donde todo el mundo se cree experto con muy poca experiencia. No existe respeto por el conocimiento digital profundo.

La optimización de procesos de selección también debe enfocarse en la mejora del perfil analítico de las agencias. Debe existir un equipo especializado en manejo de información dentro de cada compañía y en caso que esté existiera, deberá enfocarse más no sólo en el análisis de números sino también en la generación de *Insights* más profundos y

determinación de posibles soluciones, para que así mismo no sea una decisión completamente del planificador de medios, sino de todo el equipo ejecutivo que hace todo esto posible. Además de esto, es fundamental que las agencias desarrollen para sí mismas la habilidad de maximizar el valor que entregan a sus clientes a través del desarrollo de equipos analíticos.

Recomendaciones

Desde el punto de vista de los actores de la industria y basados en la investigación realizada, se pueden hacer algunas recomendaciones que se presentaran clasificadas según su responsabilidad de ejecución.

De industria

Los principales líderes de la industria deben promover el debate como primer mecanismo para generar interés sobre las problemáticas planteadas. Es fundamental que la industria reconozca sus falencias de cara al desarrollo de la misma.

De manera paralela, en sinergia con las plataformas de información y principales medios, las agencias deben iniciar campañas de educación enfocadas en las marcas. Existe un bloqueo en el flujo de información y conocimiento entre las agencias y los anunciantes. Es fundamental que las industrias tradicionales empiecen a entender que posibilidades les abre la utilización de medios digitales, no solo para efectos publicitarios, sino también como punto de contacto con los clientes y en esencia, como un gran generador de inteligencia del negocio. El contenido siempre ha existido, sólo que ha cambiado la manera en como es consumido.

De agencias

Estructuralmente las agencias deben iniciar el desarrollo de sus capacidades analíticas. Deben ellas mismas dimensionar el volumen de información generado, enfocar sus esfuerzos hacia el valor adicional generado por esta información. No es aún claro si estas

capacidades deben desarrollarse de manera transversal, o si por el contrario deben crecer de manera orgánica con el desarrollo de las cuentas. Pero es claro que no se puede alcanzar un siguiente nivel de conocimiento y operación sin un esfuerzo dedicado a esto.

Deben desarrollar un mayor grado de involucramiento entre su departamento de selección y desarrollo de personal y su operación. La construcción de perfiles específicos a cuentas o categorías claves se considera fundamental, y la especialización parece ser un aspecto del desarrollo de personal que no se ha explorado.

Debe existir de parte de las agencias, una propuesta de valor concreta para sus profesionales en planeación de medios, como si fuese la creación de pequeños “Media council” o “grupos pequeños especializados” integrados exclusivamente en el conocimiento tanto de Digital como Tradicional, y que permita generar el paso a paso de las tendencias del marketing; en donde sus integrantes, serán los mismos planificadores de medios, los cuales se estarán involucrando constantemente en el manejo estratégico y permanecerán en constante información, esto no debe afectar sus actividades diarias sino por el contrario, será el suplemento de su desarrollo profesional dentro de la agencia. Es claro siempre tener presente que estos profesionales no requieren solo de la teoría, sino que deben enfocarse también en la práctica en temas reales que se encuentran en la práctica.

Es por esto fundamental la construcción de un plan de carrera atractivo, viable, que empate bien con las características demográficas de la población que existe hoy en día, o de la que se quiere atraer a la industria, si es que investigaciones posteriores lograrán demostrar que se requiere otro perfil. Mientras la rotación de personal sea alta, el impacto de las demás acciones se puede ver limitado.

De capacitación

Como se ha establecido a lo largo de la investigación, existen las posibilidades de mejora en la formación, se presentan ahora cuales son esos primeros que se recomienda dar desde la educación profesional.

El primer tema donde las agencias pueden enfocarse es en: herramientas y soluciones informáticas, modelación de datos, manejo avanzado de hojas de cálculo y maximización del uso de plataformas automatizadas. Este primer aspecto, se enfocará en la minimización del tiempo usado en labores operativas. El impacto positivo del fortalecimiento de estas habilidades, vería reducciones en tiempos de optimización y de generación de reportes finalmente liberando tiempo disponible para la investigación y el análisis.

El segundo tema donde las agencias pueden enfocarse es en las habilidades analíticas, enfocadas en grandes volúmenes de información. Existen dos enfoques principales, primero está en detectar *insights* de cliente, fortaleciendo el conocimiento que el anunciante puede generar de su consumidor y el segundo en la detección de oportunidades de mejora para el funcionamiento mismo de la campaña o para el desarrollo de la marca. Es clave, que estas oportunidades no sólo deban ser manejadas por el equipo analítico como unidad individual sino también por los planificadores de medios, en la práctica trabajando como un solo equipo, ya que debido a esto, se reconocen, determinan e identifican las necesidades del anunciante.

Finalmente, se puede concluir que un gran porcentaje de los esfuerzos de formación de las agencias, debe enfocarse en el desarrollo de las capacidades necesarias para establecer, desarrollar, madurar y ejecutar basados en los modelos de atribución. Una habilidad que se considera fundamental para la gestión diaria y el apoyo al negocio desde los medios digitales, pero que, paradójicamente, no se cuenta entre las habilidades desarrolladas aún.

Bibliografía

- ABRAHAM, L. (14 de Mayo de 2014). *http://www.fastcocreate.com/*. Obtenido de <http://www.fastcocreate.com/3030500/spike-and-die-why-products-created-by-ad-agencies-fail?partner=rss#comment-5f1663b0-dc64-11e3-b875-55442ff37dfd>
- Blanco, C. S. (2010). *Revista Latina de Comunicación Social*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ad061fe7-b28a-48b9-abfa-6bb8c053fc13%40sessionmgr114&vid=2&hid=126>
- Century. (2014). *Century Dictionary*. Obtenido de <http://triggs.djvu.org/century-dictionary.com/djvu2jpgframes.php?volno=01&page=0088>
- Company, B. &. (12 de Noviembre de 2009). *http://www.iab.net/*. Obtenido de <http://www.iab.net/>:
http://www.iab.net/media/file/IAB_Bain_Building_Brands_Summary.pdf
- Danke, G. (1986). *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Eastwood, M. (28 de Octubre de 2013). *AdWeek*. Obtenido de <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/co-creation-key-successful-agency-client-relationship-153397>
- El Tiempo. (09 de Enero de 2015). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/colombia-el-tercer-pais-de-america-latina-con-mayor-numero-smartphones-/15066597>
- eMarketer. (19 de Septiembre de 2014). *eMarketer*. Obtenido de <http://www.emarketer.com/Article/Marketers-Put-More-Work-Hands-of-In-House-Agencies/1010228>
- eMarketer team. (25 de Septiembre de 2013). *The Global Media Intelligence Report: Latin America, 2013*. Obtenido de eMarketer:
<http://totalaccess.emarketer.com/Reports/Viewer.aspx?R=2001182>
- eMarketer team. (25 de Septiembre de 2014). *The Global Media Intelligence Report: Latin America, 2014*. Obtenido de eMarketer:
<http://www.emarketer.com/newsroom/index.php/emarketer-starcom-mediavest-group-release-fourth-annual-report-state-global-media-usage-spending/>

- eMarketer team (July 22 de 2015). *Latin America Home to 110 Million Digital Buyers, 2015*.
 Obtenido de eMarketer:
[http://totalaccess.emarketer.com/Article.aspx?R=1012753&dsNav=Ntk:relevance%7cEcommerce+growth+in+Colombia%7c1%7c,Ro:-1,N:408-410-411-412-413-409-1237-421,Nr:NOT\(Type%3aComparative+Estimate\)](http://totalaccess.emarketer.com/Article.aspx?R=1012753&dsNav=Ntk:relevance%7cEcommerce+growth+in+Colombia%7c1%7c,Ro:-1,N:408-410-411-412-413-409-1237-421,Nr:NOT(Type%3aComparative+Estimate))
- Explorable. (08 de 03 de 2015). *Explorable.com*. Obtenido de
<https://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>
- Fernández, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*, 7.
- Fornell, G. J. (1988). The relationship between advertising and product quality over the product Life Cycle: A Contingency Theory. *Journal of Marketing Research Vol. XXV February*, 64-71.
- Gómez, C. (2010). La relación cliente-agencia: vision de los clientes. *Pensamiento y gestion (28)*.
- Google. (2014). *Google Report*.
- Halinen, A. (1997). *Relationship marketing in professional services a study of agency-client dynamics in the advertising sector*. Routledge.
- Hall, D. (08 de Marzo de 2015). *Social Media Today*. Obtenido de
<http://www.socialmediatoday.com/content/digital-marketing-trends-2015>
- IAB. (2014). <http://www.iab.net>. Obtenido de <http://www.iab.net>:
http://www.iab.net/about_the_iab
- Ian Grant, C. M. (2012). Conflict and advertising planning: consequences of networking for advertising planning. *European Journal of Marketing Vol. 46, 73 - 91*.
- Kornfeld, L. D. (Septiembre de 2012). *www.iab.com*. Obtenido de www.iab.com:
http://www.iab.net/media/file/iab_Report_September-24-2012_4clr_v1.pdf
- Leeflang et al. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal 32*, 1-12.
- Mauchi, P. (05 de Marzo de 2015). Unit Leader - Hub GroupM. (A. Angel, Entrevistador)
- Miguel et al. (2012). *Universidad Cardenal Herrera*. Obtenido de
http://www.uchceu.es/vida_universitaria/observatorio/DiccionarioBelow/palabra.aspx?palabra=352
- Morales, A. P. (Agosto de 2015). Investigación de Mercados Cualitativa. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Mustin, J. (2014). <http://www.imediaconnection.com>. Obtenido de
<http://www.imediaconnection.com/printpage/printpage.aspx?id=30921>

- Nordeste, U. N. (06 de 06 de 2014). Obtenido de <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>
- P&M, R. (08 de Marzo de 2015). *Revista P&M*. Obtenido de <http://www.revistapym.com.co/pagina/6911>
- Parsons, L. J. (1975). The Product Life Cycle and Time-Varying Advertising Elasticities. *Journal of Marketing Research Vol. 12, No. 4 (Nov., 1975)*, 476-480.
- Plachta, D. (2002). <http://bedfordgroupconsulting.com/>. Obtenido de <http://bedfordgroupconsulting.com/>: <http://bedfordgroupconsulting.com/marketing-insights/agency-relationship-sustainability/>
- Posada, D. (Enero de 2013). <http://www.davidposada.com>. Obtenido de <http://www.davidposada.com/category/tendencias/>
- Posada, D. (05 de Marzo de 2015). Managing Director Interaction GroupM Latam. (P. Mauchi, Entrevistador)
- Publishing101, D. (2014). <http://digitalpublishing101.com>. Obtenido de <http://digitalpublishing101.com/digital-marketing-101/digital-marketing-toolbox/part-3-email-and-online-advertising/online-advertising-basics/>
- Pulido, S. (08 de Marzo de 2015). Regional Account Manager. (A. Angel, Entrevistador)
- Rius, B. (7 de Marzo de 2015). *IAB Colombia*. Obtenido de <http://www.iabcolombia.com/lo-ultimo/charla-iab-la-transformacion-digital-de-los-negocios/>
- Rodriguez et al. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.
- Ryan, G. y. (2003). Collecting and interpreting qualitative material. *Data management and analysis methods*, 259-309.
- Sanchez, J. (4 de Marzo de 2015). Regional Programmatic Director - MediaCom. (S. Pulido, Entrevistador)
- Stallman, A. (2013). Branding Off/On. *Seminario de Branding Off/On*. Bogota.
- Sutherland, R. (Julio de 2009). *www.ted.com*. Obtenido de www.ted.com: http://www.ted.com/talks/rory_sutherland_life_lessons_from_an_ad_man#t-51358
- Vergara, C. C. (14 de Marzo de 2012). *Revista P&M*. Obtenido de <http://www.revistapym.com.co/centrales-de-medios-colombia>