



Desarrollo de un modelo de negocio innovador para la expansión regional y la optimización de servicios en la industria creativa.

Oscar Iván Erazo Cómbita

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
MDM: Maestría en Dirección de Marketing (CESA) y
Máster en Gestión comercial (ESIC)
Bogotá, Colombia 2024

Desarrollo de un modelo de negocio innovador para la expansión regional y la optimización de servicios en la industria creativa.

Oscar Iván Erazo Cómbita

Dorys Rodríguez Castro (CESA)
Marta Lucia Restrepo (CESA)
Jesús Hernández (ESIC)

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
MDM: Maestría en Dirección de Marketing (CESA) y
Máster en Gestión comercial (ESIC)
Bogotá, Colombia 2024

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	7
PALABRAS CLAVE.....	7
ABSTRACT.....	8
KEYWORDS	8
1.ANÁLISIS ESTRÁTEGICO DE LA ORGANIZACIÓN	9
1.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
1.1.1 <i>Funcionamiento de la unidad</i>	9
1.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	10
1.2.1 <i>Análisis Interno</i>	10
1.2.1.1 <i>Construir un producto con la unidad más rentable.</i>	12
1.2.1.2 <i>Un inicio prometedor para Havas Play</i>	14
1.2.1.3 <i>Centrarse en utilidad olvidando la oferta de valor</i>	14
1.2.2 <i>Análisis Externo</i>	15
1.2.2.4 <i>Análisis de la curva de valor</i>	19
2.DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE MARKETING	20
2.1 <i>Cómo funciona Havas Play</i>	20
2.2 <i>DOFA</i>	20
3. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	23
3.1 <i>Qué necesita la unidad para cumplir los objetivos</i>	23
3.2 <i>Cuáles son sus fortalezas para lograrlo</i>	23
3.3 <i>Cuáles son los desafíos para cumplir con estos objetivos</i>	24
4. EL DESAFÍO QUE TENEMOS CON LA MARCA	24
4.1 <i>Pregunta guía</i>	24
5. REVISIÓN DE LA LITERATURA	24
5.1 <i>La importancia del influencer marketing para las marcas</i>	25
5.2 <i>Las experiencias de marca más allá del BTL</i>	25
5.3 <i>El marketing de contenidos como vinculo de la creatividad, la experiencia de marca y el influencer marketing</i>	26
5.4 <i>La importancia de un modelo de negocio construido para la unidad.</i>	26
5.5 <i>Aplicando los fundamentos básicos en la creación de un modelo de negocios</i>	27

6. ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN.....	27
6.1 Síntesis del problema.....	28
6.2 Formulación de objetivos:.....	29
6.3 Estrategia	30
6.4 Tácticas y acciones.....	30
6.5 Control.....	31
7. METODOLOGÍA.....	31
7.1 Socios.....	35
7.2 Actividades Clave	35
7.3 Recursos Clave	36
7.4 Relaciones con clientes	36
7.5 Canales.....	36
7.6 Segmentos de mercado	36
7.7 Estructura de costes	37
7.8 Fuentes de ingresos	37
7.9 Propuestas de valor.....	37
8. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	38
8.1 Aumentar la adquisición de nuevos clientes y mejorar la oferta con los clientes que ya tiene internos en Havas Colombia	38
8.2 Unificar el modelo de trabajo de las unidades internas de Havas Play para ofertar un producto diferenciado y competitivo en el mercado.	40
8.3 Incrementar la participación en proyectos regionales escalando el modelo de negocio de Havas Play Colombia como centro de excelencia para la región.	44
8.4 Resultados alcanzados:	46
9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	48
9.1 Definición de presupuesto	48
9.2 Análisis financiero.....	48
9.3 Timing o cronograma	51
10. CONCLUSIONES.....	51
10.1 El mapeo de clientes, como punto de partida	51
10.2 Integración de servicios	52
10.3 Escalamiento regional, con un enfoque interno.....	52
10.4 Un modelo de negocio sostenible y escalable.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53

TABLA DE FIGURAS

Figure 1 Organigrama general de la unidad,2024	9
Figure 2 Ingresos reportados de las unidades de BTL e Influence.....	11
Figure 3Distribución de la meta y la utilidad neta de Havas Play 2024.....	12
Figure 4Distribución de la utilidad lograda por cliente	12
Figure 5 Modelo de trabajo Havas Play	13
Figure 6 Curva de utilidad vs Meta proyectada 2024 H1	14
Figure 7 Curva de valor en competidores.....	19
Figure 8 Mapa conceptual del proyecto integrador	28
Figure 9 Puntos convergentes de los autores frente a la creación de un modelo de negocio33	
Figure 10Canva Business Model (Osterwalder A. &, 2019).....	34
Figure 11 Propuesta de valor	38
Figure 12Mapa de despliegue estratégico de Havas Play.....	39
Figure 13Modelo construido del CBS	39
Figure 14 Visualización del Forecast Havas Play H2 2024.....	40
Figure 15 Previsualización de credenciales del equipo de Influence	42
Figure 16 Modelo de credenciales actualizado.....	43
Figure 17 Orden de Compra proyecto Havas Play	44
Figure 18 Correo aprobación proyecto Argentina.	47
Figure 19 Comportamiento de la facturación Q1 a Q3 2024	49
Figure 20 Variación en proyectos ejecutados con clientes	50

TABLA DE TABLAS

Table 1 Curva de atributos de valor	17
Table 2 DOFA	21
Table 3 Modelos de negocio	32
Table 4 Tabla de clasificación de oportunidad de negocio en la región.	45
Table 5 Timing del proyecto.	51

RESUMEN EJECUTIVO

Havas Play, una división de Havas Colombia, se especializa en experiencias de marca a través de servicios de influencer marketing, social media y activaciones BTL. En un entorno competitivo con alta demanda de diferenciación, Havas Play enfrentó retos como la dependencia de grandes clientes, limitaciones en su expansión comercial, y la necesidad de fortalecer su presencia en mercados regionales. Este proyecto tuvo como objetivo estratégico posicionar a Havas Play en un segmento de mercado mediante la creación de un modelo de negocio innovador que buscó diversificar su cartera de clientes, integrando su eficiencia operativa. Los objetivos de marketing incluyeron aumentar la captación de nuevos clientes en un 20%, implementando campañas piloto en mercados clave de Suramérica y mejorar los procesos internos para reducir el tiempo de entrega.

La estrategia se centró en consolidar servicios actuales en una oferta integrada, estableciendo un despliegue comercial especializado y adaptando las tácticas de marketing para responder a las oportunidades regionales emergentes. Se buscó que a través de acciones impulsaran la competitividad de Havas Play, se diversificara su base de clientes y aumentara su rentabilidad.

PALABRAS CLAVE

Modelos de negocio, expansión regional, experiencias de marca, Marketing de influencers.

ABSTRACT

Havas Play, a division of Havas Colombia, specializes in brand experiences through influencer marketing services, social media and BTL activations. In a competitive environment with high demand for differentiation, Havas Play faced challenges such as dependence on large clients, limitations in its commercial expansion, and the need to strengthen its presence in regional markets. The strategic objective of this project was to position Havas Play in a market segment by creating an innovative business model that sought to diversify its client portfolio while integrating its operational efficiency. Marketing objectives included increasing new client acquisition by 20%, implementing pilot campaigns in key South American markets, and improving internal processes to reduce delivery time.

The strategy focused on consolidating current services into an integrated offering, establishing a specialized commercial deployment and adapting marketing tactics to respond to emerging regional opportunities. Actions were sought to boost Havas Play's competitiveness, diversify its customer base and increase profitability.

KEYWORDS

Business models, regional expansion, brand experiences, influencer marketing.

1. ANÁLISIS ESTRÁTEGICO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

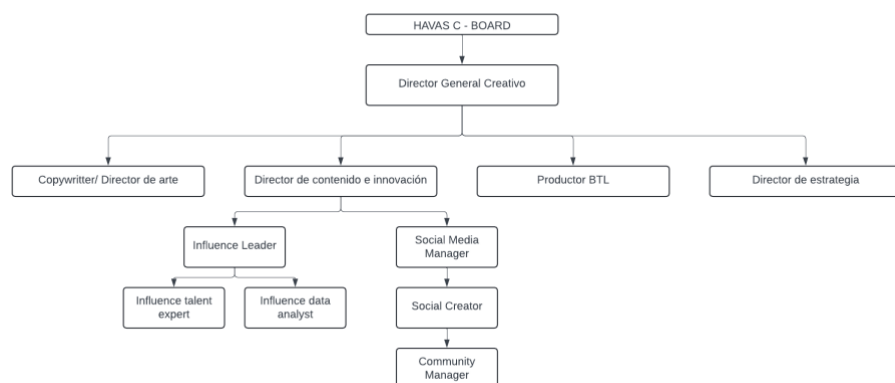
HAVAS PLAY COLOMBIA es una agencia especializada en la creación de experiencias de marca centradas en contenidos de Influencer Marketing, Social media y contenido digital que tiene como objetivo principal generar un vínculo de los usuarios y las marca ofreciendo los siguientes servicios.

1. **Influencer Marketing:** Crea campañas de influenciadores y líderes de opinión que a través de contenidos.
2. **Social Media:** Manejo de contenidos de redes sociales para diferentes marcas.
3. **BTL:** Servicio de producción de eventos de marca, merchandising y material de punto de venta.
4. **Creatividad:** Vincula y articula los procesos de las áreas de Influence, Social y BTL a través de ideas que respondan a la necesidad de las marcas.

Todos los servicios de la unidad, cuentan con un planteamiento estratégico que se brinda a través de un director de estrategia quien realiza una investigación para cada marca y que respalda cualquier tipo de propuesta táctica que se entregue desde los diferentes servicios.

1.1.1 Funcionamiento de la unidad

Figure 1 Organigrama general de la unidad,2024



***Nota:** Diagrama de autoría propia, que muestra la organización del equipo, el DGC, reporta directamente al CEO, COO, CCO de la agencia en Colombia.*

HAVAS Play, surge dentro de la agencia Havas Group (parte del holding Vivendi) como una unidad de negocio que busca generar experiencias publicitarias para las marcas, esto a través de la producción de contenidos y activaciones que buscan generar conexiones entre las marcas y sus audiencias.

La unidad se crea en Havas Colombia desde Noviembre de 2023, siendo la primera unidad constituida formalmente en Suramérica. Sus principales servicios se constituyen posterior a la unión del equipo de Social Media e Influence marketing, a estas unidades, se les sumo el servicio de creatividad, estrategia y BTL, para así ofrecer un servicio que busca diferenciarse desde el planteamiento de la producción publicitaria de eventos y contenidos con un impacto en las audiencias. (Tovar, 2024)

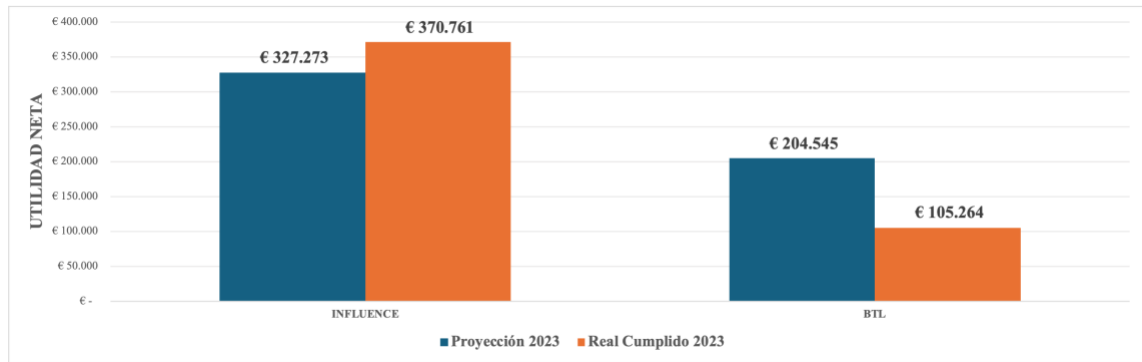
1.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

1.2.1 Análisis Interno

Havas Play es un proyecto que comenzó a gestarse en el equipo ejecutivo de Havas Colombia en agosto de 2023. En ese momento, ya existía un equipo dedicado a activaciones de marca (BTL) Influencer Marketing y Content, que gestionaba proyectos tanto con clientes internos como con un enfoque operativo interno. En esta estructura, la unidad de Influencer Marketing formaba parte del equipo creativo digital, junto con Social Media, mientras que el equipo de BTL estaba integrado al equipo de medios. De las tres unidades, solo Influencer Marketing y BTL tenían metas de ingresos definidas; el equipo de Social Media no contaba con un objetivo de facturación.

Figura 2: Ingresos reportados de las unidades de BTL e Influence en 2023.

Figure 2 Ingresos reportados de las unidades de BTL e Influence



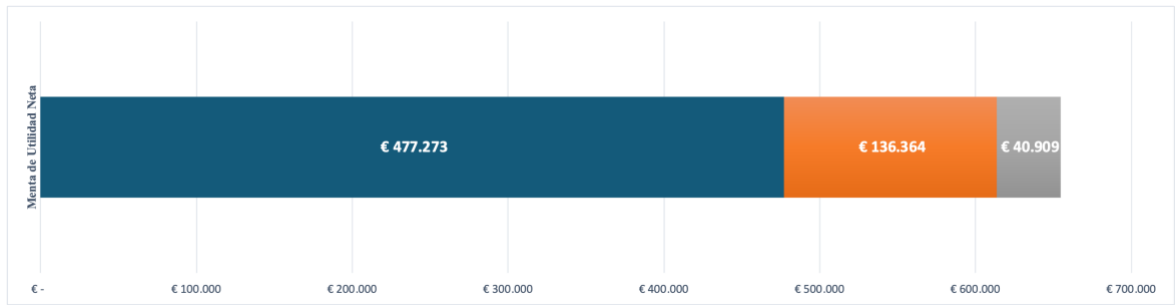
Nota: La unidad de Influencer Marketing logra un sobrecumplimiento del 13% en su meta de rentabilidad, mientras que BTL, solo alcanza un poco más del 50% de su meta.

El proyecto de Havas Play se formaliza en diciembre de 2023 donde se unifican las unidades bajo un solo liderazgo con un director general creativo que se encargaba del manejo de las tres unidades en conjunto, la disposición de equipo contempló, una dupla creativa, un director de contenido e innovación que lidera el equipo de social media e Influence marketing y una persona de producción BTL, todos acompañados por un estratega digital que busca consolidar el trabajo tras un despliegue estratégico que se ofrece a los clientes como diferencial creativo. Cómo lo manifiesta Diego Tovar (director general creativo) el objetivo de la unidad es ofrecer a los clientes experiencias de marca, que se amplifican con influenciadores y que llevan detrás toda una estrategia y una idea que genere mayor impacto. (Tovar, 2024)

Para 2024 se define una meta de utilidad neta para Havas Play como unidad de €654.545, que se distribuyen por unidad interna según su cumplimiento durante 2023.

Figura 3. Distribución de la meta utilidad neta de Havas Play para 2024.

Figure 3 Distribución de la meta y la utilidad neta de Havas Play 2024



Nota: La meta para Influence marketing se incrementó en un 22% respecto a 2023, mientras que la meta de BTL, se disminuyó en un 33%. Adicional ingresa un nuevo componente que tendrá meta comercial en el año que es Social Media & Content, con una meta de € 40.909.

Este crecimiento en la meta para el año 2024, supone un reto importante para la unidad, teniendo en cuenta que, para la facturación de 2023, se tuvo un proyecto con una sola marca que significó el 60% de utilidad neta para la unidad, generando una diferencia importante en el Pareto de utilidad obtenida, solo de la unidad de Influence.

Figura 4: Distribución de la utilidad lograda por cliente.

Figure 4 Distribución de la utilidad lograda por cliente



Nota: Para 2023, L'Oreal, fue el cliente que mayor utilidad neta entregó a la unidad de Influence, significando un 60% del real cumplido, esto significa una clara desventaja frente a la meta de 2024, donde no se contaba con este cliente y la utilidad debería venir de la adquisición de nuevos clientes que realizaran este tipo de proyectos con Havas Play.

1.2.1.1 Construir un producto con la unidad más rentable.

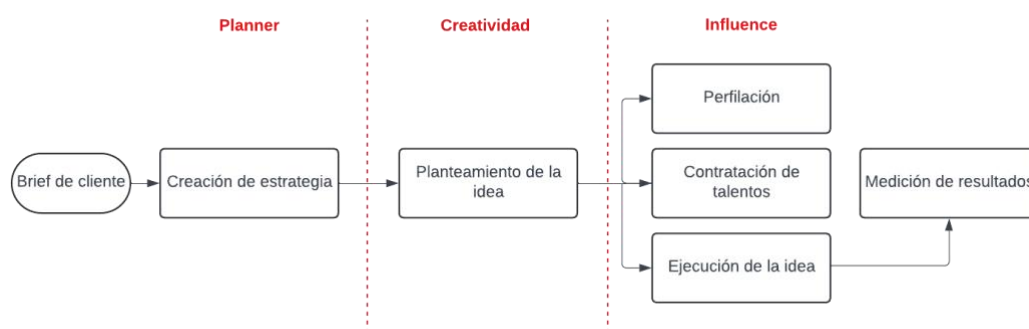
Teniendo en cuenta que Influence es el producto que mejor utilidad generaba y el que mejor proyección tenía en la industria, se decide tomarlo como el punto de referencia para ofrecerlo en el mercado, centrando la oferta comercial en campañas con una planeación estratégica, una idea de impacto que vivía a través de influenciadores (Tovar, 2024)

El producto se ofrece inicialmente a los clientes internos que ya venían teniendo cierta frecuencia con la unidad desde el año 2023, logrando mantener relaciones con clientes clave como Movistar y Claro, las dos compañías de telecomunicaciones más grandes del país. A su vez internamente se inicia un proceso de presentación de credenciales con diferentes clientes que manifestaban o habían manifestado previamente, su interés en realizar campañas con influenciadores. paralelamente, se realizó una labor de socialización de las mismas credenciales con los equipos locales de Havas en diferentes países como México, Argentina, Chile, Ecuador y Perú, esta labor buscaba posicionar el producto de Havas Play Colombia, como centro de excelencia en ejecución de proyectos de Influence marketing para la región.

El objetivo era claro, consolidar una oferta comercial atractiva, donde se le ofrece a cada cliente una idea ajustada a sus objetivos que es ejecutada a través de influenciadores y que adicional a esto puede reforzar con activaciones de BTL que puede aprovechar para maximizar los resultados. (Tovar, 2024)

Figura 5: Modelo de trabajo Havas Play Colombia

Figure 5 Modelo de trabajo Havas Play



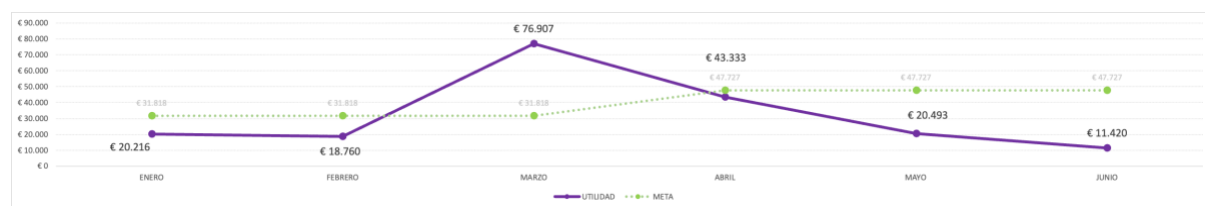
Nota: Cuadro de autoría propia, muestra la intervención de cada una de las unidades en el modelo de trabajo ofrecido por la unidad a sus diferentes clientes.

1.2.1.2 Un inicio prometedor para Havas Play.

Para el mes de enero de 2024, Havas Play logró un cierre de negociación importante con una de las marcas de maquillaje más importantes de la región, un proyecto que en utilidad garantizó el 12% de la meta para el año, esto se complementó con los proyectos realizados con el paso del primer semestre del año, donde lograron alcanzar un cumplimiento del 40%. Lo que comenzó como un Q1 prometedor se fue convirtiendo en un panorama complejo dado que la facturación comenzó a tener una disminución frente a la meta estimada.

Figura 6. Curva de utilidad vs Meta proyectada 2024 H1.

Figure 6 Curva de utilidad vs Meta proyectada 2024 H1



Nota: En total para H1, la unidad ha contado con una utilidad neta acumulada de \$840.966.100 COP, facturación que se ha centrado en un cliente regional que adelantó un proyecto en el mes de marzo pero que no ha tenido una frecuencia definida en los meses posteriores.

Como vemos en la **figura 6**, posterior al mes de marzo la utilidad de la unidad comienza a disminuirse mes a mes, siendo Junio el mes con menor utilidad en lo que va del año. Como lo indica el director de la unidad el contar con una facturación dependiente de un solo cliente y la fuerte competencia que a través de equipos comerciales realiza ofertas de menor costo a los clientes a las marcas hace que el panorama sea más retador para la unidad. (Tovar, 2024)

1.2.1.3 Centrarse en utilidad olvidando la oferta de valor

Al analizar la Figura 6 y revisar el comportamiento de la utilidad neta de Havas Play, se observa una variación negativa desde mayo de 2024. Esta tendencia está relacionada con la dependencia a un número reducido de clientes para mantener un nivel constante de utilidad neta, no solo en el área de influencer marketing, sino también en los equipos de contenido, creatividad, estrategia y BTL. En este contexto, surge una oportunidad importante: la necesidad de crear un equipo comercial que permita a la unidad competir de manera más amplia y eficaz frente a otros actores de la industria.

1.2.2 Análisis Externo

1.2.2.1 Contexto de la industria

De acuerdo con el IAB Colombia, la inversión en publicidad digital en Colombia se ubicó en €605.200 Millones lo que representa un incremento del 13,1% en comparación a 2022, frente a esta inversión los formatos con mayor participación en este incremento, fueron social media con un 35,2% y los influenciadores que representaron un 5.6%. (Colombia, 2023)

A nivel de mercado, Havas Play, se enfrenta a uno altamente competido y en crecimiento. Según un estudio de MAGNA (parte de Mediabrands agency) se estima que para finales de 2024 los ingresos en la industria publicitaria crezcan en un 7% teniendo un enfoque importante en la publicidad de redes sociales y el contenido en vídeo digital, que experimentan unas tasas de crecimiento del 27% y el 6,3%, que representan aproximadamente 171 mil millones y 176 mil millones de euros respectivamente. (MAGNA, 2023)

Este mercado en crecimiento se complementa con una tendencia creciente de consumo de plataformas de redes sociales y su preferencia en el país, cómo se puede ver en el reporte We Are Social, donde se puede entender cómo la inversión en social media aumentó en un 8.6% frente a 2022, la inversión en influencer marketing incrementó en un 16.2% y el gasto de los usuarios de videojuegos se incrementó en un 10.3% llegando a los \$500 millones de dólares (We Are Social, 2024)

Se puede hablar, en conclusión, de una industria con potencial de crecimiento en el que se encuentran varios competidores ofreciendo servicios ya sea empaquetados o especializados, adicional a esto, se puede entender una tendencia cambiante en la disposición de medios que tienen las marcas y las apuestas que hacen con sus presupuestos publicitarios.

1.2.2.3 Competencia

Havas Play enfrenta una competencia diversa en la industria, ya que su oferta de servicios combina varias disciplinas clave como Influencer Marketing, Contenidos, BTL, Gaming y Creatividad. Por un lado, compite con agencias pertenecientes a grandes grupos de comunicación como WPP, Omnicom y Publicis, que cuentan con unidades especializadas en producción de contenidos y, en algunos casos, subcontratan los servicios de BTL a sus equipos creativos. Por otro lado, las agencias independientes también representan un desafío para la marca. Empresas como Goldfish, FLUVIP, DC Influence y Match destacan en la categoría de Influence, mientras que agencias como Tremendo en BTL y Fantástica o The Juju en creación de contenidos, enriquecen el panorama competitivo de Havas Play.

Para reconocer mejor a la competencia, se realiza un análisis de la curva de valor, que permita centralizar el proyecto tomando los competidores de cada área que pueden permitir una medición más acertada.

- Publicis Group, DDB por el lado de agencias pertenecientes a grandes conglomerados de comunicación.
- Goldfish, FLUVIP y MATCH serán referentes de medición para el área de Influence.
- Tremendo será un competidor contemplado desde el servicio de BTL que brindan.

Tabla 1 Curva y atributos de valor evaluados en los competidores Goldfish (GF), FLUVIP (FV), Publicis Groupe (PG), DDB, Tremendo (TMD), Havas Play (HVP) a

partir de un análisis de sus canales digitales (sitio web, LinkedIn, Instagram y Facebook)

Table 1 Curva de atributos de valor

	INFL MKT		HOLD DE COMMS		BTL	
Atributos de valor	G F	F V	PB G	DD B	TR M	HVP L
Oferta de servicios en campañas 360	5	0	10	10	0	5
Cuentan con unidad dedicada de Influence	10	4	6	3	0	10
Cuentan con unidad dedicada de BTL	0	0	8	8	10	7
Cuentan con unidad dedicada de Social Media	5	0	10	10	0	10
Manejo de influenciadores directos	10	7	0	0	0	10
Precio del servicio	6	7	7	8	2	8
Capacidad de facturación regional	10	10	10	10	0	8
Campañas UGC, IGC, Embajadores, etc.	10	8	5	5	0	10
Equipo comercial para adquisición de clientes	10	10	5	5	5	0
Plataforma tecnológica de respaldo	8	10	0	0	0	8
Reporting integrado a clientes	10	10	10	10	0	10

***Nota:** Se evaluaron las ofertas con un análisis de páginas web, plataformas de redes sociales y basados en el conocimiento de la categoría, buscando determinar la relevancia de sus atributos de valor en comparación con Havas Play. Para realizar la calificación se utilizó una escala del 1 al 10, donde 0 indica un nulo posicionamiento y 10 un alto posicionamiento. A continuación, se da un panorama más detallado de cada aspecto.*

Oferta de servicios en campañas 360°: Las agencias de grandes grupos de comunicación suelen contar con razones sociales que les permiten realizar activaciones de campañas 360°. Goldfish, por su parte, se especializa en influencer marketing. Havas Play, al formar parte de Havas Colombia, tiene cierta ventaja, aunque no ofrece servicios dedicados a campañas 360° dentro de su unidad.

Unidades dedicadas por cada servicio (BTL, Influence, Social Media): Esta categoría destaca cómo los competidores, a pesar de tener un enfoque principal, pueden ofrecer servicios adicionales que generan competencia indirecta.

Manejo de influenciadores directos: Establecer contratos directos con influenciadores permite ajustar precios y oferta frente a los competidores. Goldfish gestiona influenciadores y desarrolla estrategias a largo plazo con costos menores, mientras que las agencias de grandes grupos suelen tercerizar esta gestión.

Precio de los servicios: Havas Play tiene un costo más alto en comparación con agencias como Goldfish o FLUVIP, debido a la tercerización. A diferencia de otras agencias de grupos de comunicación, Havas Play aún se está formando como unidad de negocio y no personaliza completamente sus servicios.

Capacidad de facturación regional: Havas Play enfrenta limitaciones en la facturación regional, ya que depende de revisiones financieras internas. Otras agencias de marketing de influencia y grandes grupos tienen oficinas físicas en diversas regiones, lo que facilita su capacidad operativa.

Campañas UGC, IGC, embajadores, etc.: Goldfish y Havas Play tienen un fuerte posicionamiento en la ejecución de campañas de influencer marketing, mientras que Fluvip ofrece solo una plataforma tecnológica. Las agencias de grandes grupos suelen delegar estas campañas a terceros.

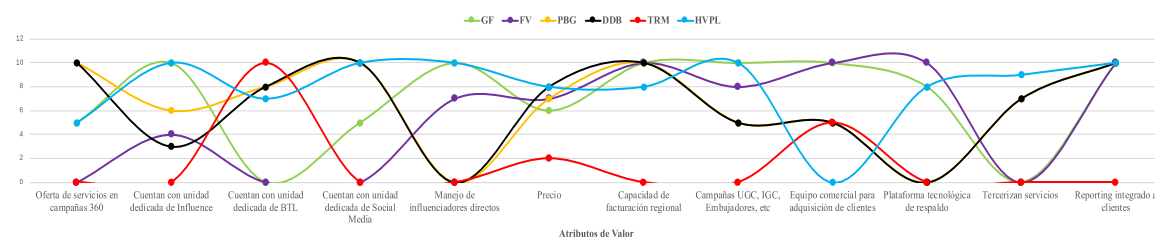
Equipo comercial para adquisición de clientes: Las agencias de influencer marketing suelen tener equipos comerciales robustos para captar nuevos negocios. En contraste, Havas Play y otras agencias de la industria dependen más de ejecutivos de cuenta y contratos existentes.

Plataforma tecnológica de respaldo: Cada competidor ofrece diferentes herramientas tecnológicas que ponen a disposición de los clientes para respaldar sus servicios.

Reporting integrado a clientes: El servicio de reporting y análisis de datos es clave en el portafolio de servicios que ofrecen los competidores para sus clientes.

Figura 7. Curva de valor en competidores (GF, FV, PBG, DDB, TRM, HVP).

Figure 7 Curva de valor en competidores



Nota: Figura de autoría propia, tomando del análisis de atributos de valor en competidores.

1.2.2.4 Análisis de la curva de valor

El análisis de la tabla permite observar cómo la oferta de servicios de Havas Play se compara con la de sus competidores. Havas Play muestra un desempeño competitivo

en servicios clave, como la oferta de campañas 360°, posicionándose entre las grandes agencias y las dedicadas exclusivamente a influencer marketing. Asimismo, se destaca en la gestión directa de influenciadores y en la disponibilidad de una unidad dedicada a BTL, lo que representa una ventaja importante frente a sus competidores, lo que podría generar oportunidades de crecimiento. Sin embargo, su principal área de mejora radica en la falta de un equipo comercial especializado para optimizar la adquisición de nuevos clientes, lo que le resta competitividad en este aspecto frente a otros jugadores del mercado ya que limita su oferta comercial únicamente a sus clientes que son parte de Havas como agencia de medios.

2. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE MARKETING

2.1 Cómo funciona Havas Play

Cómo se evidencia en la figura 1 y la figura 5, la unidad funciona bajo una estructura que no se separa del board de directores de Havas Colombia, actuando bajo el liderazgo de Diego Tovar como director general de la unidad, quien realiza todo el fronting con el equipo de Havas Play a nivel global, siempre reportando al Horacio Maggi (CCO) y a Pablo izquierdo (CEO) de la agencia. Bajo el liderazgo de Diego, se articulan todos los procesos de la unidad. A Diego le reportan una dupla creativa de copy creativo, un director de contenidos e innovación que a su vez lidera el equipo de Influence y social media, dos grupos que se integraron a Havas play en el mes de noviembre de 2023 en cada uno de estos grupos se cuenta con Influence talent experts, Influence data analyst, Influence strategist, community managers y social creators. Al ser social media e Influence unidades que se integraron al proceso de Havas Play, no cuentan con unos procesos unificados más allá de los que manejaban cuando eran unidades independientes y sin un liderazgo centralizado.

2.2 DOFA

Para desplegar un panorama de mercadeo que permita evidenciar los puntos clave en la construcción de una solución que busque el mejor resultado posible para la unidad,

partiendo del entendimiento de su contexto interno, sus diferenciales ya establecidos y el entendimiento de la industria, tomando como punto de partida su experiencia.

Table 2 DOFA

Fortalezas	Oportunidades
Posicionamiento en Influencer Marketing: Havas Play ha logrado consolidarse como un actor clave en campañas de marketing de influenciadores con sus clientes internos, lo que representa una ventaja competitiva importante frente a otras agencias. Integración Multidisciplinaria: La combinación de Servicios como BTL, Creatividad, Influence y Content permite una oferta versátil que le permite centralizar proyectos a sus clientes. Innovación desde el ofrecimiento del servicio: Havas Play, cuenta con un paquete de servicios que de cara a los clientes potenciales, puede ofrecerles formas de impactar nuevas audiencias, como gamers y consumidores de contenidos digitales.	Crecimiento del Mercado Digital: La industria de la publicidad digital está creciendo a tasas aceleradas, con un incremento del 27% en redes sociales y 16.2% en marketing de influencia. Expansión Regional: Havas Play tiene el potencial de expandir su capacidad operativa a nivel regional al aprovechar la red de agencias Havas en Latinoamérica, lo que le permitiría captar nuevos mercados. Tendencia en Consumo de Contenidos: El creciente consumo de contenidos en plataformas digitales y redes sociales ofrece una oportunidad para seguir posicionándose en campañas de alto impacto y a la vez diversificar su producto en un mercado cambiante.
Debilidades	Amenazas
Dependencia de Grandes Clientes: Gran parte de la facturación de Havas Play se centra en un cliente principal,	Competencia Diversificada: Existen fuertes competidores en diferentes áreas como Goldfish y

lo que genera vulnerabilidad ante cambios en las decisiones de pocos actores. Falta de un Equipo Comercial Robusto: La falta de un equipo comercial especializado para captar nuevos clientes limita el crecimiento y la competitividad frente a otras agencias que sí cuentan con esta estructura . Costo de Servicios Alto: En comparación con otras agencias, Havas Play enfrenta retos en cuanto a precios debido a la tercerización de servicios, lo que puede dificultar su competitividad.	FLUVIP en influencer marketing, y grandes agencias como Publicis Groupe en BTL y creatividad. Reducción de Presupuestos Publicitarios: Las marcas están redistribuyendo sus presupuestos publicitarios, lo que podría afectar el volumen de negocio de Havas Play. Presión de Precios: Competidores como Goldfish ofrecen servicios similares a un costo menor, lo que representa una amenaza directa para la adquisición y retención de clientes.
--	---

Nota. Matriz DOFA de autoría propia.

A pesar de contar con fortalezas como su posicionamiento sólido en el servicio de influencers y su capacidad de centralización de servicios, Havas Play enfrenta debilidades críticas como la dependencia de grandes clientes y la falta de un equipo comercial robusto. Esto abre su portafolio de servicios para que la marca se centre en diversificar su cartera de clientes y cree o fortalezca la capacidad comercial de su equipo para mejorar su estructura interna. Externamente, la empresa está cuenta con un punto de posicionamiento importante apalancado con el respaldo que le da ser parte de una agencia como Havas Colombia algo que es posible aprovechar para capitalizar el crecimiento dentro del mercado digital y buscar la expansión regional. Lo anterior, debe venir muy bien estructurado de manera estratégica, dada la necesidad de actuar con rapidez para enfrentar una competencia diversificada y la posible reducción de presupuestos publicitarios, algo

que se puede lograr con una apuesta comercial que le permita adaptar sus precios y ofrecer un valor diferencial para no perder terreno frente a competidores como Goldfish y FLUVIP.

3. Conclusiones del diagnóstico

Tomando como punto de partida el análisis del DOFA y el estado de la industria, se plantean los posibles cambios que podrían aplicarse en Havas Play en la intención de construir un modelo de negocio adaptado a las fortalezas y oportunidades de la unidad, elevándolo a un punto en el que pueda proyectarse como el centro de excelencia en creación de contenidos para la región.

3.1 Qué necesita la unidad para cumplir los objetivos

Es clave construir un modelo de negocio que permita que la unidad ofrezca sus servicios de manera tal que pueda tener una oferta de valor diferenciada para los clientes, Havas Play, tiene ciertas fortalezas como unidad de negocio que debe aprovechar, el crecimiento en la inversión en publicidad digital en el país (MAGNA, 2023) además del creciente interés de las marcas en la creación de contenidos y el uso de influenciadores es clave para que la marca pueda ampliar sus servicios con los clientes de la agencia en el país y lograr proyectos a nivel regional.

3.2 Cuáles son sus fortalezas para lograrlo

Contar con un equipo dedicado cuyo objetivo es desarrollar propuestas integrales a los clientes, permite que Havas Play, pueda llevar a sus clientes propuestas diferenciadas y que pueden ser ejecutadas de manera integral de cara al cliente, el hecho de construir estrategias de contenido que se adaptan a las necesidades de los clientes y que les permiten

optimizar sus presupuestos con campañas costo eficientes y centralizadas a través de un solo proveedor.

3.3 Cuáles son los desafíos para cumplir con estos objetivos

Se pueden categorizar los desafíos de la unidad abordándolo desde diferentes frentes:

1. Consolidar la oferta de valor de la unidad para poder garantizar un producto diferenciado y útil para la industria.
2. Posicionar la unidad de cara a sus clientes locales y regionales como la opción ideal para adelantar campañas de contenido, Influence y/o BTL.
3. Garantizar una utilidad ideal para ser altamente efectiva y rentable para la agencia local.

4. El desafío que tenemos con la marca

4.1 Pregunta guía

¿Cómo puede Havas Play desarrollar un modelo de negocio sostenible que diversifique su base de clientes, optimice sus campañas de influenciadores y contenido digital, y se posicione como un actor importante en la industria en cuanto a creación de experiencias de marca tanto en el mercado local como en países de la región donde está presente HAVAS?

5. Revisión de la literatura

Havas Play, tiene la necesidad de construir un modelo de negocio que le permita realmente diferenciarse en la industria desde diferentes enfoques. Una de sus primeras necesidades se encuentra en cómo la unidad trabaja de manera separada sus servicios, Influencer marketing, creatividad y BTL aún trabajan de manera autónoma y es prioritario el construir un modelo de servicio unificado que se constituya en parte de su diferencial como servicio para las marcas con las cuales puede llegar a generar cualquier tipo de vínculo comercial, como lo sugieren Lievens A. y Blazevic, V (2021) el buen diseño de

servicios puede facilitar eficazmente la participación de las partes interesadas durante la innovación B2B abordando las complejidades y los retos desde una perspectiva de proceso sistémico y dinámico (Lievens, 2021).

Con esto es importante reconocer inicialmente la relevancia de cada uno de los servicios ofrecidos por Havas Play a sus clientes, para construir un modelo de negocio diferenciado unificando todos sus servicios.

5.1 La importancia del influencer marketing para las marcas

Se parte de la necesidad de entender cómo se pueden unificar los servicios de la marca en una propuesta de valor, por lo cual es importante entender como los influencers funcionan como un puente entra las marcas y sus audiencias, mientras les ofrecen una conexión personal, algo que actualmente no logran los canales tradicionales. Cómo lo afirman Brown y Hayes en su libro Influencer marketing, “who really influence your costumers”, a través del contenido se desarrollan relaciones parasociales que pueden reforzar las decisiones de compra de los usuarios (Duncan Brown, 2016), algo que puede ser muy importante cuando se considere ofrecer los servicios a diferentes clientes.

Es importante reconocer cómo el influencer marketing cada vez toma más fuerza en la industria publicitaria y es que a nivel táctico, los influenciadores permiten que las marcas conecten con el público objetivo mediante narrativas menos intrusivas ((Parodi, 2024)

5.2 Las experiencias de marca más allá del BTL

La personalización es un componente crucial en las estrategias BTL, donde las marcas intentan interactuar de manera directa y creativa con los consumidores. Havas Play puede aprovechar esta idea para diseñar experiencias personalizadas en eventos y activaciones BTL, creando una conexión más cercana y relevante con sus audiencias. Como indica Cevher, El diseño de servicios puede facilitar eficazmente la participación de las partes interesadas durante la innovación B2B abordando las complejidades y los retos desde una perspectiva de proceso sistémico y dinámico (Cevher, 2024).

5.3 El marketing de contenidos como vínculo de la creatividad, la experiencia de marca y el influencer marketing.

Muy similar a la dinámica de efectividad del influencer marketing, el marketing de contenidos se centra en entregar material a las audiencias en todos los lugares donde lo están buscando, convirtiéndose en toda un arte, como lo indica Joe Pulizzi en su libro, *Epic Content Marketing* (Pulizzi J., 2023). El marketing de contenidos es el arte de comunicarse con los clientes y los prospectos de cliente, sin una necesidad explícita de vender, contrario a vender un producto, se debe entregar información que haga a los clientes o más inteligentes o que los mantenga más entretenidos, una sugerencia muy similar a la que mejores resultados genera cuando se activan influenciadores en una campaña, donde cuanta menos sea la información de la marca, mejores son los resultados.

5.4 La importancia de un modelo de negocio construido para la unidad.

Construir un modelo de negocio que se enfoque en las fortalezas y oportunidades de la unidad es clave para lograr los objetivos trazados para Havas Play, esto teniendo en cuenta factores clave que podemos encontrar de Kotler (Kotler, 2021) donde afirma que la propuesta de valor debe ser el eje central del modelo de negocio, siempre con un enfoque en el ofrecimiento de productos o servicios que respondan a las necesidades del consumidor, adicional a esto y continuando con la misma fuente (Marketing 5.0: Technology for Humanity) buscamos tener en cuenta la indicación del autor frente a la importancia de la innovación como parte crucial en un modelo de negocio exitoso, buscando estar al tanto de las tendencias de marketing moderno y cuidando el entorno competitivo que señala Kotler (2021).

Para complementar este fundamento de Kotler, tomaremos como referente el documento *Business Model Innovation: The Organizational Dimension* (Foss, 2016) en el libro se recalca cómo el modelo de negocio debe apuntar a una innovación que no solo se centre

en los productos y servicios, sino además debe contar con toda una estructura que agrupe los valores que crean valor para la unidad y también para el cliente.

Tendremos como guía los conceptos básicos del modelo de negocio planteado por Kotler y Keller, en su libro *Dirección de marketing* edición 14 (2010) donde se podrá establecer la propuesta de valor que como lo indican los autores deben satisfacer las necesidades del cliente sin importar si son un producto o servicio, esto también nos permitirá entender los segmentos de clientes según las necesidades que tengan y cómo el producto se adapta de manera rentable y sustancial, por ultimo de Kotler y Keller tomaremos también el concepto de canales de distribución que nos permitirán enfocar mejor la oferta del servicio según el requerimiento del cliente.

5.5 Aplicando los fundamentos básicos en la creación de un modelo de negocios

Entendiendo ya la importancia de construir este modelo de negocio para Havas Play, trabajaremos siguiendo el libro de Alexander Osterwalder quien es considerado uno de los pioneros en la creación de modelos de negocio *Business Model Generation*. (Osterwalder A. &, 2019) en el libro se consignan los elementos clave que nos ayudarán a construir el modelo CANVA, y sobre el mismo alinearlos con la necesidad de enfocar el proyecto en una industria creativa.

6. Estrategia de solución

Osterwalder habla en su libro de generación de modelos de negocio, sobre como un modelo de negocio permite definir de manera clara cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder A. &, 2014), tres conceptos que son claves en el desarrollo de una propuesta que agrupe el valor y la propuesta diferenciada que puede tener Havas Play.

La estrategia se va a centrar en 3 puntos específicos que surgen posterior al análisis de las necesidades de la organización:

1. Aprovechar su diferenciación Comercial sobre una ventaja Clara
2. Consolidar el trabajo conjunto de los servicios de Havas Play, de cara a los clientes
3. Ampliar el alcance comercial de la unidad apalancado en proyectos dentro de la región.

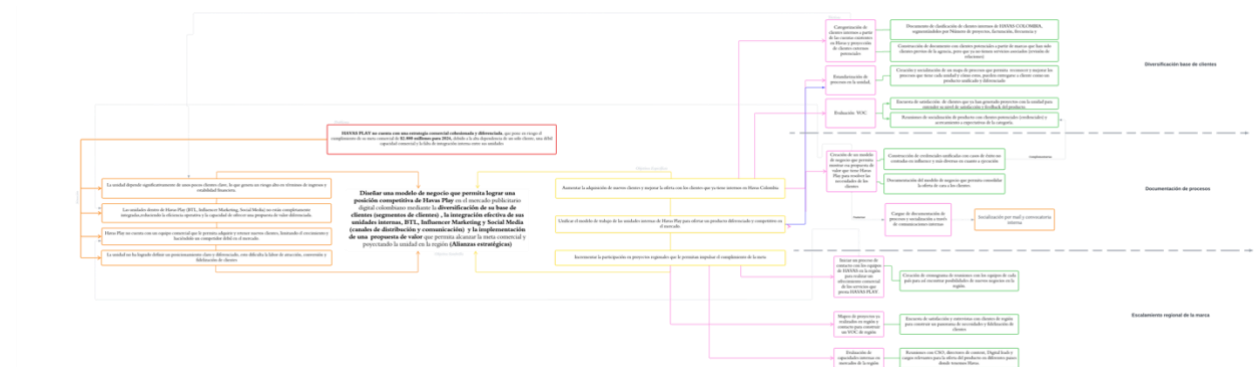
El principal planteamiento de la estrategia será construir un modelo de negocio disruptivo con una arquitectura de valor que como lo indican Zott et al. “Los modelos de negocio disruptivos en la era digital requieren una arquitectura de valor que incluya la co-creación de recursos y la innovación continua.” (Sewpersadh, 2023)

6.1 Síntesis del problema

Para entender el despliegue del proyecto, se realiza un mapa conceptual que sigue la metodología S.O.S.T.A.C. y que nos permite dimensionar los objetivos que se proponen para la marca teniendo en cuenta la información recopilada.

Figura 3. Mapa conceptual del proyecto integrador

Figure 8 Mapa conceptual del proyecto integrador



Nota: Mapa conceptual de autoría propia.

6.1.1 Situación

Havas Play, surge como parte de la necesidad de transformación digital del negocio a nivel local en Colombia, que entendiendo que tenía unidades dispersas que podían prestar

algunos servicios de manera independiente (Influence marketing, content y activaciones BTL) decidió en 2023 vincularlas bajo un servicio conjunto apoyado en la posibilidad de constituir Havas Play Colombia. Esto se implementó de manera táctica unificando el liderazgo de la unidad con Diego Tovar, pero en ningún momento se definió una estrategia comercial que pudiera potenciar o plantear un modelo de negocio que, bajo una oferta de servicios unificados, pudiese realmente diferenciar a la unidad como una opción competitiva y beneficiosa para los clientes.

6.2 Formulación de objetivos:

Siguiendo el modelo S.O.S.T.A.C se plantea un objetivo sombrilla, que permita desarrollar construir el modelo de negocio que mejor despliegue pueda tener en la industria,

6.2.1 Objetivo sombrilla:

Diseñar un modelo de negocio que permita lograr una posición competitiva de Havas Play en el mercado publicitario digital colombiano mediante la diversificación de su base de clientes (segmentos de clientes), la integración efectiva de sus unidades internas, BTL, Influencer Marketing y Social Media (canales de distribución y comunicación) y la implementación de una propuesta de valor que permita alcanzar la meta comercial y proyectando la unidad en la región (Alianzas estratégicas)

6.2.2 Objetivos específicos:

Estos serán los objetivos que permitirán cumplir con nuestro objetivo sombrilla:

- Captar al menos 5 nuevos clientes internos dentro de Havas Colombia para el segundo semestre de 2024, ofreciendo una propuesta optimizada de servicios de BTL, Influencer Marketing y Content, con el fin de incrementar la adopción de la oferta de Havas Play entre clientes que actualmente no utilizan estos servicios.

- Unificar los procesos de trabajo en las áreas de BTL, Social Media e Influencer Marketing para para lograr la activación de al menos 2 nuevos proyectos en un período de 6 meses, a través de una proposición comercial renovada como unidad Havas Play.

- Ejecutar al menos 2 proyectos en diferentes países de la región en los siguientes 6 meses, esto buscando acercamientos con clientes que cuenten con la necesidad de desplegar proyectos de cualquiera de los productos que ofrece Havas Play, ampliando así el potencial regional de la unidad y permitiendo un forecast de clientes más amplio.

6.3 Estrategia

La estrategia para cumplir con los objetivos apunta a 4 puntos clave que surgen de las capacidades de la unidad. (1) Segmentación buscando clientes con mayor potencial de inversión en actividades como Gaming, Influence, creación de contenido y actividades de BTL, (2) Diferenciación a través de una oferta centralizada de los servicios de la unidad, (3) Crecimiento en región a partir de una exploración de posibles relaciones comerciales a través de Havas como agencia en países de la región y (4) Relacionamiento y fidelización que surge del fortalecimiento de la confianza con clientes que ya han tenido un vínculo con Havas Play y además con nuevos clientes producto de la nueva gestión comercial.

6.4 Tácticas y acciones

Se clasifican las tácticas y sus correspondientes acciones en 3 niveles, uno de diversificación de clientes, otro de documentación de procesos y un último de escalamiento regional de la marca.

6.4.1 Diversificación de clientes:

Contará con tácticas enfocadas en el reconocimiento de los clientes potenciales para dimensionar las capacidades de la unidad, la estandarización de procesos en la unidad buscando lograr un equipo compacto y un producto unificado para los clientes y la

evaluación del VOC para así reconocer puntos de mejora desde la visión de clientes que ya han contado con proyectos en la unidad.

6.4.2 Documentación de procesos:

Para mantener una unidad de trabajo sólida, se documentará todo el modelo de trabajo de Havas Play, buscando lograr un producto que tenga relevancia a nivel interno y externo, esto claramente amplificado en las diferentes áreas de la agencia que puedan tener injerencia en los proyectos realizados por los clientes.

6.4.3 Escalamiento regional de la unidad:

Buscando ese crecimiento a nivel regional, se iniciará un proceso de contacto con los equipos de Havas en diferentes países de la región, buscando oportunidades de negocio a partir de sus clientes locales, se realizará además un mapeo en los proyectos ya realizados por Havas Play en los que se evaluarán las fortalezas que puede tener la unidad en otros países de la región.

6.5 Control

La medición se realizará basada en el objetivo comercial de la marca para el año 2024, el objetivo es garantizar que se cumpla la meta de Ingresos Netos para el año 2024 que es de 2.100 millones de pesos, contando con la construcción de un modelo de negocio que permita garantice una disminución en la dependencia a pocos clientes para diversificar sus alcances, incrementando el número de proyectos en la región a partir de alianzas y además, fortaleciendo la unidad interna y externamente a través de la entrega de valor a través de una diferencia competitiva.

7. Metodología

Para definir el norte del modelo de negocio para Havas Play, primero se realizará una revisión de la literatura y los fundamentos teóricos alrededor de la creación de modelos de negocio, consideraremos la tabla de modelos de negocio propuesta por Afzal Sayed

Munna en su revisión de la literatura, donde consolida las definiciones de modelos de negocio en una tabla con fundamentos clave.

Tabla 3. Modelos de negocio (Munna, 2021)

Table 3 Modelos de negocio

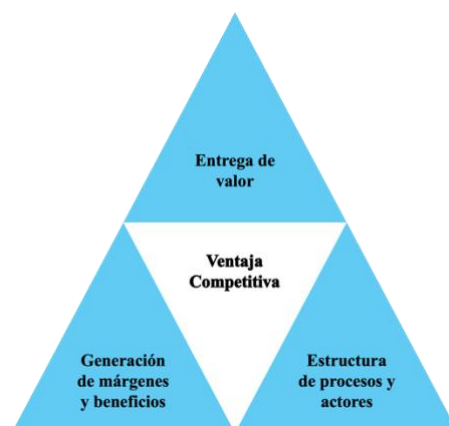
Autor	Definición
David Watson	Un modelo de negocio describe las operaciones de la empresa, incluyendo todas sus componentes, funciones y procesos, lo que se traduce en costes para sí mismo y para los clientes (Watson, 2006)
David J. Teece	El modelo de negocio define como una empresa proporciona valor al cliente y Traducido en ganancias (Teece, 2010)
Joan Magretta	Los modelos de negocio son, en el fondo, historias que explican cómo funcionan las empresas. Al igual que una buena historia, un modelo de negocio sólido contiene personajes delineados con precisión, motivaciones plausibles y una trama que gira en torno a una visión sobre el valor. Responde a ciertas preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿Cómo ganamos dinero? ¿Qué lógica económica subyacente explica cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un costo adecuado? (Magretta, 2002)
Alexander Osterwalder Yves Pigneur	Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y

	controla el valor y cómo se gana el dinero en una empresa (Osterwalder A. &., 2019)
--	---

Cada uno de los autores citados por Munna (2001) coinciden en la visión del modelo de negocio como un factor estratégico que permite consolidar la oferta de cualquier empresa bajo 3 ejes principales la entrega de valor, la generación de márgenes y beneficios (rentabilidad) y la construcción a nivel de estructura de procesos que permitan clasificar los actores clave del modelo, este último principalmente consolidado por Osterwalder bajo el modelo Canva.

Figura 4. Puntos convergentes de los autores frente a la creación de un modelo de negocio

Figure 9 Puntos convergentes de los autores frente a la creación de un modelo de negocio



Es a partir de la construcción de una estructura de procesos claramente definida, que se puede construir un modelo de negocio que sea rentable para los clientes y además que entregue valor a las partes, este valor como lo indica (Teece, 2010) no solo implica el hecho de ofrecer productos o servicios, sino también en atraer a los clientes para que sean

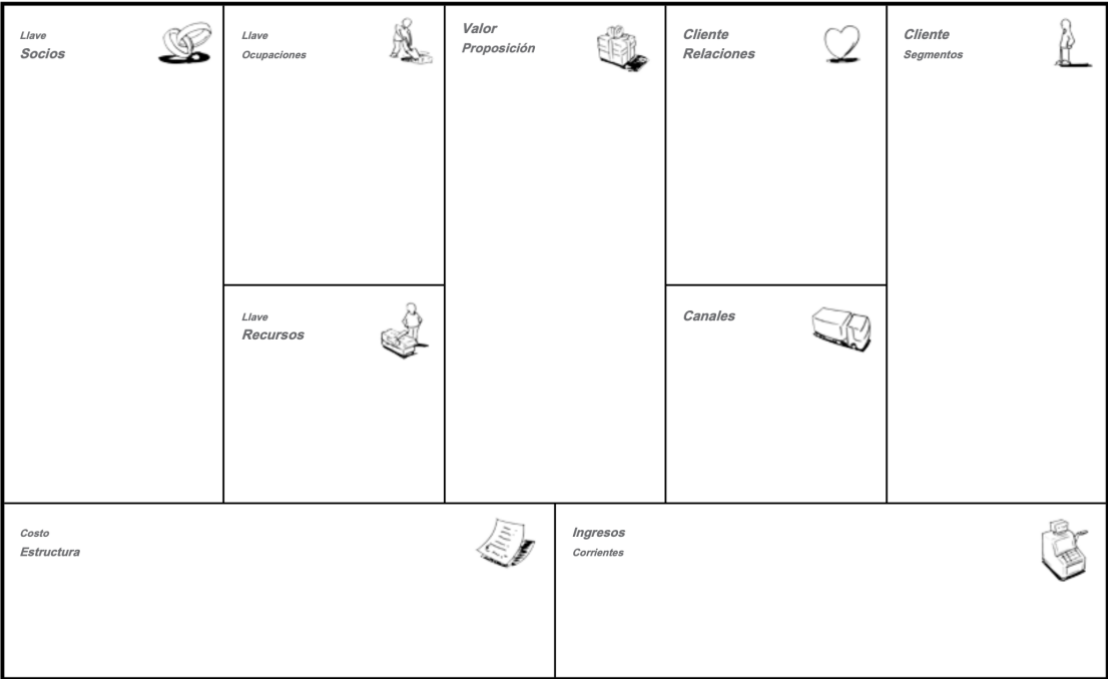
indiferentes en el pago de estos bienes o servicios dado que el valor también está en la forma en la que la unidad, en este caso, se organiza para cumplir con las expectativas del cliente.

Se tomará como modelo de ejecución para el proyecto, el modelo de creación de modelo de negocio propuesto por Osterwalder, dado que permite una delimitación clara de los actores, los procesos y los elementos clave que pueden generar impacto y además generar valor para los clientes potenciales de la unidad.

Figura 10. Canva Business Model (Osterwalder A. &., 2019)

Figure 10Canva Business Model (Osterwalder A. &., 2019)

El lienzo BusinessModel



Nota: Lienzo tomado del libro Generación de modelos de negocios de Osterwalder.

El Business Model Canvas de Osterwalder es la herramienta elegida para Havas Play, ya que permite estructurar visualmente los elementos clave del modelo de negocio, facilitando la identificación de oportunidades para consolidar la ventaja competitiva. Al abarcar nueve bloques fundamentales, el modelo proporciona un enfoque integral para crear, entregar y capturar valor de manera eficiente. Además, su simplicidad y naturaleza modular permiten realizar ajustes rápidos según los cambios del mercado y alinear las estrategias con los objetivos de la empresa.

Se sigue como referencia el modelo de negocio concentrado en la oferta que indica Osterwalder et al (2022) que indica que cuando se toma la oferta de valor como epicentro de la innovación en el modelo de negocio se pueden crear nuevas propuestas de valor que afectan a otros módulos del negocio.

7.1 Socios

Teniendo en cuenta que una de las debilidades indicadas en el DOFA de este documento y entendiendo que es importante el contar con socios que permitan mantener la operatividad del negocio para lograr las capacidades externas necesarias para la operación del negocio (Osterwalder A. &., 2019) aprovechar a socios potenciales como agencias de representación de talentos o agencias de BTL que permitan un despliegue más completo de los servicios en la unidad, permite que se pueda ofrecer un mejor servicio a los clientes. En este caso se contará con los siguientes socios estratégicos Match Agency, DC Influencers, Huga S.A.S, serán socios en la contratación de influenciadores para las campañas con los clientes.

Se eligió a TREMENDO, como socio para la ejecución de los proyectos de BTL que así se necesite, para contar con un modelo exclusivo anualmente se contará con un rebate que se dará proporcional al porcentaje de proyectos realizados en conjunto.

7.2 Actividades Clave

Posterior a la integración de las tareas de cada una de las disciplinas bajo una estructura en la que cada propuesta de proyecto, se realice de manera tal que cada oferta a los clientes sugiera una integración de todas las disciplinas ofrecidas por la unidad. Como indican los autores "Una combinación de actividades internas y externas puede maximizar la eficiencia operativa y permitir una ejecución ágil" (Osterwalder A. &, 2019). Crear sinergias entre la experiencia de los socios y las actividades que ya se realizan en la unidad, puede permitir un mejor desarrollo de los proyectos de Havas Play.

7.3 Recursos Clave

La unidad cuenta con diferentes recursos clave adicionales a la experiencia de cada uno de los colaboradores la integración de los equipos de Influence Marketing, BTL y Content se realizará a partir del recurso humano ya disponible, agregando un componente creativo y estratégico en cada proceso, como indica Osterwalder contar con una combinación de recursos tangibles e intangibles, permite capturar y entregar valor con de una manera diferenciada (Osterwalder A. &, 2019).

7.4 Relaciones con clientes

El esfuerzo de los líderes de la unidad se dará de manera que a los clientes que ya han contado con proyectos en cualquiera de las disciplinas se les presente la nueva unidad cómo un equipo integrado a través de reuniones donde puedan entender el modelo de negocio y el nuevo servicio de la unidad, esto se hará de manera escalonada con clientes que hagan parte del forecast de la agencia Havas Colombia y que ya tengan un vínculo comercial, pese a no haber hecho ningún proyecto previo con cualquiera de las unidades de BTL, Influence o content.

7.5 Canales

Los principales canales de comunicación de la oferta, serán los ya utilizados por la agencia para comunicación con cada uno de los clientes, correos y servicios de mensajería corporativa, serán las principales formas de comunicación para Havas Play.

7.6 Segmentos de mercado

El principal segmento de mercado que tendrá la unidad, estará en los clientes de Havas Colombia, con estos clientes se buscará establecer un puente de comunicación directo a través de sus equipos de manejo de cuentas, garantizando un primer contacto mucho más sencillo y respaldados con el buen servicio que puedan tener en su día a día.

7.7 Estructura de costes

Teniendo en cuenta que los recursos de la unidad, son manejados en su totalidad por Havas Colombia, en un principio Havas Play no tendrá costes de horas hombre, los principales costes que asumirá, estarán en el uso de herramientas para cada una de las unidades, que permitirán generar valor en utilidad y servicio.

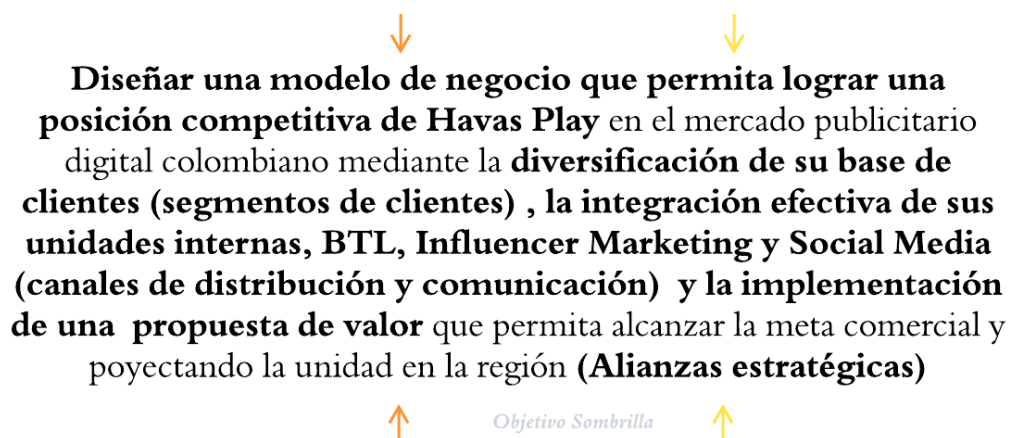
La generación de valor de cara a cliente se dará por su servicio diferenciado y apalancado con creatividad y estrategia en la construcción de campañas diferenciadas que generen mejores resultados con el mejor costo posible.

7.8 Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingresos se darán por la búsqueda del incremento de frecuencia en la realización de proyectos con los clientes que previamente han tenido algún proyecto con cualquiera de las unidades, cada proyecto se evaluará de manera detallada, buscando definir la mejor forma de abordar al cliente para realizar una presentación de la unidad. Todo estará basado en el Forecast que se realice y que permita proyectar todos los clientes potenciales de la unidad y con los que ya Havas Colombia, tenga una relación comercial.

7.9 Propuestas de valor

Figure 11 Propuesta de valor



8. Plan estratégico de marketing

Construido ya el marco del modelo de negocio, se procede a realizar el despliegue de este tomando como puntos clave los objetivos construidos en el mapa conceptual del proyecto integrador (figura 3), con esto se busca tener un despliegue que impacte en cada una de las necesidades trazadas para el proyecto y permitiendo evidenciar los logros del mismo, los objetivos abordados fueron:

8.1 Aumentar la adquisición de nuevos clientes y mejorar la oferta con los clientes que ya tiene internos en Havas Colombia

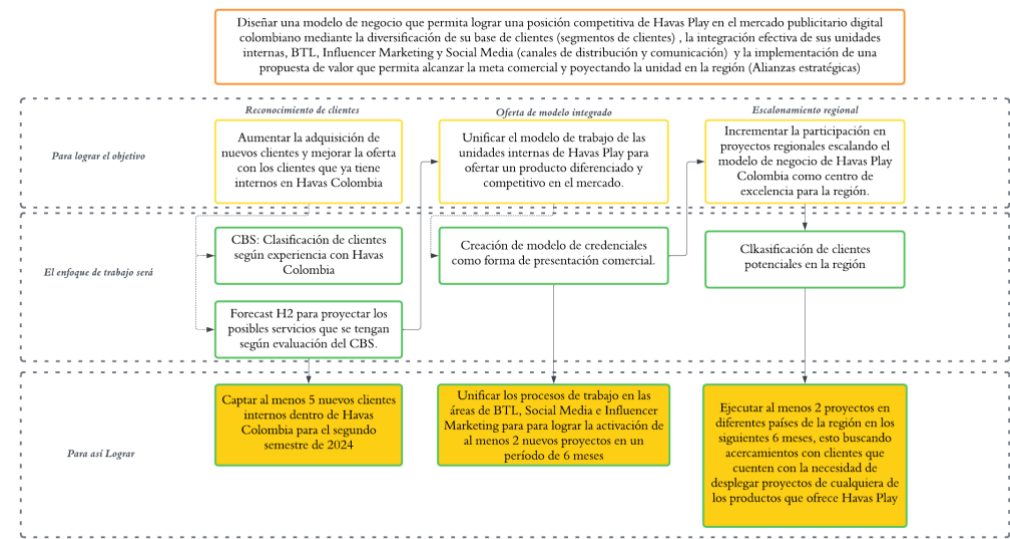
Para consolidar la base de clientes de Havas Colombia, se dispuso una dinámica que fue abordada con dos actividades clave:

1. Se programaron sesiones con todos los equipos implicados en el manejo de cuentas en la agencia, en estas reuniones denominadas CBS (Client Business Scorecard) se construía un panorama en el cual se definían las oportunidades de negocio que se tenían con cada cliente de la agencia, esto tomando como referencia la evaluación de voz del cliente que se realizaba desde la herramienta Lift, una plataforma interna que permitía medir la satisfacción de cada cliente, con la participación del equipo de cuentas, se definieron las oportunidades de abordaje que se podrían tener desde Havas Play para realizar ofertas o

acercamientos iniciales en los que se mostraran las credenciales de la unidad teniendo en cuenta los posibles proyectos que se podrían ejecutar durante el transcurso del H2 del año 2024.

Figura 12. Mapa de despliegue estratégico de Havas Play

Figure 12 Mapa de despliegue estratégico de Havas Play



Nota. Mapa de autoría propia, que traza la forma en qué cada proceso ejecutado, permite construir a los objetivos específicos del proyecto.

Figura 13. Modelo construido del CBS

Figure 13 Modelo construido del CBS

Hoja de Trabajo
NOMBRE DE LA CUENTA

¿Hace cuánto es cliente nuestro? XXXXXXXXXXXXXXXX

Billings FT05 XXXXXXXXXXXXXXXX

Billings 2024 Forecast Actual ▼ XXXXXXXXXXXXXXXX

% Gross Income/Billings: XX%
% Comp. Wo incentives/GI: XX%
% EBIT bef.Inc./GI: XX%
% EBIT bef.Inc./GI Media: XX%
% EBIT bef.Inc./GI Creative: XX%

Next Steps CSA:

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- X
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- X
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- X

Next Steps PLAY:

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- X
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- X
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- X

Next Steps Market:

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- X
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- X
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- X

Pegar aquí % de dedicación total equipo

Estado relación con cliente

LIFT SCORE CLIENT XX% XX% ▲
Previo

Acciones para cliente (siguiente mes) / Responsable

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Estado relación con equipo

SCORE TRANS-FC DIGITAL XX% XX% ▲
Previo

Acciones para cliente (Zoom Digital)

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

LIFT SCORE TEAM XX% XX% ▲
Previo

Acciones para equipo (siguiente mes) / Responsable

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

HAVAS

Nota. Documento base para gestión en equipo

2. Creado el documento de CBS, se procedió a realizar un Forecast general en el que se detectaban posibles proyectos basados en la medición de satisfacción del servicio y en el relacionamiento que se tenía con el cliente para que a través del equipo de cuentas, se pudiese abrir un espacio para realizar la presentación de credenciales donde el equipo lograría presentar el way of work y experiencia de la unidad. El forecast se incluye como anexo al presente documento.

Figura 14. Visualización del Forecast Havas Play H2 2024

Figure 14 Visualización del Forecast Havas Play H2 2024

CLIENTE	Unidad	Jan-24	Feb-24	Mar-24	Apr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Aug-24	Sep-24	Oct-24	Nov-24	Dec-24	Total FT2024
MEALS MERCADEO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA SA	INFLUENCE								25,500	24,500	12,500	18,000	19,500	100,000
MEALS MERCADEO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA SA	BTL						4,000	3,000	14,000					35,000
RECKITT BENCKISER	INFLUENCE									20,500	20,500	20,500	20,500	82,000
RECKITT BENCKISER	BTL													
CLARO	INFLUENCE						15,000	5,500	5,500	18,500	112,000	55,000	67,000	278,500
PROMIGAS SA ESP	INFLUENCE								6,000	500	850		15,000	22,350
CENTO (CÁPSULAS)	INFLUENCE						12,000					2,000		14,000
TELEFONICA	INFLUENCE	40,976	59,801	38,877	126,608	5,268	34,266	34,266	34,266	54,266	34,266	54,266	44,266	561,391
NATURA COSMETICOS LTDA.	INFLUENCE	-	-	143,069	(33,530)	119,847								
LA ESPECIAL	INFLUENCE	-	-	-	-	-	10,500			10,500				21,000
CHERRY (G. VARDI)	INFLUENCE								5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
HERMECO	INFLUENCE											10,000	10,000	20,000
BANCO CAJA SOCIAL	INFLUENCE	-	-	-	-	-	16,000	12,000	38,000	14,000	22,000	29,000	22,000	153,000
ORGANIZACIÓN TERPEL SA	INFLUENCE							4,740	6,000					10,740
ORGANIZACIÓN TERPEL SA	BTL							15,000						15,000

Nota. Posterior a la construcción del documento se pretendía lograr una meta acumulada de utilidad neta en €411.220 al finalizar 2024, monto que se convertiría entonces en la meta objetiva para la unidad al finalizar el año.

Como resultado del planteamiento, se logró reformular la meta de utilidad neta para la unidad, además se definieron clientes clave a los que a través de una gestión comercial mediada por los equipos comerciales y de cuentas, se pudieron proponer proyectos para que se realizaran durante el segundo semestre de 2024.

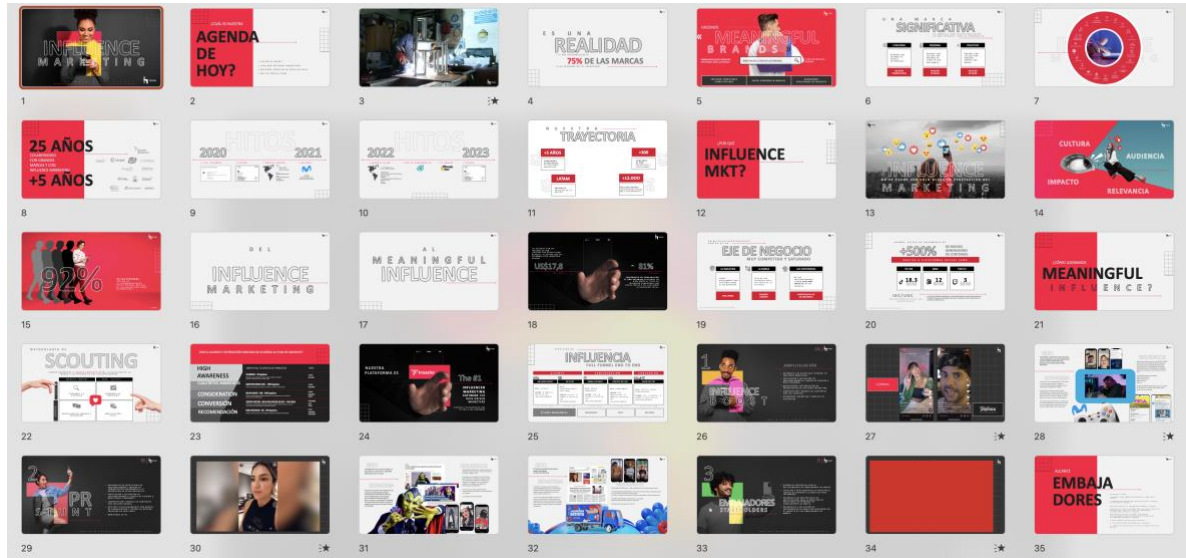
8.2 Unificar el modelo de trabajo de las unidades internas de Havas Play para ofertar un producto diferenciado y competitivo en el mercado.

Una vez proyectadas las posibilidades de negocio con los clientes internos de Havas Colombia, se inició un proceso de consolidación de credenciales del equipo de Havas Play. Inicialmente, cada servicio que ofrecía la agencia se presentaba de manera autónoma y eventual según las necesidades del cliente, por lo cual buscando construir una manera

comercial de mostrar el modelo de negocio de la unidad se creó y diseñó un documento de credenciales en donde se consignaron los fundamentos del modelo de negocio de la unidad, los casos de éxito que ya se tenían registrados y cada uno de los servicios que se ofrecían en Play.

Figura 15. Previsualización de credenciales del equipo de Influence

Figure 15 Previsualización de credenciales del equipo de Influence



Nota. Con este documento se realizaba el ofrecimiento comercial del servicio de Influence marketing a los clientes de Havas Colombia, su enfoque estaba centrado y adaptado al concepto creativo y estratégico de la agencia. (se incluye como anexo)

Para la construcción del nuevo documento de credenciales, se realizó un trabajo conjunto con el equipo de diseño, que tomó como referencia el template de Havas Play global, para realizar una adaptación gráfica en la que se incluyen de manera estructurada los servicios ofrecidos por la unidad en Colombia, el documento se realizó con una estructura modular que permite que la oferta se realice según la disponibilidad de tiempo del cliente, su principal necesidad y la categoría de producto relevante para el mismo.

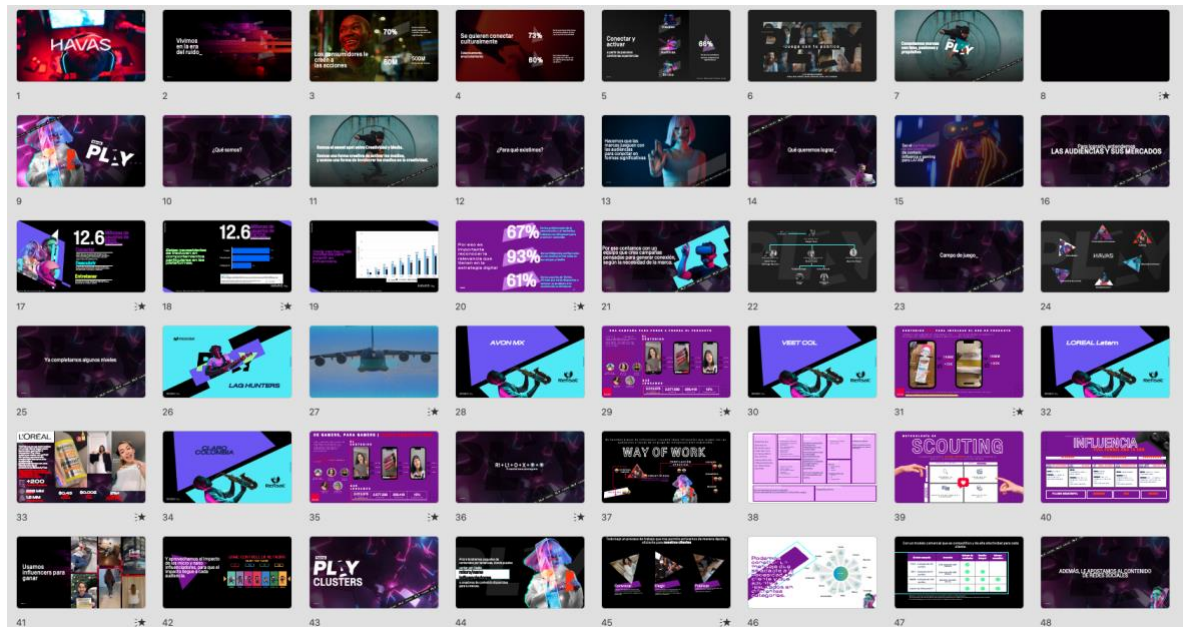
El esquema estructural es el siguiente:

1. Por qué Havas Play
2. La razón de existir de la Unidad (Diferencial de negocio basado en el modelo)
- 3, Way of work de la unidad
4. Servicio de Influence + BTL
5. Casos de éxito
6. Servicio de content

7. Casos de éxito
8. Oferta comercial (ajustada a cliente)

Figura 16. Modelo de credenciales actualizado

Figure 16 Modelo de credenciales actualizado



***Nota** El nuevo modelo permite mostrar la unidad de manera integral, comercialmente abre un espacio para que los clientes puedan entender el diferencial de servicio que se ofrece y a través de los casos de éxito genera confianza en la unidad.*

Una vez construidas las credenciales y basados en los resultados del Forecast para H2 que se complementa con el CBS, el equipo de directores inicia una dinámica de comunicación de la unidad, a través de un discurso comercial que permitía abrir la posibilidad de nuevos proyectos para Havas Play.

Resultado de la construcción del documento de credenciales, sumado con el análisis del CBS y el forecast, se definieron 6 clientes clave a los que a través de la gestión del equipo de cuentas se les solicitó un espacio para mostrar los alcances de la unidad y se les invitó a reconocer la oferta de valor diferenciada que ofrecía Havas Play.

Las reuniones se llevaron a cabo entre los meses de Junio - Julio de 2024 y con el abordaje de dichos clientes, se logró el cierre de 3 proyectos con clientes que no habían tenido ningún proyecto previo con alguno de los servicios ofrecidos por Havas Play, una empresa de servicios públicos regionales, una entidad financiera y una empresa de combustibles. El monto facturado con los 3 clientes fue de € 25.727, con una utilidad neta de € 7.118 es decir un porcentaje de rentabilidad promedio de los 3 proyectos de 27%.

Figura 17. Orden de Compra proyecto Havas Play

Figure 17 Orden de Compra proyecto Havas Play



Nit: 830035904-5

Dirección: Cra.7 No.71-21 Torre A Piso 12. Santa Fé de Bogotá, D.C.

Teléfono: 317 30 10 Fax: 317 34 64

CONTRATO: 713563

Cliente Facturación: [REDACTED]

Producto: [REDACTED]

Nit Anunc: 830 [REDACTED]

Campaña: [REDACTED]

Soporte: HAVAS WORLDWIDE COLOMBIA

Dirección: [REDACTED]

Contacto: [REDACTED]

Teléfono: [REDACTED]

Presupuesto: [REDACTED]

Vigencia: julio de 2024

Proveedor: HAVAS WORLDWIDE COLOMBIA S

Alianza: SIN ALIANZA

ORDEN DE DIFUSIÓN PUBLICITARIA SERVICIOS									
Cobertura	Soporte	Nombre	Especificación	Descripción	Vigencia		Costo Total Neto	Iva	Descripción Inventario
					Inicio	Fin			
Colombia	HAVAS WORLDWIDE COLOMBIA	[REDACTED]		INFLUENCERS	01-jul.-2024	01-jul.-2024	\$16.000.000,00	\$3.040.000,00	
SubTotal							\$16000000,00		
IVA							\$3040000,00		
Total							\$19040000,00		

Nota. Orden de compra de uno de los proyectos logrados bajo el despliegue táctico propuesto para Havas Play, como anexos, se incluyen las 3 OC de los proyectos relacionados en este documento.

8.3 Incrementar la participación en proyectos regionales escalando el modelo de negocio de Havas Play Colombia como centro de excelencia para la región.

Una vez construido el forecast además de las credenciales, y teniendo en cuenta el avance con los primeros clientes internos de Havas Colombia se inició un ejercicio en el que se abrieron espacios de conversación con los encargados de crecimiento de negocio (growth) en diferentes países de la región. Para lograrlo se realizó un ejercicio de clasificación de países potenciales, basado en los proyectos que se realizaron en el año 2023, momento en el que por campañas regionales se logró contacto con equipos en diferentes países de la región.

Basados en este ejercicio se clasificaron los países en 3 categorías:

- **Potencial Alto:** Países en los que se realizaron proyectos previamente y se puede acceder fácilmente a los tomadores de decisión a nivel de negocio o cuentas para así abrir espacios de conversación con clientes o de evaluación de potencial de ejecución de proyectos entre agencias.

- **Potencial Medio:** Países en los que no se han realizado proyectos previamente, pero en los que se tienen clientes de manejo regional por lo cual se tiene una relación interna de ejecución, es decir, equipos compartidos o con contacto directo.

- **Potencial Bajo:** Países en los que no se han realizado proyectos, no se comparten cuentas y además, no hay un contacto fluido entre equipos.

Tabla 4. Tabla de clasificación de oportunidad de negocio en la región.

Table 4 Tabla de clasificación de oportunidad de negocio en la región.

Pais	Presencia Havas	proyecto previo	Contacto de equipo	Cientes compartidos	Contacto con TDD	Potencial
Argentina	1	1	1	1	1	5
Bolivia	1	0	0	0	0	1
Brasil	1	0	1	0	0	2
Chile	1	1	1	1	1	5
Costa Rica	1	0	0	0	0	1
Cuba	0	0	0	0	0	0
Ecuador	1	1	1	1	1	5
El Salvador	1	0	0	0	0	1
Guatemala	1	0	0	0	0	1
Honduras	1	0	0	0	0	1
México	1	1	1	0	1	4
Nicaragua	1	0	0	0	0	1
Panamá	1	0	0	0	0	1
Paraguay	1	0	1	0	0	2
Perú	1	1	1	0	1	4
Puerto Rico	1	0	0	0	0	1
República Dominicana	1	0	0	0	0	1
Uruguay	1	0	0	0	0	1
Venezuela	1	0	0	0	0	1

Nota: tabla de autoría propia, el potencial en la región se da principalmente por la ejecución de proyectos previos, dado que, por procesos administrativos, se integran tomadores de decisión claves en el equipo que no solamente se interesan en la entrega

final de cada proyecto, sino que además fungen como contacto clave en el desarrollo de este.

Basados en los resultados recopilados dentro de la tabla, se definieron los principales países para realizar el proceso de ofrecimiento comercial, para lo cual en cada país se realizó una adaptación de las credenciales buscando mostrar el conocimiento que el equipo puede tener sobre cada país.

Como países de potencial alto se clasificaron, Argentina, Ecuador y Chile. En la escala de potencial medio se abordan Perú y México y como potencial bajo se tienen el resto de los países listados.

Con los países de potencial alto, se realizó un acercamiento a través de correo electrónico en el que se abría la conversación para que con su gestión se pudiese abrir un espacio comercial con clientes potenciales a los que ellos tuvieran el conocimiento que podían necesitar alguno de los servicios ofrecidos por la unidad, posterior a esto, se realizaba el proceso de presentación de credenciales y oferta comercial de Havas Play.

Para los países de potencial medio, se realizó una revisión de los clientes compartidos con Havas Colombia y se realizó un acercamiento mediado por los equipos de cuentas para que solicitaran a los clientes regionales un espacio para mostrarles la unidad y así buscar un espacio para mostrar las credenciales del equipo.

Con el resto de los países, se realizó una consulta de disponibilidad a través del presidente de Havas Colombia, en el que se buscaban oportunidades de contacto mostrando los casos de éxito regionales que ya tiene la unidad.

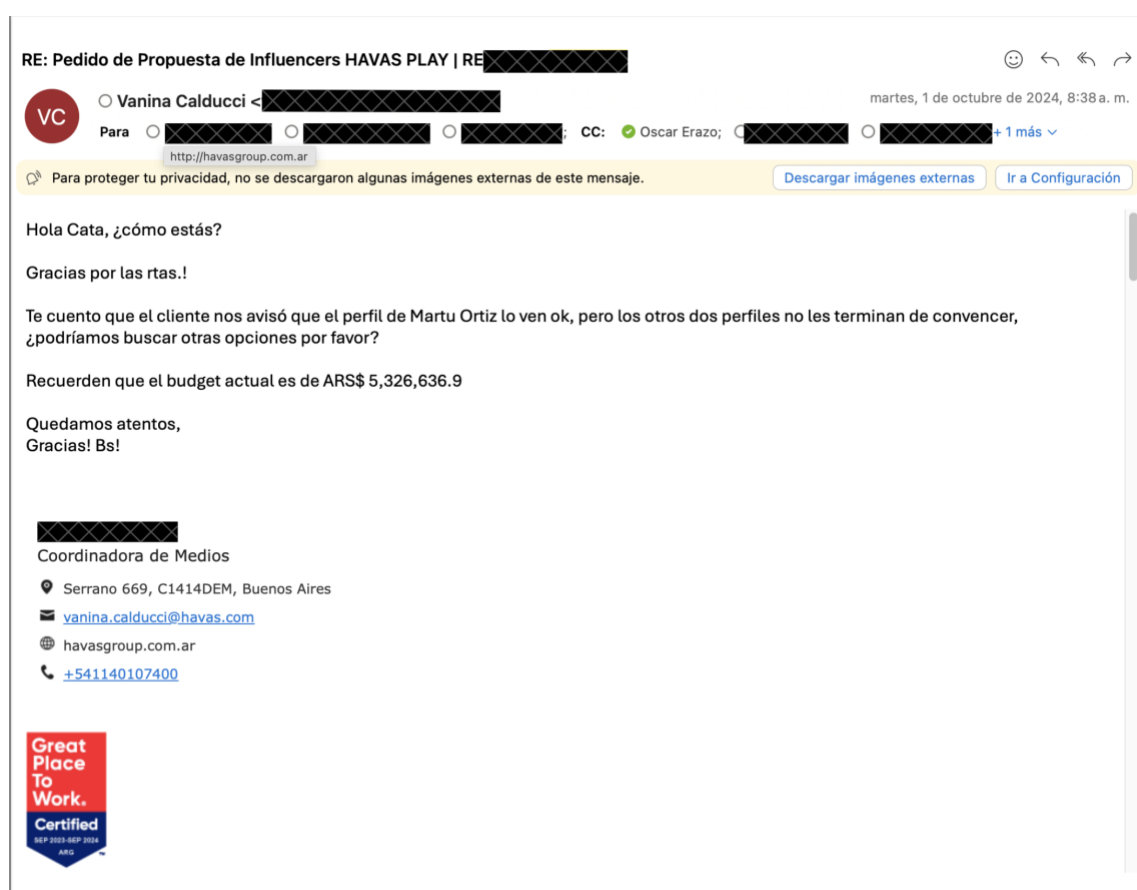
8.4 Resultados alcanzados:

Paralelamente a los avances a nivel local, se lograron avances en los países en los que se definieron cómo potencial alto en la clasificación conjunta, logrando la ejecución de dos

proyectos en Argentina, proyectos que surgieron del contacto con el equipo local, el cual abrió el espacio con uno de sus clientes quien realizó la orden de compra de un primer proyecto por un monto total de € 2.355, este proyecto según indicaciones de cliente, será una campaña de prueba para reconocer la forma de trabajo y la efectividad de la unidad, teniendo en cuenta que una de sus principales inquietudes radicaba en cómo sería la sinergia del proceso entre Colombia y Argentina.

Figura 18. Correo aprobación proyecto Argentina.

Figure 18 Correo aprobación proyecto Argentina.



Nota. La confirmación de proceso con cliente se realizó vía correo y la facturación se realizará de manera local, por lo que todo el proyecto será legalizado en el país de origen, con traslado interno entre Argentina y Colombia.

Por otro lado, con Ecuador uno de los países de potencial alto, se abrieron los primeros espacios con clientes locales en los que se presentaron credenciales de la unidad, esta

presentación, las conversaciones con este país han sido más extensas, dado que localmente quieren que Havas Play Colombia actúe como back office de la operación local, por lo cual se tuvo que definir una dinámica de Revenue Sharing, bajo la cual tanto en Ecuador como en Colombia se tenga un margen de rentabilidad para cada país.

9. Plan de implementación

9.1 Definición de presupuesto

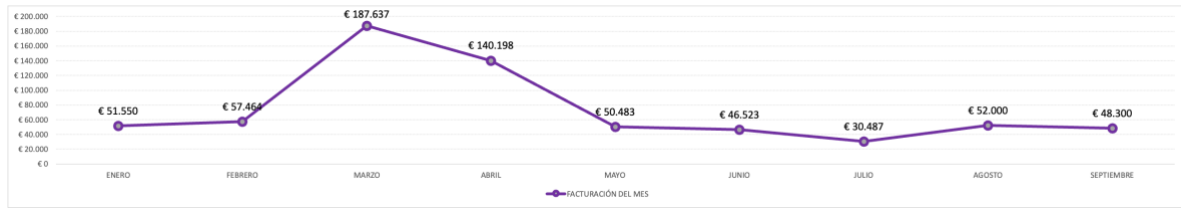
Al ser un proyecto de despliegue corporativo, no se incurrió en una inversión de presupuesto, todo se llevó a cabo bajo el ordenamiento del equipo integrado donde convergen los integrantes de cada equipo, Influence marketing, BTL, Creatividad y estrategia, dicho esto, durante 2024 Havas Colombia asumió el costo de las horas hombre de todo el equipo.

9.2 Análisis financiero

La implementación de todo el plan se gestionó de manera completa desde el junio de 2024, momento en el cual la unidad venía con el impulso en utilidad generado por el proyecto regional ejecutado en durante Q1 y parte de Q2 de 2024, a partir del mes de Junio, se mantuvo el flujo de proyectos con los clientes que ya tomaban cualquiera de los servicios de la unidad, con una variación clave en el modelo de propuestas, donde ya se incluían avances creativos y estratégicos en cada proyecto.

Figura 19. Comportamiento de la facturación Q1 a Q3 2024

Figure 19 Comportamiento de la facturación Q1 a Q3 2024



***Nota.** Q1 y Q2 cuentan con un comportamiento incremental, apalancados en la realización de un proyecto regional facturado en dólares y con una alta rentabilidad para la unidad, a partir del mes de abril la dinámica cambia y se presenta una caída importante en la facturación.*

La dependencia de la unidad en la facturación con pocos clientes hizo que los proyectos que se llevaron a cabo en el H1 de 2024 mostraran un comportamiento especialmente atípico y sobre prometedor para la unidad, este comportamiento comienza a estabilizarse a partir del mes de Abril en donde la caída en la facturación de proyectos en un 25% hizo que la unidad revisara el comportamiento y las proyecciones para el año, fue este el momento en el que se priorizó la necesidad de escalar a unidad a nivel regional.

La caída en la facturación tuvo su punto más crítico en el mes de mayo cuando solamente se facturaron alrededor de 50 mil Euros, un 63% menos que el mes de Abril, Algo que activo las alarmas y momento en el cual se realizaron las primeras revisiones de los posibles esfuerzos tácticos que de manera pertinente reencaminaran a la unidad hacia el cumplimiento de la meta.

A partir del mes de junio, se realiza todo el despliegue del plan estratégico que buscaba escalar el modelo de negocio de Havas Play a nivel regional, teniendo como hallazgo que buscar oportunidades de proyectos en países dolarizados, podría repuntar en la facturación y contribuir de manera más efectiva los esfuerzos para recuperar la ruta de cumplimiento de la unidad.

Durante los meses de Julio, agosto y septiembre, la dinámica de la unidad se centró en reforzar ese flujo de trabajo en el que, basados en el CBS, abriendo así oportunidades

comerciales con clientes que previamente no habían generado inversiones con la unidad, logrando un repunte en la utilidad neta, después de la caída en la facturación dada por el proyecto regional que generó el crecimiento de los Q1 y Q2.

Entendiendo, que uno de los objetivos principales fue diversificar los clientes es importante entender la variación entre los proyectos facturados entre los Q1 y Q2, frente a el avance que se tuvo en Q3 posterior a la puesta en marcha del piloto.

Figura 20. Variación en proyectos ejecutados con clientes

Figure 20 Variación en proyectos ejecutados con clientes

	Q1			Q2			Q3			
Cliente	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	Total general
AVON	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
CLARO	1	0	5	1	0	0	1	3	1	12
LA ESPECIAL	0	0	0	0	1	0	1	0	1	3
MEAD JOHNSON	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2
MEALS	1	2	1	3	2	1	3	1	2	16
PROCAPS	0	0	0	0	2	1	1	0	1	5
RECKITT BENCKISER COLOMBIA	0	0	0	2	0	0	1	1	0	4
RECKITT HEALTH	0	2	1	2	1	0	0	1	1	8
MOVISTAR	3	7	2	7	7	6	3	7	2	44
ARGENTINA	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3
TERPEL	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
BANCO CAJA SOCIAL	0	0	0	0	0	0	1	0	2	3
PROMIGAS	0	0	0	0	0	0	3	0	3	6
Total general	5	11	10	16	13	9	15	14	16	109

Nota. Tabla de creación propia, en la que se logra resaltar cómo durante el Q3 se evidencia un aumento en la cantidad de proyectos ejecutados llegando a 45 proyectos ejecutados, frente al Q1 y Q2, en donde el máximo de proyectos ejecutados fue de 38.

En la figura 14, evidenciamos como posterior a la ejecución del CBS (junio), se logra un incremento del 15.5% en proyectos que en facturación representó crecimiento del 4% Entre Agosto (vs Julio) y del 0,6% para el mes de Septiembre (vs Agosto), como se evidencia en la figura 13.

Buscando contar con una dinámica de sostenibilidad del negocio se construyó un forecast buscando proyectar los alcances para el año 2025 y trazando la nueva meta para la unidad

e incluyendo nuevos clientes que se pretenden abordar, el documento se incluye cómo anexo.

9.3 Timing o cronograma

El timming del proyecto se dio pensando en el flujo consolidado en la figura 6, donde se partió del objetivo principal, asignando tareas que iban desencadenando nuevas asignaciones, como se evidencia en la tabla 4.

Tabla 4. Timing del proyecto.

Table 5 Timing del proyecto.

Tarea	responsable	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
		L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2
Construcción de CBS	Cuentas + Play																												
Construcción de credenciales	Play																												
Agendamiento con cliente	Cuentas + Play																												
Presentación de Credenciales	Play																												
Seguimiento a presentación	Play																												
Entrega de brief	Cuentas + Play + Cliente																												

Nota. Cronograma de autoría propia.

La idea del proyecto es generar espacios en los que sujetos al CBS, se adaptan las credenciales según las necesidades de cliente y el conocimiento del equipo de cuentas, buscando abrir el espacio de presentación con cada cliente y así pasando a un proceso de presentación de credenciales y seguimiento por parte del equipo buscando realizar el cierre de una relación comercial a través de la entrega de un brief.

10. CONCLUSIONES

Podemos categorizar las conclusiones en 4 puntos clave basados en la realización del piloto

10.1 El mapeo de clientes, como punto de partida

Realizar un mapeo de clientes, tomando como punto de referencia el portafolio de clientes que tenía Havas Colombia, permitió que se consolidara una base de clientes que generaron

oportunidades para desarrollar proyectos en diferentes escalas, a nivel local basados en una medición de satisfacción de cliente a través de herramientas internas y a nivel regional con una clasificación basada en experiencias y proyectos previos. Con esta dinámica se pudo conseguir, nuevos clientes para la unidad que deben ser mantenidos en el tiempo y se adelantaron los dos primeros proyectos regionales en dos países (Argentina y Ecuador)

10.2 Integración de servicios

Contar con disciplinas variadas, integradas bajo un modelo de negocio que ofrece una diferencia competitiva para el mercado y es llamativo para los clientes, no solo se ofrece un servicio centralizado, sino que también permite un proceso administrativo con menos fricciones y mayor cadencia.

10.3 Escalamiento regional, con un enfoque interno

Es muy importante reconocer cómo el ser parte de una agencia global, permitió que se abrieran espacios comerciales con clientes en la región, la categorización por potenciales fue clave para así enfocar de manera estratégica los esfuerzos del equipo, sin necesidad de incurrir en costos operativos por contrataciones comerciales.

10.4 Un modelo de negocio sostenible y escalable

Este proyecto permitió dimensionar el impacto que puede tener un modelo de negocio pensado e integrado desde diferentes disciplinas, realizar un despliegue planeado, con enfoque comercial y resaltar como el buen relacionamiento con clientes, permite que el ingreso de nuevas ofertas comerciales sea mucho más sencilla y efectiva.

Bibliografía

- Cevher, M. (2024). Digital Marketing and Customer Experience Strategy: Leveraging Digital Channels for Marketing and Customer Engagement. En *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management*. Filiz Mizrak.
- Colombia, I. (2023). *Reporte de Inversión en Publicidad Digital Total año 2023*. Bogotá: IAB Colombia.
- Duncan Brown, N. H. (2016). *Influencer marketing, who really influence your costumers*. Reino Unido: Routledge.
- Foss, N. J. (2016). *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford University Press .
- Kotler, P. K. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Lievens, A. &. (2021). *A service design perspective on the stakeholder engagement journey during B2B innovation: Challenges and future research agenda*.
- MAGNA. (2023). *Proyección de inversión publicitaria en américa latina*. Colombia: IPG MEDIABRANDS.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 3 - 8.
- Munna, A. S. (2021). Business Model: Literature Review. *Pinisi Discretion Review*, 192 - 193.
- Osterwalder, A. &. (2014). *Generación de modelos de negocio*. Paidós.
- Osterwalder, A. &. (2019). *Business Model Generation*. PAIDÓS.
- Parodi, C. &. (2024). *Marketing de Influencers en Latinoamérica 2021 – 2023.: Una revisión sistemática de literatura*. Perú.
- Pulizzi J., P. B. (2023). *Epic Content Marketing, Second Edition: Break through the Clutter with a Different Story, Get the Most Out of Your Content, and Build a Community in Web3*. McGraw Hill.
- Sewpersadh, N. (2023). Disruptive Business Value Models in the Digital Era. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 172 - 194.
- Tovar, D. (07 de 2024). Entrevista Havas Play. (O. Erazo, Entrevistador)

- Watson, D. (2006). *Business Models Investing in companies and sectors with strong competitive advantage*. london: Harriman House.
- We Are Social. (2024). *Digital 2024 The Essential Guide to the latest Connected Behavior*. Colombia: We Are Social.

ANEXOS

[Forecast H2 2024 Havas Play](#)

[Credenciales Base](#)

[Credenciales Actualizadas](#)

[OC proyectos Havas Play](#)

[Forecast 2025](#)