

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Diferenciación en el marketing digital tercerizado para pymes en Argentina

Autoría: Popovsky, Alan Norman

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Popovsky, A. (2018). *"Diferenciación en el marketing digital tercerizado para pymes en Argentina"*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14136>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



Diferenciación en el marketing digital tercerizado para pymes en Argentina

Autor: Lic. Alan Norman Popovsky

Tutora: Vanessa Welsh

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: Mayo 2018



Agradecimientos

A mis padres, Adriana y Eduardo, arquitectos de mis principales valores y las personas más importantes de mi vida.

A todos mis amigos, que gracias a ellos puedo disfrutar cada momento de la vida.

A mi tutora de esta tesis, Vanessa Welsh, por la dedicación puesta en ayudarme a realizar este trabajo.

A Gonzalo Pascual, Director de Channel Sales de Google, por permitir que curse la modalidad intensiva del MBA y por incentivarme a escribir la tesis en tiempo y forma.

A mis colegas de Channel Sales por cubrirme cuando estaba en clase.

A Alex Waltuch, Andrés Snitcofsky y Guido Ressia por participar de mis entrevistas

A todo el equipo de Leadaki, por abrirme sus puertas.

A la Universidad Torcuato di Tella, por todo lo que me ha enseñado.



Resumen

En la actualidad las personas pasan mucho tiempo navegando en Internet, ya sea leyendo diarios en su versión digital, visitando páginas webs de temas que les interesan o bien buscando información de utilidad en el día a día. Esto genera que el marketing digital sea una pieza clave en cualquier estrategia publicitaria de una empresa puesto que es en Internet donde encontrarán a sus potenciales clientes. Sin embargo, en Argentina, más de dos tercios de las pequeñas y medianas empresas (pymes) no invierten en publicidad digital debido a que desconocen cómo hacerlo. A raíz de esto, en los últimos años surgieron muchas agencias especializadas en marketing digital que las pymes pueden contratar -como a cualquier otro servicio profesional- para que las ayuden a incursionar en el tema.

El objetivo principal de este trabajo fue definir un conjunto de variables sobre las cuales las agencias de marketing digital enfocadas en pymes puedan basarse para generarle valor de forma sostenida en el tiempo a sus clientes. La metodología de la investigación para la realización de este trabajo se trató de una descriptiva no experimental de un único caso de estudio. Y la información necesaria para llevar a cabo el trabajo se recolectó a través de tres instrumentos: entrevistas a referentes de la industria de marketing digital, observación de la forma en la que se trabaja en una agencia y, por último, documentación interna y externa de dicha agencia.

Este trabajo logró aclarar cuáles son las principales oportunidades para las agencias especializadas en marketing digital enfocadas en pymes y qué papel juegan en la industria publicitaria en general. Asimismo, se definió un conjunto de estrategias que las agencias de marketing digital pueden implementar para generarle valor estratégico a sus clientes pymes. Por último, este trabajo también demostró cuáles son las mayores amenazas para las agencias de marketing digital en base a las tendencias actuales y futuras de la industria publicitaria.

Palabras clave

Marketing digital, publicidad digital, agencias de publicidad, estrategia publicitaria





Índice

Introducción	6
I: Introducción al marketing digital	10
I.I: Principales diferencias entre publicidad tradicional y marketing digital	10
I.I.i: Publicidad tradicional	10
I.I.ii: La importancia del marketing digital	12
I.II: Tácticas para implementar una estrategia de marketing digital	14
I.III: Principales beneficios del marketing digital	20
I.IV: Resumen del capítulo I	23
II: Los micro-momentos para los argentinos	24
II.I: Panorama digital en Argentina	24
II.II: Introducción al concepto de micro-momento	26
II.II.i: Diferentes tipos de micro-momentos	26
II.III: Resumen del capítulo II	29
III: Las pymes argentinas y agencias de marketing digital	30
III.i: Panorama digital para las pymes en Argentina	30
III.I.i: Presencia en Internet	30
III.I.ii: Inversión publicitaria en medios digital	31
III.II: La oportunidad para las agencias de marketing digital	32
III.II.i: Agencias de marketing digital	32
III.II.ii: La importancia de las agencias de marketing digital	33
III.III: ¿Cómo incursiona una pyme en marketing digital?	34
III.IV: Agencias de marketing digital y el contexto competitivo	36
III.V: La importancia de la diferenciación	38
III.VI: Resumen del capítulo III	39
IV: Estrategias competitivas para las agencias de marketing digital	40
IV.I: Resumen del capítulo IV	44
V: Leadaki, agencia de marketing digital enfocada en pymes	47
V.I: Información general de Leadaki	47
V.II: Áreas de negocio de Leadaki	48



V.III: Resumen del capítulo V	50
VI.I: Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información	51
VI.I: Análisis de las entrevistas	51
VI.II: Análisis de la observación no participante	55
VI.III: Análisis de la documentación	58
VI.IV: Análisis cruzado de los instrumentos y la teoría	61
VI.V: Resumen capítulo VI	64
Conclusiones	65
Bibliografía	67
Anexos	69



Introducción

El marketing digital nació a finales del siglo XX cuando Internet comenzó a penetrar en la vida de millones de personas en todo el mundo. A partir de ese momento y en lo que lleva transcurrido el siglo XXI, el marketing digital obtuvo un papel muy importante dentro de la industria publicitaria. El motivo por el cual el marketing digital comenzó a tomar importancia en los últimos años es muy simple y tiene que ver con el hecho de que las personas pasan cada vez más tiempo expuestas a medios digitales. Por ejemplo, redes sociales, buscadores y plataformas para ver videos en Internet, mapas digitales, etc. Esto generó que de a poco muchas empresas comenzaran a destinar parte de sus presupuestos publicitarios a medios digitales.

En el año 2016, Google Argentina junto a Ipsos Group S.A. llevaron a cabo un estudio de campo en el que entrevistaron a 1.200 pequeñas y medianas empresas (pymes) de diversos rubros en todo el país para poder dimensionar la oportunidad del marketing digital en Argentina. Es decir, entender la situación en la que se encuentran las pymes en lo que respecta a presencia y publicidad en Internet. El estudio, entre otras cosas, concluyó que el 72% de las pymes en Argentina nunca invirtió en publicidad digital siendo el desconocimiento del tema el principal motivo.

En un país con 853.000 pequeñas y medianas empresas (formales) según datos de la Secretaría de Transformación Productiva del Ministerio de Producción de la República Argentina (2017) y teniendo en cuenta lo precedentemente mencionado, se puede concluir entonces que hay más de 600.000 pymes que no invierten en publicidad digital. Esto representa una oportunidad enorme para las más de 1.300¹ agencias de publicidad especializadas en marketing digital que existen en la Argentina.

Sin embargo, el marketing digital trae grandes desafíos para todas las agencias que quieran aprovechar esta oportunidad. Para empezar, la falta de información por parte de sus clientes y potenciales clientes genera que sea muy difícil

¹ Este número surge de un análisis realizado por el Equipo de Marketing de Google Argentina en el año 2017 de acuerdo a la cantidad de agencias registradas en [google.com/partners](https://www.google.com/partners).



diferenciarse y, por ende, muchas agencias terminen compitiendo por precio. Por otro lado, los avances tecnológicos como, por ejemplo, la automatización del marketing, robots de chat, *Customer Relationship Management (CRM)* de bajo costo y otras novedades del sector generan que sólo aquellos jugadores capaces de adaptarse a la rápida evolución de la industria logren diferenciarse.

Las agencias especializadas en marketing digital dedicadas a ayudar a las pymes a alcanzar sus objetivos de negocio de forma sostenible en el tiempo deben encontrar la forma de convertirse en socios estratégicos para éstas. Para alcanzar esto, es necesario construir vínculos sólidos de relación basados en la transparencia y el entendimiento del negocio de sus clientes. Y esto, indefectiblemente, lleva tiempo. Las agencias deben mostrar resultados positivos para sus clientes pymes en el menor tiempo posible y, al mismo tiempo, construir una alianza sólida con ellos de manera tal de mantener un vínculo comercial de largo plazo. En el mundo de los negocios, esto también se conoce como la construcción de barreras a la salida (Michael Porter, 1980). Cuando éstas no se logran, sucede algo muy común –no sólo en la industria del marketing digital sino también en muchas otras– que es la pérdida de clientes que no ven en sus proveedores de servicios un aliado estratégico que les aporte valor. En consecuencia, cambian de proveedor rápidamente y acuden a otro de menor precio. La razón de esto –analizada desde otro concepto muy importante en el ámbito de los negocios– es muy simple. Hoy en día, con la disponibilidad de recursos educativos que muchas plataformas ponen a disposición de los usuarios, resulta muy sencillo aprender sobre casi cualquier tema de forma autónoma. El marketing digital es algo que para las nuevas generaciones no resulta muy difícil de aprender. Es decir, las barreras a la entrada (Michael Porter, 1980) para que nuevos jugadores ingresen como proveedores de servicios de marketing digital para pymes son bajas, lo cual genera más jugadores compitiendo por precio. Alberto Quiroga Cerda, Director y fundador de Norte Digital Latam², durante una conferencia realizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en junio de 2017 sostuvo que cada vez hay más jóvenes que, luego de hacer un curso de marketing digital desde sus casas, se auto definen como

² Norte Digital Latam es una agencia de marketing digital con operaciones en Argentina, Chile, Colombia, Perú, Brasil y México.





expertos en marketing. Y así salen al mercado a ofrecer servicios profesionales. Sin embargo, afirmó que en su experiencia los conocimientos que tienen no alcanzan para diseñar e implementar una estrategia de marketing seria y duradera para una pyme.

La pregunta rectora que este trabajo responde es la siguiente: ¿Qué tipo de estrategias deben implementar las agencias de marketing digital enfocadas en pymes para generarle valor estratégico a sus clientes? Asimismo, este trabajo responde las siguientes preguntas secundarias: ¿Cuáles son las principales oportunidades y mayores desafíos para las agencias de marketing digital en Argentina? ¿Qué papel juegan las agencias de publicidad digital enfocadas en pymes?

Este trabajo tiene como objetivo lograr definir un conjunto de variables diferenciadoras que le agregan valor a las pymes en lo que al marketing digital respecta. Y es sobre este conjunto de variables que las agencias especializadas en marketing digital enfocadas en pymes en Argentina se podrán basar para tener éxito sostenible en el tiempo. Del mismo modo, en este trabajo se lograron analizar las principales oportunidades y mayores desafíos para todos los jugadores de la industria del marketing digital junto con explicar la importancia que tiene y tendrá el mismo para contribuir con el crecimiento de las pymes argentinas.

La forma en la que se abordó este trabajo fue a través de una parte teórica y una parte empírica. En la primera parte se analizaron y relacionaron dos variables. La primera tiene que ver con la comprensión sustancial del marketing digital y la importancia que tiene para las pymes en Argentina, mientras que la segunda tiene que ver con entender cómo las agencias especializadas en marketing digital son una pieza fundamental en esta industria. Esto se vio reflejado en los 4 primeros capítulos dentro del cuerpo teórico de este trabajo.

Luego, en la parte empírica de este trabajo, se realizó un trabajo de investigación descriptivo no experimental tomando como base un único caso de estudio de una agencia especializada en marketing digital y enfocada en pymes. Se analizó este caso en profundidad mediante la recolección de la información utilizando tres instrumentos: entrevistas idénticas a referentes de la agencia y de la



industria del marketing digital, observación de la forma en la que se trabaja en la agencia y, por último, documentación interna y externa a la agencia.

Para finalizar, el trabajo termina con una conclusión en la cual se responden las preguntas planteadas anteriormente en esta introducción relacionándolas con los objetivos de este trabajo.



CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL MARKETING DIGITAL

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Es sabido que el marketing existe hace mucho tiempo y que el mismo es crítico para la consecución de los objetivos de negocios de las empresas. Este capítulo se centra en explicar solo una de las actividades que conforman el marketing de acuerdo a la definición precedentemente expuesta: la promoción de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de la organización.

Sin embargo, cabe aclarar que la promoción de productos y servicios puede hacerse de diversas maneras. Por ejemplo, alianzas estratégicas, proyectos de co-marketing, publicidad en medios tradicionales, publicidad en medios digitales, etc. Este capítulo, empero, analiza exhaustivamente la promoción de productos y servicios a través del marketing digital.

I.I: Principales diferencias entre publicidad tradicional y marketing digital

I.I.i: Publicidad tradicional

Para poder comprender la importancia del marketing digital a través de la publicidad en medios digitales primero es necesario explorar el marketing tradicional a través de la publicidad en canales tradicionales o no digitales.

Existen 4 tipos de medios de marketing tradicionales:

1. Televisión
2. Gráfica (diarios, revistas, directorios, etc.)
3. Radio
4. Vía Pública

A continuación, en el **cuadro I** se exponen las ventajas y desventajas de cada uno de estos medios publicitarios tradicionales enumerados arriba. La primera



columna indica el medio publicitario mientras que la segunda y tercera columna describen respectivamente las ventajas y desventajas de los mismos.

Medio publicitario	Ventajas	Desventajas
Televisión	- Excelente canal para generar conciencia de marca - Alcanzar un gran número de personas en muy poco tiempo.	- Muy costoso - Los televidentes suelen estar interactuando con otros dispositivos (celulares, tablets, etc.) mientras miran televisión
Gráfica	- Mucha credibilidad - Una audiencia muy específica e interesada en el tema	- Tendencia decreciente de lectores de diarios y revistas en papel - Tiempos de lectura muy largos
Radio	- Audiencia definida alineada con el programa de radio - Tiempos de producción rápidos	- Frecuencia de anuncios limitada (los radioyentes suelen escuchar el anuncio solo una vez) - Muy costoso en programas de mucha demanda
Vía Pública	- Alcance a una audiencia local o específica - Precios razonables	- Muy poco tiempo de visualización porque la audiencia suele estar al paso, caminando, en bicicleta, en auto, etc.

Fuente: Elaboración propia

Durante el siglo XX los medios publicitarios tradicionales dominaron completamente la escena de la publicidad y, por ende, las empresas destinaron



todo su presupuesto publicitario a los mismos. Sin embargo, lo que tienen en común la mayoría de los medios publicitarios tradicionales descritos en el **cuadro I**, es que son muy costosos y que las personas están cada vez menos expuestas a los mismos. Estas dos desventajas son las más importantes a la hora de entender el impacto que tienen y tendrán en el futuro los medios publicitarios tradicionales.

I.I.ii: La importancia del marketing digital

El marketing digital nació a finales del siglo XX con el advenimiento de Internet. Y si bien en sus comienzos tuvo un crecimiento apenas significativo, en los últimos años viene creciendo con tasas de crecimiento año contra año mayores a las del marketing tradicional. Por ejemplo, en el año 2017, la publicidad tradicional recibió 301 mil millones de dólares de presupuesto publicitario en todo el mundo mientras que la publicidad digital recibió 204 mil millones de dólares. Sin embargo, la inversión publicitaria en medios digitales tuvo un crecimiento año contra año del 14.1% mientras que la inversión publicitaria en medio tradicionales decreció un 2.3% (eMarketer, 2018).

El motivo por el cual el marketing digital comenzó a tomar importancia en los últimos años es muy simple: las personas pasan cada vez más tiempo expuestas a medios digitales. En particular, de un estudio realizado por eMarketer en Estados Unidos resulta que la cantidad de tiempo que las personas están expuestas a medios a través de dispositivos móviles y *desktops/laptops* creció 20 puntos porcentuales entre el 2010 y el 2017 alcanzando casi el 50% del tiempo total (eMarketer, 2017). Pese a que los datos corresponden a Estados Unidos, las tendencias aplican también en América Latina.

En el **cuadro II**, a continuación, se puede ver el detalle de la distribución del tiempo promedio de exposición a medios en Estados Unidos. La primera columna indica el medio al cual las personas están expuestas, mientras que la segunda y tercera columna informan qué porcentaje del tiempo estaban las personas expuestas a dichos medios en el año 2010 y 2017 respectivamente.



Distribución del tiempo promedio de exposición a medios en EEUU		
Canal	Año 2010	Año 2017
Dispositivos móviles	5%	32%
<i>Desktop / Laptop</i>	24%	17%
Televisión	41%	33%
Radio	15%	12%
Gráficas	8%	3%
Otros	7%	3%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de eMarketer

A partir del **cuadro II**, en primer lugar, se puede ver que la exposición a medios a través de dispositivos móviles y *desktops/laptops*³ creció 20 puntos porcentuales entre el 2010 y el 2017 alcanzando casi el 50% del total. Esto significa que, en el 2017, del total de tiempo que las personas están expuestas a los medios, casi la mitad se lo llevan los dispositivos móviles y computadoras de escritorio o portátiles.

No obstante, lo más impactante de los números es el crecimiento que tuvo la exposición a medios a través de dispositivos móviles que aumentó, en solo 7 años, 27 puntos porcentuales. Esto quiere decir que casi un tercio del tiempo que las personas están expuestas a medios es a través de un dispositivo móvil.

Ahora bien, se acaba de exponer el motivo por el cual el marketing digital comenzó a tomar importancia en los últimos años. Si la publicidad se utiliza para promocionar productos y servicios en la mente de los consumidores, es lógico que las empresas deseen promocionarlos en los medios donde éstos pasen la

³ Dispositivos móviles y *Desktop / Laptop* son los medios a través de los cuales las personas están expuestas al canal digital en lo que al estudio realizado por eMarketer respecta



mayor cantidad de tiempo. Y, como se demostró recién, las personas están cada vez más expuestas a medios digitales y menos a medios tradicionales como la televisión, la radio, etc.

Se puede decir que el marketing digital es un término que abarca todos los esfuerzos de marketing a través de herramientas o plataformas conectadas Internet. Las empresas pueden apalancarse en diferentes canales digitales para promocionar sus productos y servicios como, por ejemplo, buscadores en Internet (el buscador de Google sería el más conocido y el más usado), redes sociales, correos electrónicos (emails) y sus propias páginas webs. Siendo que el marketing siempre se ha basado en conectar con una audiencia determinada en el lugar correcto y a la hora correcta, no resulta extraño comprender que hoy en día casi todas las audiencias pasan tiempo en Internet.

I.II: Tácticas para implementar una estrategia de marketing digital

Existen diversos activos y tácticas que definen el marketing digital. Entre los activos más conocidos se encuentran:

- La página web de la organización
- Blog posts
- Infografías digitales
- Herramientas interactivas accesibles desde cualquier dispositivo o computadora
- Perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc.)
- Cobertura de la empresa o la marca en Internet (diarios online, artículos, revisiones en portales como TripAdvisor, Restorando, etc.)
- Presencia en mapas digitales (Google Maps es el más popular)
- Activos de marca (logos digitales, distintos tipos de fuentes de caligrafía, etc.)

A través de estos activos digitales las empresas pueden llevar a cabo diferentes tácticas de marketing digital para promocionar sus productos y servicios. A continuación se describirán cada una de las siguientes tácticas enumeradas.



1. Optimización de resultados en buscadores de Internet (*search engine optimization o SEO*)
2. Marketing en redes sociales
3. Avisos patrocinados buscadores de Internet (*search engine marketing o SEM*)
4. Pago por clic (*pay-per-click o ppc*).
5. *Email marketing*
6. Automatización del marketing

Optimización de resultados en buscadores de Internet (*search engine optimization o SEO*)

El proceso de optimizar la posición o el ranking en la que aparece una página web en los resultados que arroja una búsqueda realizada en un buscador de internet como, por ejemplo, Google, Bing, Yahoo!, etc. Todos estos son buscadores de Internet donde las personas ingresan para realizar búsquedas. Una vez que se realiza una búsqueda, el buscador arroja muchos resultados relacionados con dicha búsqueda. El objetivo de esta táctica es que cuando una persona realiza una búsqueda en un buscador, la página web de la empresa u organización que está implementando esta táctica aparezca lo más arriba posible para que quien realiza la búsqueda la vea fácilmente e ingrese al sitio web.

Marketing en redes sociales

Implica la promoción de una marca, un producto y/o un servicio en las redes sociales. El objetivo es mejorar la conciencia de marca, generar tráfico a los sitios web y, por ende, nuevos prospectos para los negocios. Se puede hacer de forma gratuita o paga. ¿Por qué resulta crítica esta táctica para casi cualquier empresa? Por el mismo motivo por el cual el marketing digital toma cada vez más relevancia: las personas usan redes sociales y pasan cada vez más tiempo en las mismas. En febrero de 2016, en una presentación realizada en Barcelona, el fundador y CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, dijo que en promedio una persona pasa 50 minutos por día en Instagram y en Facebook (The New York



Times, 2016). Este número, si bien alarmante porque representa una parte importante del día activo de una persona, es un fiel reflejo de la realidad que sucede en el mundo. Para contextualizar esta estadística, cabe mencionar que un estudio realizado por el Bureau of Labor Statistics de Estados Unidos (*Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, 2017*), la única actividad de ocio que ocupa más tiempo que pasar tiempo en redes sociales en Estados Unidos es mirar televisión. En promedio, los estadounidenses pasan 2.7 horas por día mirando televisión. Es decir, pasar tiempo en Facebook e Instagram representa la segunda actividad de ocio más importante de Estados Unidos en términos de tiempo.

Asimismo, Facebook e Instagram, así como otras redes sociales, tienen muchísima información sobre los usuarios. Desde la edad y el lugar en el que viven hasta el estado civil y los temas e intereses favoritos. Para las empresas, conocer esta información y tenerla fácilmente al alcance a través de una campaña publicitaria a través de anuncios de Facebook, por ejemplo, es muy importante ya que les permite llegar a sus audiencias y potenciales consumidores de forma muy efectiva.

Avisos patrocinados en buscadores de Internet (*search engine marketing* o *SEM*)

A diferencia de la optimización de resultados de búsqueda, esta táctica se refiere a pagar dinero para mostrar anuncios en los resultados de búsqueda que arrojan los buscadores. De este modo, las empresas pueden mostrar sus anuncios en el momento en que las personas están realizando sus búsquedas en los buscadores. Esto último es un concepto fundamental para comprender el poder que tiene esta táctica del marketing digital. Las búsquedas que realizan los usuarios en los buscadores están cargadas de intención. ¿Qué significa esto? Significa que cuando una persona ingresa en el buscador de Google, por ejemplo, para realizar una búsqueda, lo hace con la intención de buscar o encontrar algo. Por consiguiente, están revelando exactamente lo que quieren conseguir. Para las empresas, poder aparecer con avisos en el momento en que las personas realizan una búsqueda relevante a lo que ellas ofrecen es algo que en el pasado era impensado.



En los canales de publicidad tradicionales como la radio o la televisión, por ejemplo, resulta imposible saber qué es lo que los radioyentes o televidentes están queriendo conseguir. Sin embargo, en un buscador, es exactamente eso lo que sucede. Los usuarios revelan sus intenciones y las empresas aprovechan para mostrar anuncios relevantes. Por ejemplo, una persona que ingresa en el buscador de Google y escribe en la barra de búsqueda “muebles para mi casa” está ciertamente interesada en muebles para el hogar. En este momento, las empresas que se dedican a la fabricación y/o comercialización de muebles para el hogar serían grandes interesados en mostrar sus anuncios a esa persona. Y el medio a través del cual las empresas pueden mostrar anuncios en el buscador de Google es Google AdWords. Google AdWords es la herramienta por medio de la cual una empresa se puede posicionar, es decir, mostrar anuncios, de forma patrocinada en el buscador de Google.

Por último, resulta importante resaltar que los avisos patrocinados en buscadores de Internet representan, en Latinoamérica, aproximadamente, el 40% de toda la inversión en publicidad digital (eMarketer, 2016).

Pago por clic (*pay-per-click* o *ppc*)

Esta táctica es una de las más importantes y conocidas del marketing digital. Se utiliza como método de generar visitas a los sitios web a través de pagar por cada clic que un anuncio recibe. En este caso, las empresas pueden mostrar anuncios pero en lugar de hacerlo en buscadores, los muestran en diferentes sitios web (blogs, diarios digitales, portales de viajes, etc.) y cada vez que un usuario realiza un clic en el aviso, el anunciante le paga al dueño del sitio, también conocido como *publisher* por su término en inglés. Por ejemplo, una empresa que se dedica a la fabricación de guitarras eléctricas podría mostrar anuncios en blogs de música puesto que posiblemente su público objetivo visita dichos blogs y, por ende, sería relevante para ellos ver avisos de guitarras eléctricas.

Hoy en día, la tecnología permite conocer el historial de navegación en Internet de los usuarios. Esto es un punto crítico para entender la importancia de esta táctica del marketing digital. Conociendo el historial de navegación de una



persona se puede saber mucho acerca de los temas e intereses más representativos de las personas. Por ejemplo, una persona que está ingresando a sitios web relacionados con destinos vacacionales populares en Brasil, posiblemente sea alguien que está pensando en tomarse vacaciones en dicho país. Y si además se suma el hecho que se puede saber en tiempo real cuándo es que esta persona está navegando estos sitios web, resulta una combinación perfecta para muchos oferentes de paquetes turísticos, hoteles, agencias de viaje, etc. Está claro que estas empresas querrían mostrarle sus anuncios a esta persona. Esta situación de personas navegando en sitios web relevantes para ellas se repite constantemente y para millones de personas en todo el mundo con acceso a Internet. Por consiguiente, se generan audiencias de personas que comparten mismos temas e intereses, y estas audiencias son extremadamente atractivas para las empresas que desean promocionar productos y servicios a clientes potenciales.

Email marketing

Las empresas utilizan el email marketing como una forma de comunicarse con sus audiencias. Es una táctica muy poderosa y eficiente para comunicar promociones, eventos y cualquier tipo de contenido relevante para el público objetivo de las empresas. Leandro Andrés, Director de Q10 Marketing⁴, opinó que el email marketing bien implementado es una de las tácticas del marketing digital con mayor retorno sobre la inversión⁵.

Nuevamente podemos apelar al tiempo de uso como el motivo principal por el cual esta táctica del marketing digital es tan significativa. Según otro artículo publicado en eMarketer, en el 2017 se estima que más de 248 millones de estadounidenses revisaron su casilla de correo electrónico al menos una vez por mes. Esto representa un 76% de la población del país. Asimismo, en promedio, los estadounidenses pasan 7.4 horas leyendo o redactando correos electrónicos los días de semana. Y de esas 7.4 horas, el 55% del tiempo corresponde a correos laborales y el resto en correos personales (eMarketer, 2017).

⁴ Q10 Marketing es una agencia de marketing digital especializada en pymes.

⁵ Retorno sobre la inversión (ROI) (2012) CreceNegocios, Recuperado de <https://goo.gl/tKZDvy>



Automatización del marketing

Mucho se habla sobre la automatización del marketing (*Marketing Automation*) pero la realidad es que todavía es un concepto muy incipiente y más aún en el rubro de pymes. La automatización del marketing se refiere a *software* que tienen como único objetivo automatizar diferentes tácticas del marketing digital (como las precedentemente mencionadas y explicadas). Muchas empresas deciden automatizar acciones repetitivas como *email marketing*, anuncios en redes sociales, avisos patrocinados en buscadores de Internet y publicidad digital del tipo Pago por Clic a través de tecnologías específicamente desarrolladas para esto. Un buen *software* de automatización del marketing debería ser capaz de ocuparse de todo el proceso de marketing digital de una empresa. ¿Qué significa esto? Significa que cuando una empresa decide automatizar el marketing digital, lo que realmente quiere es dar a conocer sus productos y/o servicios de una forma eficiente y automatizada para conseguir más prospectos que deriven en ventas. Esto implica utilizar varias (o todas) las tácticas de marketing digital que se vienen analizando hasta ahora de una forma integral y con retroalimentación entre cada una de ellas. Por ejemplo, el *software* tendría que ocuparse de generar anuncios para promocionar en redes sociales, buscadores y sitios web para llevar tráfico a la página web de la empresa que utiliza el *software*. Una vez que el sitio web de la empresa comienza a recibir visitas de personas interesadas en lo que se está ofreciendo, es muy probable que comience a recibir pedidos, consultas a través de formularios de contacto, llamados, etc. Luego, el *software* debería hacer seguimiento a través de email marketing a las personas que dejaron sus datos de correo electrónico por medio del formulario de contacto pero que al final no compraron el producto o el servicio. Asimismo, durante todo el camino de generación de demanda, el *software* de automatización del marketing debería facilitar reportes con los principales indicadores de rendimiento para que la empresa pueda tomar decisiones estratégicas.

Más adelante en este trabajo se profundizará más sobre este último punto debido a que resulta crítico para entender hacia donde se dirige el marketing digital como industria. De hecho, hay muchas agencias especializadas en marketing digital que ya cuentan con *software* de automatización del marketing.



I.III: Principales beneficios del marketing digital

Hasta acá se ha explicado qué es el marketing digital y también los motivos que generaron su rápido crecimiento en los últimos años. Asimismo, se explicó las principales diferencias con la publicidad a través de canales tradicionales. En esta parte se analizará en profundidad cuáles son los principales beneficios que tiene el marketing digital.

A diferencia de la publicidad tradicional, el marketing digital permite a los gerentes o responsables de marketing de las empresas observar resultados precisos en tiempo real. Si una empresa coloca un aviso publicitario en un diario (versión impresa) le resultaría muy difícil saber cuánta gente efectivamente lo vio y lo leyó con atención. Puede llegar a obtener números aproximados en base a la cantidad de lectores que se estima tiene dicho diario y en base a estudios que analizan cuántas personas miran los avisos publicitarios cuando leen el diario. Sin embargo, estos datos resultan imprecisos y es muy complicado saber si dicho aviso generó ventas incrementales y, por ende, algún retorno sobre la inversión.

En el marketing digital, no obstante, se puede medir y analizar con exactitud el retorno sobre la inversión de prácticamente cualquier táctica que se implemente. A continuación se expondrán algunos ejemplos.

Visitas al sitio web

En el marketing digital se puede saber de forma precisa el número de personas que visitaron una página web en tiempo real. Hay muchas plataformas que permiten hacerlo pero la más conocida a nivel mundial es Google Analytics. Además, se puede saber, entre otras cosas, cuánto tiempo permanecieron en el sitio web, qué hicieron allí, si ingresaron desde un *smartphone* o desde una computadora y desde dónde llegaron (desde un buscador o si ingresaron directamente al sitio web porque ya lo conocían).

Conocer esta información es muy importante para luego tomar decisiones que involucren las tácticas previamente analizadas. Por ejemplo, si muy poca gente está ingresando desde buscadores, es posible que el sitio web no esté bien



posicionado en los mismos y, por tanto, se podría invertir más tiempo y recursos en la optimización de resultados en buscadores de Internet. Por otro lado, si la gente pasa muy poco tiempo en un sitio en particular, quizás el contenido del mismo no es atractivo y se pueda trabajar en mejorarlo.

En el marketing tradicional (no digital) es muy difícil tener información acerca de cómo las personas interactúan con las marcas a menos que efectivamente tengan una conversación con un vendedor de la empresa o bien realicen una compra. En cambio, en el marketing digital se pueden identificar tendencias y patrones de comportamiento de las personas antes que lleguen al final del ciclo de compra. De esta forma, los responsables de marketing pueden tomar decisiones basadas en datos sobre cómo mejorar el sitio web y generarle así una mejor experiencia al usuario.

Rendimiento del contenido y generación de potenciales clientes

Si una empresa quisiera dar a conocer una marca o un producto y/o servicio a través de gráfica impresa, le resultaría muy difícil saber qué tan relevante es el contenido de la misma para las personas. Por ejemplo, el gerente de marketing de una pyme decide imprimir cientos de folletos para repartir en la vía pública o bien para enviar por correo postal a diferentes domicilios tomados de una base de datos. Para este gerente sería muy difícil saber si las personas que lo recibieron efectivamente lo miraron o bien lo tiraron directamente a la basura.

Ahora bien, si ese mismo gerente de marketing, en lugar de imprimir físicamente cientos de folletos, carga el mismo contenido pero lo incluye dentro de su sitio web y lo da a conocer utilizando las diferentes tácticas del marketing digital, podría fácilmente medir cuánta gente lo vio e interactuó con el contenido. Asimismo, si para ver el contenido los usuarios deben completar un formulario de registro dejando sus datos de contacto, no solo se estaría midiendo la interacción con el contenido sino que, además, se estaría generando una base de datos con prospectos.

Modelos de atribución

Una estrategia de marketing digital efectiva utilizando las herramientas y tecnologías correctas permiten conocer de dónde provienen las ventas. Es decir, cuál fue el primer punto de contacto que tuvieron los clientes en Internet con la empresa. Asumiendo que la compra es el último paso del ciclo de compra de un cliente, el marketing digital permite saber en dónde fue el primer contacto (en Internet) que tuvo el cliente con la empresa. Por ejemplo, analicemos el caso de una persona que compra una bicicleta por Internet. Seguramente, lo primero que hace es ingresar en el buscador de Google desde su *smartphone* y realizar una búsqueda relacionada con bicicletas. Luego, posiblemente haga clic en algún aviso y comience a investigar. Asimismo, probablemente también pida referencias a personas conocidas a través de las redes sociales, etc. Finalmente se decide por un lugar y termina comprando por Internet porque había descuento comprando a través del sitio web. Para la empresa que vendió la bicicleta sería muy valioso conocer cuándo fue que esta persona la descubrió. En otras palabras, sería muy importante saber en qué momento del ciclo de compra la persona interactuó con la empresa por primera vez. ¿Los conoció a través del buscador de Google? ¿A través de un aviso en Facebook o en Instagram? ¿Por medio del mapa de Google?

Todo esto precedentemente analizado con el simple ejemplo de una compra de una bicicleta se conoce en la jerga del marketing digital como *Attribution Modeling* y es de suma importancia porque con un correcto modelo de atribución las empresas pueden tomar decisiones estratégicas que impacten todo el ciclo de compra de los potenciales clientes.



I.VI: Resumen del capítulo I

Hasta aquí se ha analizado en profundidad lo siguiente:

- Las diferencias entre el marketing digital y el marketing tradicional.
- Los motivos por los cuales el marketing digital viene creciendo exponencialmente en los últimos años.
- ¿Qué es el marketing digital y cuáles son las principales tácticas para implementarlo?
- Los principales beneficios del marketing digital.

A continuación, en el segundo capítulo de este trabajo, se analizará un concepto relativamente nuevo pero de suma importancia para comprender al alcance que tiene el marketing digital en Argentina: el concepto de micro-momento.



CAPÍTULO II: EL CONCEPTO DE MICRO-MOMENTO PARA LOS ARGENTINOS

Ya se ha establecido y demostrado la importancia que tiene el marketing digital para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos de negocio. No obstante, se trató de un análisis más bien general donde casi todo lo expuesto se puede aplicar a cualquier región del mundo. Por tanto, en este capítulo se ahondará en cómo interactúan los argentinos con Internet. Para realizar esto, se empezará con una descripción exhaustiva de la situación actual que está atravesando Argentina en lo que a Internet respecta (penetración de Internet, penetración de *smartphones*, etc.) y luego, en la primera parte del siguiente capítulo, se analizará la situación en la que se encuentran las pymes argentinas en lo que a marketing digital concierne. Esto dará pie a la última parte del capítulo III, la cual tomará como punto de partida la situación actual de las pymes en Argentina y la oportunidad que representan para las agencias de publicidad especializadas en marketing digital y enfocadas justamente en ayudar a las pymes a crecer con Internet.

II.I: Panorama digital en Argentina

En agosto de 2016, Google Argentina junto a TNS⁶ realizaron un estudio de campo en el cual entrevistaron a 1090 argentinos para entender cómo interactuaban con Internet en general. Asimismo, el estudio sirvió para tener estadísticas precisas de Internet en Argentina. (Estudio Google/TNS, *Connected Consumer Study*, n=1090, Argentina, agosto 2016).

A continuación se presentarán los principales resultados.

En primer lugar, el estudio probó que el 74% de los argentinos utiliza Internet por motivos personales. Este dato también se interpreta como la penetración que tiene Internet en Argentina. El 74% de los argentinos tiene acceso a Internet. Por otro lado, en lo que a comportamiento respecta, el estudio arrojó algunas conclusiones interesantes:

⁶ TNS, a Kantar Group Company, es una de las agencias de investigación de mercado más grande del mundo.



- El 85% de los internautas argentinos se conecta a Internet todos los días. Y entre los internautas argentinos mayores de 35 años este número se reduce a 68% (sigue siendo muy elevado de todos modos).
- El 83% de los internautas argentinos confirmaron que cuando necesitan información, Internet es el primer lugar al que acuden.
- El 45% de los internautas argentinos busca información de algún producto y/o servicio al menos una vez por mes.
- El 67% de los argentinos usa un *smartphone*. Y este número asciende a 87% para los jóvenes argentinos que tienen entre 18 y 35 años.

Por último, el estudio también obtuvo las siguientes conclusiones en lo que a entretenimiento en Internet respecta.

- El 47% de los argentinos con *smartphone* lo utilizan para ver videos en Internet todas las semanas.
- El 90% de los argentinos con *smartphone* lo utilizan mientras ven televisión.

Con esto queda demostrado que en Argentina la mayoría de las personas efectivamente cuenta con acceso a Internet y lo usan todos los días del año. A continuación, entonces, se analizará cómo y cuándo es que lo usan y cómo es que los teléfonos inteligentes (*smartphones*) cambiaron para siempre la forma en que los argentinos se comportan con Internet. Para realizar esto se utilizará el concepto de “*micro-momento*”⁷.

⁷ Término acuñado en el 2015. Los micro-momentos son momentos cargados de intención en los cuales las personas acuden a Internet a través de algún dispositivo para resolver una necesidad.



II.II: Introducción al concepto de “micro-momento”

En un artículo publicado el 9 de octubre de 2014 en el diario norteamericano The New York Times, la periodista Stephanie Rosenbloom confirmó que, de acuerdo a varios estudios realizados por investigadores de diferentes museos, las personas permanecen entre 15 y 30 segundos frente a una obra de arte. Si bien resulta difícil de explicar que una persona invierta solamente 15 segundos frente a una obra de arte como, por ejemplo, la Mona Lisa de Leonardo Da Vinci, no resulta tan difícil de creer. Hoy en día, y gracias a las nuevas tecnologías, aplicaciones y plataformas en Internet, las personas están muy acostumbradas a hacer todo de forma muy sencilla y rápida desde sus *smartphones*. A continuación se demostrará con datos precisos cómo es que los argentinos se conectan a Internet para resolver necesidades constantemente y qué expectativas tienen sobre lo que desean encontrar. Esto va a ser fundamental para todas las empresas cuyos productos y/o servicios sean capaces de resolver dichas necesidades.

En agosto de 2016, Google junto a Ipsos⁸ realizaron un estudio de campo en Argentina en el cual encuestaron a 1.008 personas de entre 16 y 55 años que hayan hecho al menos una búsqueda en Internet en los últimos 30 días y tengan un *smartphone*. El estudio detalla cómo es que estos argentinos con teléfonos inteligentes acuden a Internet en pequeños momentos de tiempo, es decir, “micro-momentos”. (Google/Ipsos, Estudio “¿Cómo conectar con los argentinos en sus micro-momentos, a través de los dispositivos móviles?”)

II.II.i: Diferentes tipos de “micro-momentos”

El **cuadro III** explicará los diferentes tipos de micro-momentos identificados en el estudio y los datos más representativos de cada uno.

⁸ Ipsos Group S.A. es una empresa multinacional dedicada a realizar investigaciones de mercado y consultoría.



Micro-momento	Explicación	Dato
Quiero ver	Momento en el cual las personas tienen la necesidad de ver uno o más videos en línea.	87% de los argentinos de entre 16 y 55 años con <i>smartphone</i> mira videos en Internet todas las semanas
Quiero saber	Momento en el cual las personas tienen la necesidad de saber algo. Por ejemplo, quieren saber a qué hora abre las puerta un restaurante.	94% de los argentinos de entre 16 y 55 años con <i>smartphone</i> busca información en Internet todas las semanas. Y el 57% llamó por teléfono para hablar con una persona luego de buscar la información.
Quiero ir	Momento en el cual las personas tienen la necesidad de ir a algún lugar en particular. Por ejemplo, quieren saber cómo ir a un restaurante o como llegar a punto turístico de una ciudad que no conocen.	71% de los argentinos de entre 16 y 55 años con <i>smartphone</i> realizan una búsqueda en el mapa al menos una vez todas las semanas. Además, el 65% de los que realizaron búsquedas sobre tiendas comerciales, la visitaron ese mismo día.
Quiero hacer	Momento en el cual las personas tienen la necesidad de hacer alguna cosa.	84% de los argentinos de entre 16 y 55 años con <i>smartphone</i> busca cómo hacer algo en Internet todas las semanas.
Quiero comprar	Momento en el cual las personas tienen la necesidad de comprar algo.	41% de los argentinos de entre 16 y 55 años con <i>smartphone</i> compra algo en Internet todas las semanas.

Fuente: elaboración propia con información obtenida de Estudio Google/TNS, Connected Consumer Study, n=1090, Argentina, agosto 2016



Del **cuadro III** pueden obtenerse conclusiones muy interesantes sobre los micro-momentos. En primer lugar, los micro-momentos son pequeños momentos cargados de intención en los cuales las personas quieren satisfacer una necesidad que tienen en ese preciso momento y, por tal motivo, deciden acudir a Internet. Esto es algo que si bien parece normal, hace más de 10 años era imposible. La tecnología y, en particular, los dispositivos móviles cambiaron para siempre la forma en la que las personas actúan para resolver una necesidad. Hoy, cualquier persona con un *smartphone* puede ingresar en un buscador y resolver casi cualquier consulta que tenga. Del mismo modo, puede abrir alguna aplicación que incluya un mapa para saber cómo llegar a un lugar determinado.

Y el motivo principal por el cual a estos momentos se los llama micro-momentos tiene que ver con el tiempo que le lleva a cualquier persona resolver sus necesidades con un *smartphone*. En general, las personas suelen invertir segundos o muy pocos minutos para resolver sus inquietudes. Este punto está muy relacionado con lo que se expuso anteriormente acerca del tiempo promedio que los visitantes a museos pasan frente a obras de arte. Si una persona, en promedio, pasa entre 15 y 30 segundos frente a la Mona Lisa, ¿cuánto tiempo invertirá en averiguar, por ejemplo, cuánto cuesta un pasaje a Río de Janeiro en enero? Probablemente no mucho tiempo. Las personas hoy en día están acostumbradas a encontrar todo lo que buscan en Internet de manera muy rápida.

Para profundizar aún más en este tema de la duración promedio de un micro-momento, se expondrán los dos resultados principales de un estudio realizado por Google con datos internos de la compañía en el cual se analizaron 3.700 visitas a diferentes sitios web alrededor del mundo⁹.

1. Más de la mitad de todas las personas que visiten un sitio web desde su *smartphone* lo abandonarán si el mismo demora más de 3 segundos en cargar.

⁹ Google. Datos internos. n=3700, datos agregados anónimos de Google Analytics, extraídos a partir de una muestra de sitios mWeb que aceptaron compartir su información de referencia, global, marzo 2016.



2. En promedio, los sitios web demoran 5.6 segundos en cargar en un *smartphone*.

El primer resultado expuesto demuestra por qué los micro-momentos suelen durar poco tiempo. Las personas son exigentes y esperan que los sitios web carguen en sus pantallas en menos de 3 segundos puesto que de otro modo lo abandonan y se dirigirán a otro que cumpla con esta demanda. No obstante, el segundo resultado muestra que todavía hay una gran oportunidad de mejora por parte de los dueños de sitios web. Las demanda (consumidores) esperan que los mismos carguen en menos de 3 segundos mientras que la oferta (dueños de empresas con sitios web), en promedio, demora 5.3 segundos.

II.III: Resumen del capítulo II

El capítulo II ha descrito la situación que atraviesa Argentina en lo que a Internet respecta. Se ha demostrado que la mayoría de los argentinos utiliza internet todos los días y más de un tercio posee un teléfono inteligente. Asimismo, se han explicado los 5 micro-momentos y cómo es que la tecnología cambió para siempre la manera en que las personas resuelven sus necesidades gracias a los *smartphones*. Todo esto representa oportunidades y desafíos para que las pymes argentinas puedan promocionar sus productos y servicios en Internet siguiendo las tácticas del marketing digital explicadas en el capítulo I.

En el siguiente capítulo se ahondará en estas oportunidades y desafíos para las pymes argentinas y el papel que juegan las agencias de marketing digital especializadas en pymes.



CAPÍTULO III: LAS PYMES ARGENTINAS Y AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL

III.i: Panorama digital para las pymes en Argentina

En el año 2016 se realizó un estudio de campo realizado por Google Argentina junto a Ipsos Group S.A. En el mismo se entrevistaron a 1.200 dueños, referentes o responsables de las áreas de comunicación, marketing y publicidad de pymes de entre 0 y 249 empleados -32% unipersonales, 48% entre 1 y 9 empleados, 15% entre 10 y 49 empleados y 5% entre 50 y 249 empleados- pertenecientes a los sectores de industria/ agricultura (10%), construcción (5%), comercio (50%) y servicios (35%). La mitad de la muestra tomada de Buenos Aires y la otra mitad en el interior del país.

A continuación se expondrán los principales resultados del estudio. Los mismos se dividen en dos partes. La primera tiene que ver con la presencia en Internet. Es decir, tener algún tipo de entidad en Internet que identifique a la pyme. Puede ser una página web o bien un perfil en alguna red social, etc. Y la segunda parte tiene que ver con la inversión en publicidad digital.

III.I.i: Presencia en Internet

El estudio muestra que 8 de cada 10 pymes en Argentina tienen presencia en Internet. Tener presencia en Internet significa tener una página web o un blog o cualquier otro activo digital que esté en Internet y que cualquier persona pueda acceder. Y las principales razones por las cuales el 80% de las pymes argentinas tiene presencia en Internet en términos de los encuestados son las siguientes:

- Nuestros clientes usan Internet
- Es importante para nuestro negocio / otorga mayor visibilidad
- Facilita la captación de nuevos clientes
- Hay que estar en Internet
- Ayuda a crecer en ventas
- Es fácil de usar
- Otorga mayor cobertura geográfica



Por otro lado, las pymes que no tienen presencia en Internet (2 de cada 10) indican como principal razón que no lo consideran importante para su negocio.

III.I.ii: Inversión publicitaria en medios digitales

El estudio muestra que el 72% de las pymes en Argentina no invierte publicidad paga en Internet y las principales razones en términos de los encuestados son las siguientes:

- No funcionaría bien para nuestro negocio
- No podemos llegar al tipo de clientes que queremos
- No sabemos cómo / con quién hacerlo
- No tenemos página web para promocionar / no necesitamos comunicar vía Internet
- Nunca lo pensamos / no es posible medir el retorno de este tipo de inversión
- Es muy costoso

Por otro lado, el 28% de las pymes en Argentina efectivamente invirtieron en publicidad digital y las principales razones en términos de los encuestados fueron las siguientes:

- Captación de nuevos clientes / permite el contacto de actuales y potenciales clientes
- Mayor visibilidad
- Mayores ventas / mayor cobertura geográfica
- Mayor cercanía con consumidores
- Bajo costo

Y, además, el 95% de las pymes que sí invirtieron en publicidad en Internet están de acuerdo con que la inversión en publicidad digital ayuda a crecer en ventas.

A partir de los resultados expuestos arriba se pueden obtener tres conclusiones fundamentales. En primer lugar, para la mayoría (90%) de las pymes tener presencia en Internet es importante y, por consiguiente, la tienen. En segundo lugar, la gran mayoría (95%) de las pymes que se animaron a invertir en publicidad digital consideran que ayuda a crecer en ventas. Y, por último, si se



considera todo lo demostrado en el capítulo I y II, las razones por las cuales las pymes no invierten en publicidad digital parecen basadas en opiniones y no en conclusiones empíricas. Por ejemplo, que una pyme sostenga que no es posible medir el retorno de la inversión cuando se invierte en publicidad digital se debe puramente a desconocimiento del tema. Y dado que la mayoría de las pymes (72%) no invierte en publicidad digital, queda demostrado que existe una gran oportunidad (y al mismo tiempo un gran desafío) de educar y enseñarle a las pymes como aprovechar todas las oportunidades del marketing digital.

III.II: La oportunidad para las agencias de marketing digital

En un país con 853.000 pymes¹⁰ y teniendo en cuenta lo precedentemente mencionado, se puede concluir que hay más de 600.000 pymes que no están invirtiendo en publicidad digital por falta de conocimiento en la materia. Esto representa una oportunidad enorme para las más de 1.300 agencias de publicidad especializadas en marketing digital que existen en la Argentina

III.II.i: Agencias de marketing digital

Existen agencias de publicidad que siempre ofrecieron servicios de marketing a través de medios tradicionales como los que se han expuesto en el capítulo I (televisión, radio, gráficas en vía pública, etc.) y que, con el advenimiento de Internet, comenzaron también a ofrecer servicios a través de medios digitales. Estas agencias, si bien suelen tener un equipo pequeño especializado en marketing digital, siguen teniendo gran parte de su negocio en publicidad en medios tradicionales. Además, debido a los elevados presupuestos publicitarios necesarios para poder invertir en medios tradicionales, estas agencias no suelen estar enfocadas en pymes sino en empresas u organizaciones más grandes. Por tal motivo, no forman parte del análisis de este trabajo.

Entonces, ¿quiénes son las agencias de marketing digital? Son aquellas agencias que nacieron con Internet. Es decir, que solamente ofrecen servicios de marketing a través de medios digitales (no ofrecen servicios publicitarios a través de medios tradicionales). Ahora bien, ¿por qué las pymes estarían

¹⁰ Ministerio de Producción: <http://www.produccion.gob.ar/pymes>, Argentina, Julio, 2017.



interesadas en contratar agencias de marketing digital? La respuesta es muy simple y tiene que ver con lo que se analizó anteriormente en este mismo capítulo.

III.II.ii: La importancia de las agencias de marketing digital

Las gran mayoría de las personas se conecta a Internet todos los días –ya sea con el celular, la computadora o la tablet– para buscar información sobre productos y/o servicios, aprender sobre diferentes temas mediante videos, revisar correos electrónicos o simplemente para pasar el tiempo. Y dado que los clientes potenciales de las pymes no son ajenos a esta realidad, es lógico que las pymes quieran promocionar sus productos y servicios en medios digitales. Por ejemplo, podrían querer hacer publicidad en buscadores como Google para que cuando las personas busquen algo relacionado con lo que ofrecen, las encuentren. También podrían querer pagar para aparecer en espacios patrocinados en Facebook o en Instagram. O bien quizás quieran utilizar sus bases de datos para contactarse con sus clientes o prospectos a través de *email marketing*. De cualquier manera, lo que es importante resaltar es que es un hecho que los clientes potenciales de las pymes usan Internet y allí es dónde es necesario mostrarles mensajes publicitarios.

Sin embargo, de acuerdo a lo expuesto cuando se analizaron los resultados de las encuestas, uno de los motivos principales por el cual el 72% de las pymes en Argentina no invierte en publicidad digital es que no saben cómo ni con quién hacerlo. Por consiguiente, esto responde la pregunta formulada hace 2 párrafos sobre por qué las pymes estarían interesadas en contratar una agencia de marketing digital o alguna otra alternativa que las ayude a incursionar en el tema.



III.III: ¿Cómo incursiona una pyme en marketing digital?

Las pymes tienen tres opciones para incursionar en el marketing digital. Las tres implican inversión monetaria.

1. Contratar a un *freelancer* que sepa de marketing digital
2. Contratar a un empleado y hacerlo *in-house*
3. Contratar una agencia de marketing digital

A continuación se explican las ventajas y desventajas de cada una.

Contratar a un *freelancer*:

Las principales ventajas que tiene contratar a un *freelancer* para una pyme son el precio y la flexibilidad. Con respecto al precio, los *freelancers* del marketing digital, al igual que los *freelancers* de cualquier otro rubro, suelen trabajar de forma independiente desde sus casas o desde lugares comunes de trabajo (*co-working*)) y, por tal motivo, no afrontan los costos fijos y variables típicos de una agencia (alquiler de oficina, sueldo de empleados, etc.). Esto les permite cobrar honorarios más bajos que los que cobraría una agencia. Por otro lado, los *freelancers* no suelen tener procesos ni servicios estandarizados. Esto les permite adaptarse fácilmente a las necesidades de cada uno de sus clientes pymes.

Sin embargo, contratar a un *freelancer* tiene algunas desventajas. Para empezar, al ser una sola persona, su capacidad de respuesta disminuye a medida que crece la cantidad de clientes que maneja. En consecuencia, el servicio que ofrece podría empeorar con el tiempo. Además, sin grandes costos operativos ni alquileres de oficinas, entre otros, siempre existe el riesgo de que el *freelancer* decida mudarse a otra ciudad o país o bien que deje de ofrecer el servicio por completo.

Hacerlo *in-house*

Las pymes que deciden contratar a un empleado para que implemente la estrategia de marketing digital también se encuentran frente a importantes ventajas y desventajas. La principal ventaja es el control. ¿Qué significa esto? Significa que el dueño de la pyme está en contacto directo con su empleado y



tiene control de absolutamente todo lo que se hace. Sin embargo, los costos de contratar un empleado son elevados. Si se contrata a un experto en marketing digital con varios años de experiencia para no tener que invertir en capacitación, seguramente haya que pagar un salario muy competitivo. Por otro lado, si se contrata a alguien con poca experiencia para poder pagar un salario más moderado posiblemente haya que invertir en capacitación y, además, la inversión publicitaria en Internet podría no tener retorno por falta de experiencia. Otra desventaja de manejar el marketing digital *in-house* es que si el empleado renuncia, se lleva consigo todo el conocimiento y la experiencia.

Contratar una agencia de marketing digital

La principal ventaja que tiene una pyme cuando decide contratar a una agencia de marketing digital es la experiencia y la seguridad que ésta brinda. Las agencias suelen tener oficinas y una estructura que le brinda a las pymes la seguridad de saber que siempre habrá alguien con quien hablar, revisar resultados, etc. Además, las agencias suelen tener experiencia trabajando muchos otros clientes (incluso mismos rubros) lo cual les facilita la implementación de la estrategia de marketing digital de un cliente cuya industria ya conocen. Sin embargo, las dos desventajas principales que tienen las agencias son el precio y la poca flexibilidad (en algunos casos). Las agencias suelen cobrar honorarios más elevados que un *freelancer* puesto que de otro modo la utilidad neta sería muy baja o incluso negativa. Asimismo, para ganar escala¹¹ y reducir costos, las agencias suelen estandarizar muchos procesos y servicios. Esto les quita flexibilidad y muchas veces cuando el dueño de una pyme pide algo muy específico no lo pueden realizar porque no está dentro del servicio ofrecido.

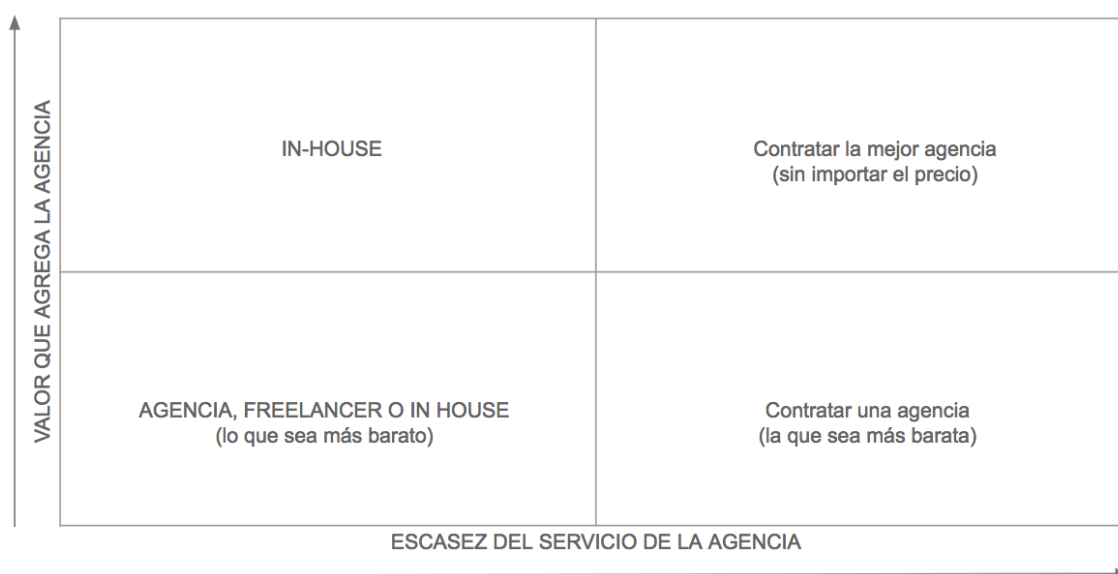
¹¹ Viene del concepto de “economías de escala” que responde a las ventajas que obtiene una empresa a medida que aumenta su tamaño de ventas (Wikipedia, recuperado de <https://goo.gl/hRce1N>)



III.IV Agencias de marketing digital y el contexto competitivo

Existen dos variables contra las cuales las pymes evalúan agencias. Una es el valor que la agencia le agrega a la pyme. La otra tiene que ver con la escasez del servicio que provee la agencia. Para las agencias, dos factores definen la escasez:

- a) El número de agencias / *freelancers* que ofrecen el mismo servicio, y
- b) Cuán factible es que la pyme contrate una persona y realice de *forma in-house* lo que la agencia le ofrece.



Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida de un artículo de David Rodnitzky publicado en mayo de 2016: *The SEM agency is dying (and what to do about it)*

La **figura I** muestra visualmente las dos variables precedentemente mencionadas y cómo influyen en la decisión de una pyme a la hora de elegir cómo incursionar en el marketing digital. Como se puede ver en el cuadrante superior derecho, las agencias tienden a captar mejores clientes (pymes) cuando lo que ofrecen es escaso y las empresas perciben que éstas agregan mucho valor a sus negocios. En el caso que haya escasez pero las pymes no perciban que las agencias aportan mucho valor a sus negocios (cuadrante inferior derecho), eligen alguna de las pocas que ofrecen lo que precisan en base al precio.



Sin embargo, a medida que aumenta la oferta (de agencias o *freelancers* con conocimiento de marketing digital) y, por ende, la escasez se reduce, el servicio que ofrecen las agencias se vuelve un commodity. En estos casos (cuadrantes del lado izquierdo), las empresas ya cuentan con la opción de contratar un *freelancer* o un empleado propio para que maneje la estrategia de marketing digital a precios modestos. O bien, contratan la agencia más barata de todas las que hay.

Resulta importante destacar dos puntos críticos sobre las variables (escasez y valor) del precedente análisis. En primer lugar, la escasez del servicio de una agencia es bastante subjetiva para cada empresa. Por ejemplo, es muy probable que el dueño de una pyme con más de 40 años de experiencia en su rubro no logre comprender muy bien la diferencia entre un experto en marketing digital con varios años de experiencia y un estudiante de marketing que está cursando su tercer año en la universidad y que dice ser experto en marketing digital. Por tanto, cuando una pyme tiene que comparar entre contratar una agencia y contratar a un *freelancer*, posiblemente concluya que hay mucha oferta de expertos en marketing digital cuando, en realidad, están comparando cosas muy diferentes como se explicó anteriormente. Desde el punto de vista de la agencia, no obstante, lo que perciben las pymes es lo más importante. Si las pymes perciben que los servicios que ofrecen las agencias son un commodity, entonces, al menos para esas pymes, las agencias son un commodity.

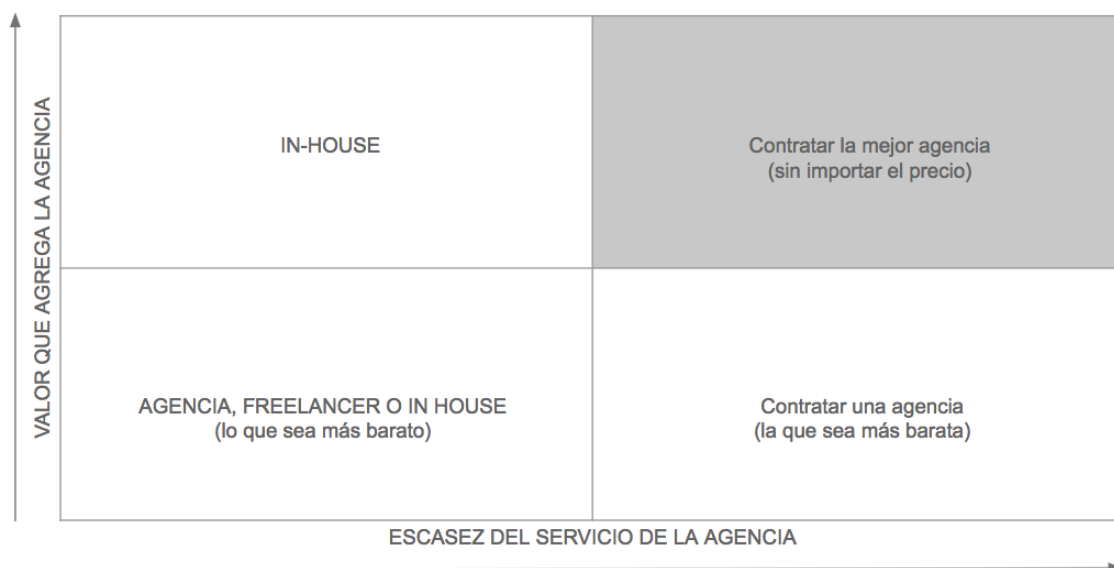
En segundo lugar, tanto la escasez del servicio de las agencias de marketing digital como el valor que aportan las agencias al negocio de las pymes son variables cuyas ponderaciones cambian en el tiempo y en base a las condiciones de mercado. Por ejemplo, la escasez del servicio que ofrecen las agencias de marketing digital suele reducirse a medida que pasan los años y aparecen cada vez más expertos en marketing digital. Del mismo modo, el valor que agregan las agencias de marketing digital para el negocio de una pyme también cambia en el tiempo. Entre el 2005 y 2010 las agencias que ofrecían únicamente el servicio de optimización de resultados en buscadores de Internet (táctica explicada en el capítulo I de este trabajo) eran muy valoradas por las pymes. Sin embargo, años después, la aparición de las redes sociales redujo la valoración



relativa que las pymes tenían sobre la publicidad en buscadores puesto que comenzaron a valorar también la publicidad en redes sociales.

III.V: La importancia de la diferenciación

A comienzos del siglo XXI, cuando el marketing digital recién comenzaba a aparecer en escena, las primeras agencias de marketing digital estaban en una situación muy favorable. Había escasez del servicio que ofrecían y, además, el valor que las empresas percibían era muy alto. Visto de una manera más gráfica, hacia el año 2006, las pocas agencias de marketing digital operaban únicamente en el área sombreada, tal y como se puede apreciar en la **figura II** a continuación.



Fuente: elaboración propia a partir de información obtenida de un artículo de David Rodnitzky publicado en mayo de 2016: *The SEM agency is dying (and what to do about it)*

Con el paso de los años, y con la importancia y popularidad que fue ganando el marketing digital, las agencias comenzaron a operar en todo el espectro del gráfico. Las pymes ahora tienen un amplio abanico de opciones para incursionar en el marketing digital y esto hace que las agencias que quieran tener éxito sostenible en el tiempo deban diferenciarse de su competencia (otras agencias, *freelancers* o empleados *in-house*) para generarle a sus clientes un sentido de escasez del servicio que ofrecen así como una percepción de valor elevada.



III.VI: Resumen del capítulo III

A lo largo de este capítulo se logró:

- Exponer las formas que tiene una pyme para implementar una estrategia de marketing digital.
- Explicar el papel que juegan las agencias de marketing digital enfocadas en pymes.
- Desarrollar el contexto competitivo en el cual operan las agencias de marketing digital.

En el siguiente capítulo se detallarán los tipos de estrategias que pueden seguir las agencias de marketing digital para diferenciarse en un mercado competitivo.



CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LAS AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL

Tener una estrategia bien definida es fundamental para cualquier agencia que quiera diferenciarse de sus competidores. Esto se debe a que definir la estrategia que se va a tomar en cualquier negocio es lo que permite preparar la estructura del mismo. Es decir, planificar temas de recursos humanos, tecnología, procesos, tipo de clientes que se buscarán, etc. En efecto, la estructura de una empresa -o en este caso en particular, la estructura de una agencia de marketing digital- siempre va a seguir a la estrategia que se tome para diferenciarse (Alfred Chandler, 1977). Para analizar cómo las agencias de marketing digital pueden diferenciarse, se utilizará el modelo de las tres estrategias competitivas de Michael Porter descritas en el **cuadro IV** a continuación.



Tipo de estrategia de Porter	Explicación
Estrategia de liderazgo en costes	- Se trata de vender los productos y/o servicios a un costo menor que el de la competencia. - Para lograrlo, es necesario generar economías de escala en todos los procesos del negocio. - Por definición, solo una empresa lo logra en cada sector o vertical de negocio
Estrategia de diferenciación	- Se trata de ofrecer productos y/o servicios que tengan una o más características únicas que sean valoradas por los clientes. - A diferencia de la estrategia de arriba, puede haber varias empresas dentro del mismo rubro que se diferencien. - No se puede descuidar el precio puesto que la competencia podría tener características similares a un precio menor.
Estrategia del enfoque	- Se trata de enfocarse en un pequeño nicho del mercado y desarrollar productos y/o servicios muy específicos para el mismo. - Si bien el mercado es más pequeño, se generan eficiencias porque se trata de un nicho específico - El nicho de mercado debe ser lo suficientemente grande como para resultar rentable.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de una nota publicada en Cepymenews y recuperado de <https://goo.gl/eKCEKJ>

Una conclusión que se obtiene a partir del **cuadro IV** es que las agencias de marketing digital, en general, no deberían perseguir una estrategia de liderazgo en costes puesto que tal y como se describe allí solamente una empresa logra alcanzarla en cada industria o vertical de negocio. Por tanto, quedan las otras



dos estrategias para que las agencias de marketing digital persigan. A simple vista, pareciera que tanto la estrategia de diferenciación como la estrategia del enfoque serían las que más se adaptan a lo que se expuso en el capítulo anterior. No obstante, a continuación, se analizarán las tres estrategias desde el punto de vista de una agencia de marketing digital.

Estrategia de liderazgo en costes

Porter define que solo puede haber una empresa que se diferencie con esta estrategia en cada mercado. Sin embargo, el marketing digital abarca tantos rubros empresariales y sectores de mercado que en la práctica puede haber más, aunque el número es siempre muy pequeño. En este caso, la agencia de marketing digital debería contar con el capital suficiente para automatizar la mayor cantidad de procesos posibles y lograr así economías de escala difíciles de igualar por otras agencias. Es muy importante resaltar la necesidad de recursos monetarios puesto que sin tecnología ni automatización es imposible perseguir esta estrategia. Y ambas cosas demandan inversión en dinero ya sea para desarrollar tecnología propietaria o bien contratar tecnología ya existente.

Estrategia de diferenciación

Esta estrategia se observa mucho entre las agencias de marketing digital más exitosas enfocadas en pymes. En estos casos, la diferenciación viene de la mano de ofrecer servicios que incluyen todas o casi todas las tácticas de marketing digital analizadas en el capítulo I de este trabajo. Es decir, ofrecen optimización de resultados de búsqueda en buscadores, *email marketing*, publicidad en redes sociales, pago-por-clic, entre otras. Y, al mismo tiempo, también ofrecen un servicio de excelencia en cuanto a entrega de reportes para los clientes, consultoría en la estrategia de marketing digital para la pyme, etc. Con esto, las agencias logran posicionarse favorablemente frente a *freelancers* o frente a la alternativa que tiene la pyme de contratar un empleado e implementar todo de forma *in-house*. Esto se debe a que, para un *freelancer*, poder contar con todos estos servicios y mantener costos bajos (que se reflejen en honorarios bajos), sería muy difícil puesto que la única forma de contar con un abanico de servicios tan amplio es teniendo un equipo de personas capacitados en los diferentes



temas. Algo similar ocurre para la empresa que quiera manejar todo de forma interna. Sería muy difícil lograr llevar una estrategia de marketing digital completa que incluya todas las tácticas mencionadas antes con un solo empleado. Es necesario tener un equipo y esto ya incrementaría mucho los costos variables para las pymes.

Además, una ventaja de esta estrategia es la creación de vínculos comerciales sólidos con los clientes puesto que mejoran la tasa de retención de los mismos. Tanto para la pyme como para su agencia sería negativo terminar la relación comercial debido a que, del lado de la pyme, la misma debería reemplazar todo lo que la agencia le hacía con una nueva agencia similar (si es que la encuentra) o bien contratando cada uno de los servicios de forma separada. Esto consume tiempo y, además, no garantiza resultados positivos en el corto plazo. Del lado de la agencia, por otra parte, perder un cliente implica un costo de oportunidad y costos hundidos muy altos. Esto se debe a que el costo de adquirir un cliente nuevo es muy alto por el simple hecho que demanda trabajo de marketing, ventas, facturación, legales (si hay contrato), armado de las campañas¹², reuniones con el cliente, etc. Si el cliente cancela el servicio, el tiempo y dinero que se invirtió en adquirir al cliente se podría haber utilizado para adquirir otro que se quede más tiempo.

Estrategia del enfoque

Las agencias de marketing digital que persiguen esta estrategia buscan nichos de mercado en base a rubros en los que las pymes operan. Por ejemplo, hay agencias de marketing digital que se especializan en pymes del rubro automotriz (concesionarias, autopartistas, servicios de posventa de automóviles, etc.). En consecuencia, desarrollan un abanico de servicios específicos para estos clientes incluyendo consultoría en ese rubro en particular. Del mismo modo, hay agencias de marketing digital especializadas en el rubro de real estate

¹² En marketing digital, la palabra “campaña” se entiende por la estructura a través de la cual se implementan las diferentes tácticas de marketing digital explicadas en el capítulo I de este trabajo. Por ejemplo, se habla de una campaña de publicidad digital en redes sociales, avisos patrocinados en buscadores de Internet o bien una campaña de email marketing.





(inmobiliarias, desarrolladoras, etc.) o en turismo (hoteles, agencias de viajes, etc.). Y así se podría seguir con muchos otros rubros.

Lo importante de esta estrategia es que el rubro tiene que valorar mucho el marketing digital ya que de otro modo las agencias estarían operando en los cuadrantes inferiores del gráfico analizado en la **figura IV** del capítulo anterior donde las pymes perciben poco valor agregado por parte de la agencia y, por ende, contratan la que sea más barata.

IV.I: Resumen del capítulo IV

En este capítulo se analizaron las estrategias que pueden seguir las agencias de marketing digital para diferenciarse en un mercado competitivo.

A continuación, en la parte empírica de este trabajo, se analizará el trabajo de investigación descriptivo realizado en una agencia de marketing digital y se realizará un cruzamiento de los datos obtenidos con todo lo expuesto hasta ahora.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta parte del trabajo se expondrá la metodología de la investigación realizada. La misma se trató de una investigación descriptiva no experimental basada en un caso único. El caso analizado es una agencia argentina especializada en marketing digital y enfocada en pymes. El nombre de esta agencia es Leadaki y su oficina se encuentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El motivo por el cual se eligió esta empresa se debe a que se trata de una de las primeras agencias de marketing digital enfocadas en pymes de Argentina. Leadaki lleva varios años en el mercado y es un referente en la industria del marketing digital.

Se analizó este caso mediante la recolección de la información utilizando 3 instrumentos: entrevistas a tres referentes del marketing digital, observación no participante de la forma en la que se trabaja en la agencia y documentación interna de la agencia.



Entrevistas a tres referentes de la agencia y de la industria del marketing digital.

- Andrés Snitcofsky, director general y socio fundador en Leadaki
- Alex Waltuch, gerente de ventas en Google Argentina
- Guido Ressia, gerente general de Insum Descartables

El motivo por el cual se eligió estas tres personas para entrevistar no es únicamente la experiencia acumulada que tienen trabajando en la industria del marketing digital, sino que, además, conocen muy bien el trabajo que realizan las agencias de marketing digital especializadas en pymes y el impacto que le generan a las mismas.

Andrés Snitcofsky, además de ser director general y socio fundador en Leadaki, tiene más de 10 años de experiencia en marketing digital y es experto en gestionar campañas de publicidad digital orientas a conseguir resultados.

Por su parte, Alex Waltuch, lidera desde hace 4 años un equipo de ventas directas en Google Argentina. Este equipo se encarga de ofrecerle las soluciones publicitarias de Google a pequeñas y medianas empresas que nunca hayan invertido en publicidad digital a través de Google AdWords. Por tanto, Alex tiene experiencia trabajando con empresas que han implementado sus estrategias de marketing digital de diferentes maneras. Algunas lo hicieron con ayuda de una agencia de marketing digital mientras otras decidieron gestionarla de interna o *in-house*.

Por último, Guido Ressia es gerente general de una pyme argentina llamada Insum Descartables. Insum es una empresa dedicada a la comercialización de todo tipo de productos descartables. Guido viene manejando la empresa hace ya varios años y es responsable por todas las decisiones de marketing. Además, Insum es cliente de una agencia de marketing digital especializada en pymes muy similar en algunos aspectos a Leadaki

En el anexo 3 se encuentran las preguntas realizadas a los entrevistados durante las entrevistas y sus respectivas respuestas



Observación no participante de la forma en la que se trabaja en la agencia

En lo que al segundo instrumento de recolección de la información respecta, la observación de la forma en la que se trabaja en la agencia se realizó de manera tal de comprender las siguientes cuatro dimensiones:

- Eficiencia comercial
- Eficiencia operativa
- Foco en el cliente
- Foco en innovación

Documentación interna de la agencia.

Por último, con respecto al tercer instrumento de recolección de la información, la documentación interna (de la agencia) consistió en dos documentos que demuestran gran parte de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección previos. Los documentos que se exponen, asimismo, son la evidencia a mucho de lo expuesto a lo largo de este trabajo, tanto en el cuerpo teórico como en la parte empírica. Se trata de dos artículos que describen los excelentes resultados obtenidos por dos clientes importantes de Leadaki gracias su forma de trabajar. En ellos se puede ver cómo las soluciones tecnológicas que desarrollaron junto con la cultura de trabajo que hay en la agencia lograron generarle éxito sostenido en el tiempo a dichos clientes.

A continuación, en el capítulo V de este trabajo, se describirán los aspectos más importantes de Leadaki.



CAPÍTULO V: LEADAKI, AGENCIA DE MARKETING DIGITAL ENFOCADA EN PYMES

V.I: Información general de Leadaki

Con oficina en La Pampa 1351, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, Leadaki es una agencia argentina de marketing digital enfocada en pymes. Leadaki ofrece una amplia gama de productos digitales y servicios de marketing digital para pymes principalmente de Argentina aunque también tienen clientes de otras partes de Latinoamérica, Norteamérica y Europa. Inició actividades comerciales en el año 2011 y desde entonces ha crecido continuamente año contra año en lo que a facturación, cantidad de clientes y empleados respecta. Leadaki es uno de los 41 *Premier Partners*¹³ de Google Argentina.

Leadaki fue fundada por las siguientes tres personas y socios:

- Andrés Snitcofsky, Director General.
- Joaquín Viramonte, Director de Operaciones.
- Mariano Yepes, Director de Tecnología.

Los tres trabajan tiempo completo (*full-time*) en Leadaki y cada uno maneja diferentes áreas de la empresa. Andrés, con experiencia previa en consultoría y publicidad tradicional, es responsable por el área de marketing y ventas. Por su parte, Joaquín, con experiencia previa en áreas comerciales, es responsable por las áreas que involucran operaciones y relación de clientes. Por último, Mariano, con experiencia previa en desarrollo de *software* y programación, es responsable del área de tecnología de Leadaki.

De todas las tácticas de marketing digital mencionadas y explicadas en el capítulo I de este trabajo, Leadaki se especializa en avisos patrocinados en buscadores de Internet, marketing en redes sociales y pago por clic (*PPC*). Más de 300 pymes le confían la implementación y administración de sus estrategias

¹³ *Google Partners* es el programa al cual personas o empresas que ofrecen las soluciones publicitarias de Google se registran. Las empresas que se registran al programa de *Google Partners* pueden cumplir con ciertos requisitos para ganar dos tipos de insignia. Una es la insignia de *Google Partner* y la otra es la insignia de *Premier Partner* (la categoría más alta). Más información en google.com/partners. En Argentina hay solo 41 *Premier Partners* (dato obtenido de fuente interna de Google Argentina)



de marketing digital a Leadaki. Con más de 45 empleados trabajando tiempo completo en la agencia, Leadaki es la agencia de marketing digital especializada en pymes más grande de la Argentina y una de las más grandes de Latinoamérica en lo que a cantidad de clientes, empleados y facturación respecta.

V.II: Áreas de negocio de Leadaki

Leadaki tiene dos áreas de negocio principales que, a su vez, están relacionadas entre ellas. Una tiene que ver con todo lo que son servicios de marketing digital y la otra está más enfocada en desarrollo de tecnología propietaria.

Servicios de marketing digital

Como se mencionó precedentemente, Leadaki se especializa en implementar y administrar estrategias de marketing digital para pymes basadas en las siguientes tres tácticas: avisos patrocinados en buscadores de Internet, marketing en redes sociales y pago por clic (*PPC*). La mayor parte de los clientes de Leadaki son pymes de diferentes industrias (industria automotriz, real estate, servicios profesionales, etc.) cuyo objetivo es aumentar las ventas a través de la publicidad digital.

Como se explicó en el capítulo I de este trabajo, las tácticas de marketing digital sirven, entre otras cosas, para generar prospectos (clientes potenciales) para las empresas. Leadaki, desde sus comienzos, se especializó en la generación de prospectos para las pymes que contratan sus servicios. Una parte de estos prospectos o clientes potenciales, lógicamente, se convierten en clientes de estas empresas y, consecuentemente, aumentan las ventas y los ingresos de las mismas. No es casualidad que el *slogan* de Leadaki, tal y como se muestra en el anexo 2, sea “Más clientes para tu negocio”.

Cuanto mayor sea el retorno sobre la inversión en publicidad digital, mayor va a ser el interés de las empresas en invertir en marketing digital. Leadaki entendió esto desde el inicio y, por tal motivo, todos sus esfuerzos se basaron en la mejora continua de la implementación y gestión de las tácticas de marketing digital que



utilizan para sus clientes. Hoy en día, Leadaki es un referente en la industria de marketing digital en lo que a rendimiento de las campañas publicitarias respecta.

Ahora bien, ¿cómo lograron esto? Por medio de dos factores. El primero tiene que ver con la práctica y la experiencia obtenida con el tiempo y luego de trabajar con cientos de clientes de diferentes rubros. El segundo tiene que ver con la tecnología desarrollada por ellos mismos (tecnología propietaria) que los ayuda obtener resultados óptimos para sus clientes.

Tecnología propietaria de Leadaki

Leadaki desarrolló varias soluciones tecnológicas no solo para ofrecerle a las pymes sino también para administrar sus propios procesos internos. El producto más conocido que desarrollaron se llama Cliengo. Cliengo es una plataforma tecnológica que incluye un robot de chat y un sistema de manejo de clientes (*Customer Relationship Management* o *CRM*). Leadaki utiliza tanto el robot de chat como el *CRM* de Cliengo para mejorar el rendimiento de las campañas de publicidad digital que gestiona para sus clientes. De esta forma, Leadaki logra combinar las dos principales áreas de negocio: servicios de marketing digital y tecnología propietaria.

Además, cabe destacar que muchas otras agencias de marketing digital contratan Cliengo para sus propios clientes. Esto se debe a que Cliengo también se comercializa de forma independiente del servicio de marketing digital que ofrece Leadaki. Es decir, cualquier empresa o agencia puede utilizar las funcionalidades de Cliengo simplemente contratando un servicio puesto que se trata de una plataforma independiente.

Por último, Leadaki, mediante el uso de la tecnología, consiguió desarrollar procesos automatizados que le permiten implementar y gestionar las tácticas de marketing digital que ellos ofrecen de forma eficiente. En Argentina, hay muy pocas agencias de marketing digital capaces de manejar tantos clientes a la vez y mantener la calidad del servicio a lo largo del tiempo.



V.III: Resumen del capítulo V

Este capítulo V se dedicó a describir de manera exhaustiva a la agencia de marketing digital Leadaki. Se brindó una descripción general de la agencia y luego se desarrollaron las dos áreas de negocio principales:

- Los servicios de marketing digital
- La tecnología propietaria

En el capítulo siguiente se analizarán los resultados de los instrumentos de recolección de la información.



CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como se mencionó precedentemente, la metodología de la investigación para la realización de este trabajo se trató de una descriptiva no experimental basada en un caso único. En este capítulo se analizarán los tres instrumentos de recolección de información utilizados.

VI.I: Análisis de las entrevistas

La información obtenida durante las entrevistas se puede ordenar en base a las siguientes 4 dimensiones que representan a cada una de las 4 preguntas que recibieron los entrevistados.

1. La importancia del marketing digital.
2. Obstáculos que impiden inversión en marketing digital.
3. Factores que favorecen la contratación de agencias de marketing digital.
4. Características que debe tener la agencia contratada para agregarle valor de forma sostenida en el tiempo a sus clientes pymes.

En **los cuadros V, VI, VII y VIII** que aparecen a continuación se resume lo que los entrevistados opinan sobre las dimensiones arriba detalladas.



Dimensión	La importancia del marketing digital.
Andrés Snitcofsky	El marketing digital tiene las siguientes ventajas y características: a) La capacidad para segmentar audiencias y públicos en base a datos demográficos y/o intereses de las personas. b) Tiene mayor retorno sobre la inversión que el marketing tradicional.
Alex Waltuch	El marketing digital es fundamental para las pymes ya que les permite aparecer y mostrar así sus productos y servicios a todas las personas que estén buscándolos. Hay un estudio que demuestra que si una persona encuentra un producto o servicio en Internet aumenta en un 42% la probabilidad de comprar o contratarlo.
Guido Ressia	El marketing digital es fundamental para las pymes pese a que éstas aún no lo perciban de esa forma. Es necesario un cambio generacional para que cada vez más pymes comiencen a prestarle atención. Esto, sin embargo, es bueno para las que ya invierten en marketing digital porque hay menos competencia.

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas provistas por los entrevistados durante las entrevistas

Dimensión	Obstáculos que impiden inversión en marketing digital.
Andrés Snitcofsky	a) Temor a lo nuevo; b) malas experiencias al inicio; c) Falta de conocimientos tecnológicos (dueños de pymes que no dominan lo digital); d) Poco conocimiento de marketing en general.
Alex Waltuch	No saben cómo empezar. Así de simple.
Guido Ressia	a) Desconocimiento sobre las posibles herramientas de marketing digital; b) la percepción de que el marketing digital no es para todas las industrias y verticales de negocio.

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas provistas por los entrevistados durante las entrevistas



Dimensión	Factores que favorecen la contratación de agencias de marketing digital.
Andrés Snitcofsky	a) No contar con el conocimiento ni el tiempo para realizarlo de forma <i>in-house</i> ; b) tener referencias de algún competidor u otra empresa que contrató una agencia; c) encontrar una agencia que sea transparente en cuanto a la inversión y a los honorarios que cobra
Alex Waltuch	Son los mismos factores por los cuales una persona contrata un peluquero o un pintor. Son uno podría hacer solo pero no lo hace por dos motivos: a) costo de oportunidad muy alto por el riesgo que implica hacerlo mal; b) requiere mucho esfuerzo y tiempo aprender a hacerlo bien.
Guido Ressia	La agencia es la mejor alternativa para iniciarse en el terreno del marketing digital para una pyme. Esto se deba a que tienen experiencia y know-how de cómo implementar estrategias de marketing digital, cómo optimizarlas en el tiempo y, luego, medir resultados.

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas provistas por los entrevistados durante las entrevistas

Dimensión	Características que debe tener la agencia contratada para agregarle valor de forma sostenida en el tiempo a sus clientes pymes.
Andrés Snitcofsky	a) Comprender muy bien el negocio de la pyme que contrata sus servicios; b) convertirse en el referente digital; c) enviar reportes constantemente mostrando todos los resultados más importantes de las campañas digitales.
Alex Waltuch	a) Transparencia; b) conocimiento y expertise en marketing digital. Estos dos factores son de suma importancia, aunque el segundo es más difícil de adquirir que el primero.
Guido Ressia	a) Servicio integral: no solo se trata de administrar las campañas de marketing digital sino que además la agencia tiene que poder ayudar a la pyme por medio de herramientas tecnológicas como CRMs en todo el ciclo de venta.

Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas provistas por los entrevistados durante las entrevistas



En **los cuadros V, VI, VII y VIII** se puede observar que los entrevistados concuerdan de forma unánime que el marketing digital es importante para las pymes. Sin embargo, reconocen que un gran porcentaje de pymes en Argentina aún no incursionaron en ninguna estrategia de marketing digital siendo el desconocimiento del tema uno de los principales motivos. Otro motivo por el cual muchas pymes aún no empezaron a invertir en marketing digital, de acuerdo a los entrevistados, es que quienes toman las decisiones en las pymes suelen ser personas que no dominan la tecnología como probablemente lo hagan los más jóvenes.

Por otra parte, con respecto a los factores que tienen en cuenta las pymes para contratar a una agencia de marketing digital especializada en pymes, los tres entrevistados coinciden en que la experiencia y el dominio del tema por parte de la agencia es el principal motivo. Sin embargo, es interesante observar las opiniones de los entrevistado. Por ejemplo, Andrés Snitcofsky, director de Leadaki, sostiene que las referencias que tenga una pyme de una agencia es uno de los factores más importantes para contratar los servicios. Esto está muy vinculado al desconocimiento que tienen las pymes en la materia ya que las obliga a confiar en las referencias que obtengan por parte de otras pymes (incluso competidores). Por su parte, Alex Waltuch afirma que las pymes van a contratar a una agencia de marketing digital de la misma forma en la que contratarían a un pintor para pintar una pared. Esta analogía es muy interesante puesto que, si bien es cierto que la mayoría de las personas tiene las capacidades para aprender a pintar una pared, lo común es pagarle a un pintor para que lo haga. Lo mismo ocurre con el marketing digital, donde si bien cada persona podría capacitarse en el tema y llevar sus campañas de marketing digital de forma auto gestionada, muy pocas lo hacen.

Por último, la transparencia en el servicio aparece como uno de los motivos principales para que una agencia logre una relación sostenible en el tiempo con sus clientes. La transparencia en el servicio se entiende como la práctica de compartir resultados y reportes frecuentemente con los clientes, informándoles a éstos cómo se distribuye la inversión realizada en las diferentes tácticas de



marketing digital y, asimismo, poder diferenciar la parte correspondiente a honorarios.

VI.II: Análisis de la observación no participante

Tal y como se mencionó precedentemente en este capítulo, el segundo instrumento de recolección de la información utilizado durante la investigación descriptiva no experimental (basada en un caso único) fue la observación no participante. Esta consistió en observar la forma en la que se trabaja en Leadaki considerando las siguiente cuatro dimensiones:

1. Eficiencia comercial
2. Eficiencia operativa
3. Foco en el cliente
4. Foco en la innovación

Eficiencia comercial

La primera dimensión, eficiencia comercial, hace referencia a cómo Leadaki adquiere nuevos clientes –es decir, nuevas pymes que contraten sus servicios de marketing digital–. Esta dimensión incluye la forma en la que el equipo de marketing de Leadaki interactúa con el equipo comercial compuesto por ejecutivos de ventas para lograr adquirir la mayor cantidad de clientes de calidad para la agencia. ¿Qué significa clientes de calidad? Son aquellas pymes que verdaderamente tienen intenciones de contratar a Leadaki para que implemente y gestione su estrategia de marketing digital de forma prolongada en el tiempo.

De acuerdo a lo observado en la oficina de Leadaki, la disposición de los lugares de trabajo de la gerente de marketing y los dos ejecutivos comerciales es clave para que la comunicación entre ambas áreas (Marketing y Ventas) sea idónea. Marketing se encarga de conseguir prospectos de calidad para que luego Ventas logre concretar ventas. La comunicación fluida permite una retroalimentación constante por parte de Ventas hacia Marketing que impacta directamente en decisiones de negocio puesto que éste último le reporta al director general de Leadaki, Andrés Snitcofsky.



Eficiencia operativa

Con respecto a la segunda dimensión, la eficiencia operativa en una agencia de marketing digital pone la lupa en la forma en la que se implementan y se gestionan las diferentes tácticas de marketing digital que se acordaron con los clientes. Esto incluye la optimización de las campañas implementadas durante la gestión de las mismas para que los clientes (pymes) puedan obtener el mayor retorno sobre la inversión posible.

Leadaki cuenta con 2 equipos diferentes para manejar la relación con los clientes: analistas y ejecutivos de cuentas. Los analistas son responsables de la parte técnica de la implementación y gestión de las tácticas publicitarias de los clientes y tienen muy poco (o nulo) contacto con éstos; mientras que los ejecutivos de cuentas son los que llevan la relación con los clientes a lo largo del tiempo.

Asimismo, Leadaki cuenta con una plataforma de gestión de clientes desarrollada por ellos mismos que permite que todo lo que los ejecutivos de cuentas pidan (en base a la retroalimentación que obtienen de los clientes) sea ejecutado por los analistas.

Foco en el cliente

En cuanto a la tercera dimensión, el foco en el cliente se refiere a cómo es la relación que tiene Leadaki con las pymes que contratan sus servicios de marketing digital. Esta dimensión abarca todos los aspectos relacionados a maximizar la satisfacción de los clientes.

Leadaki posee un sistema de manejo de clientes (*CRM*) que le permite recolectar información de sus clientes y accionar en base a la misma. Para empezar, este *CRM* está vinculado con la plataforma que usan los clientes para ver los resultados de sus campañas de marketing digital. Allí, los clientes pueden ver los prospectos generados a través de las campañas y retroalimentar de modo tal que los ejecutivos de cuenta y analistas realicen los ajustes necesarios.



Además, Leadaki realiza encuestas anuales de satisfacción para capturar aún más información de sus clientes y poder continuar mejorando. Los clientes están segmentados de acuerdo al nivel de inversión

Foco en la innovación

Por último, la cuarta dimensión involucra los aspectos de la organización interna de Leadaki que facilitan la innovación en todas las dimensiones precedentemente explicadas.

En este punto resulta muy importante resaltar la cultura de trabajo que se observa en Leadaki. Desde cómo están dispuestos los lugares de trabajo hasta cómo se evalúa el rendimiento de los empleados –que luego impacta directamente en el salario mensual–, se observa un incentivo constante a la innovación en la forma de trabajar.

Los empleados tienen incentivos de probar maneras diferentes de hacer lo que hacen si creen que eso puede mejorar resultados tanto para Leadaki, para los clientes o para ambos. Hay reuniones semanales entre los equipos de trabajo en donde todos tienen la oportunidad de comentar acerca de procesos o formas de trabajo que cambiarían.



VI.III: Análisis de la documentación

Por último, el tercer instrumento de recolección de la información fueron los documentos internos. Los documentos que se analizarán son los siguientes:

- Caso de éxito Mapemfi: Cómo Mapemfi logró incrementar las ventas de sus Planes de Ahorro, sincronizando los resultados de la conversión offline para optimizar sus campañas¹⁴ (documento interno de Leadaki, 2017).
- Punto Bebé: la integración entre campañas digitales y tecnología de *call tracking* para aumentar ventas (*Think With Google*, enero de 2018)¹⁵.

Ambos documentos describen cómo Leadaki generó muy buenos resultados para dos de sus clientes, Mapemfi y Punto Bebé. A continuación, se analizan ambos documentos.

Mapemfi

Este documento expone de forma muy clara cómo Leadaki, a partir de las soluciones tecnológicas desarrolladas por ellos mismo, implementó y gestionó la estrategia de marketing digital para Mapemfi¹⁶ de manera exitosa. El motivo por el cual Mapemfi contrató los servicios de marketing digital de Leadaki era muy simple: aumentar las ventas de automóviles mediante la generación de prospectos (potenciales compradores de automóviles) mediante publicidad en Internet.

Hay tres aspectos críticos de la estrategia digital que Leadaki implementó y gestionó para Mapemfi. El primero tiene que ver con la presencia en Internet (tal y como fue explicada en el capítulo II de este trabajo). Como muestra el caso, Leadaki armó página de aterrizaje (*landing page*) para cada sucursal de

¹⁴. • Caso de éxito Mapemfi: Cómo Mapemfi logró incrementar las ventas de sus Planes de Ahorro, sincronizando los resultados de la conversión offline para optimizar sus campañas. 2017. Recuperado de <http://docs.leadaki.com/UCdbgagpQjaj>

¹⁵ Punto Bebé: la integración entre campañas digitales y tecnología de *call tracking* para aumentar ventas. (05-01-2018). Buenos Aires, Argentina. Think With Google. Recuperado de <https://goo.gl/ziUkNL>

¹⁶ Mapemfi S.A. es una concesionaria oficial de automóviles argentina de la fábrica de automóviles multinacional Renault, fundada en Francia en el año 1899. Mapemfi es cliente de Leadaki



Mapemfi. Una *landing page* es una única página web (solo tiene una sección) usualmente usada con propósitos publicitarios. Las *landing pages* son diseñadas con el único objetivo de conseguir una acción de las personas que la visitan (*What is a Landing Page*, Unbounce, sin fecha)¹⁷. En este caso en particular, las *landing pages* –que fueron diseñadas y creadas por Leadaki con su tecnología propietaria– tenían como único objetivo que las personas interesadas en comprar un automóvil (o un plan de ahorro para adquirir uno eventualmente) completaran un formulario de contacto o bien dejaran sus datos para que un vendedor de Mapemfi luego los contacte. Es importante notar el hecho de crear una *landing page* para cada sucursal de la concesionaria (en lugar de tener una sola para todas) no es una práctica habitual sino que fue una idea que surgió de una reunión semanal del equipo de operaciones de Leadaki.

Ahora bien, si una *landing page* es un tipo de página web al cual las personas acceden, la pregunta que surge es ¿cómo llegan las personas a dicha página web? Poniéndolo en otras palabras y con una analogía con una tienda comercial de atención al público, una *landing page* es como una tienda física en una avenida. De alguna forma hay que atraer a potenciales clientes. En el marketing digital, generar que potenciales clientes visiten una página web se conoce como generación de tráfico web calificado (Jose Manuel Gomez-Zorrilla Sanjuan, 2015)¹⁸. Y este es el segundo aspecto crítico de la estrategia digital que Leadaki implementó y gestionó para Mapemfi. Leadaki generó que potenciales compradores de automóviles visitaran las *landings pages* de Mapemfi. La forma en la que generó esto fue mediante varias de las tácticas explicadas en el capítulo I de este trabajo, avisos patrocinados en buscadores de Internet y pago por clic, entre otras.

Por último, el tercer aspecto crítico de la estrategia digital que Leadaki implementó y gestionó para Mapemfi tiene que ver con la conversión. En el marketing digital, una conversión se define como una acción clave -realizada por un usuario que visita una página web- para la estrategia de marketing digital y

¹⁷ *What is a Laning Page*, Unbounce, recuperado de <https://unbounce.com/landing-page-articles/what-is-a-landing-page/> en febrero 2018

¹⁸ Jose Manuel Gomez-Zorrilla Sanjuan, 14 acciones para generar tráfico web cualificado, La Cultura del Marketing, recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/14-acciones-para-generar-trafico-web-cualificado/> en febrero 2018,



que contribuye a la consecución de los objetivos publicitarios (Jose Manuel Gomez-Zorrilla Sanjuan, 2014)¹⁹. Teniendo en cuenta esta precedente definición y el objetivo de Mapemfi mencionado anteriormente, la conversión que Leadaki buscaba de un potencial comprador de automóviles que accedía a una *landing page* de Mapemfi era simplemente que dejara sus datos de contacto a través de un formulario, que llame por teléfono a la concesionaria, o bien que dejara sus datos de contacto a través del robot de chat (*chatbot*) que aparecía en las *landing pages*. Un robot de chat es un programa computarizado que simula conversaciones con humanos mediante inteligencia artificial. Como se mencionó en el capítulo V de este trabajo, Leadaki desarrolló un *chatbot* y lo utiliza para generarle más conversiones a sus clientes, como Mapemfi.

Punto Bebé

El documento de Punto Bebé²⁰ fue publicado por *Think With Google*, que es un portal de marketing digital que contiene cientos de notas y artículos con estadísticas sobre el comportamiento de los usuarios en Internet, recursos de marketing digital y tendencias de tecnología que impactan directamente en el marketing digital²¹. Este documento tiene un solo aspecto que vale la pena analizar y es el tecnológico. Leadaki desarrolló una solución tecnológica propietaria llamada *call-tracking* que consiste en un *software* que permite grabar llamadas y obtener información acerca de qué táctica de marketing digital generó dicha llamada (Blog de Leadaki, 2017)²². Así como en el caso de Mapemfi se explicó el concepto de generación de tráfico web, en el caso de Punto Bebé se introduce un concepto similar puesto que también hace referencia a la generación de prospectos, pero esta vez a través de llamadas telefónicas.

Lo que es interesante de este documento publicado en *Think With Google* es cómo Leadaki desarrolla soluciones tecnológicas que luego aplica a la hora de

¹⁹ ¿Qué es la conversión en marketing digital? Definición y Ejemplos, Jose Manuel Gomez-Zorrilla Sanjuan, 2014, recuperado de <http://www.marketingandweb.es/marketing/que-es-la-conversion-en-marketing-digital/>

²⁰ Punto Bebé es una pyme argentina que comercializa artículos vinculados a la maternidad y las necesidades de los niños.

²¹ Acerca de Think With Google, <https://www.thinkwithgoogle.com/about/>

²² Blog de Leadaki, ¿Cómo podemos medir las campañas a través de Call Tracking?, 2017, recuperado de <https://blog.leadaki.com/optimizar-seguimiento-google-adwords-call-tracking/>



implementar y gestionar las tácticas de marketing digital para sus clientes. Punto Bebé, en particular, tenía como objetivo aumentar sus ventas telefónicas. Leadaki, por su parte, utilizó su solución de *call-tracking* para que Punto Bebé pudiera no solo grabar y escuchar las llamadas de los vendedores de forma tal de mejorar la calidad de las mismas, sino también medir desde dónde y cuándo se generaban las llamadas de modo de poder optimizar las campañas de marketing digital para generar aún más llamadas.

VI.IV: Análisis cruzado de los instrumentos y la teoría

En los subcapítulos precedentes se han realizado los análisis de los tres instrumentos de recolección de la información utilizados durante la investigación descriptiva no experimental (basada en un caso único) de este trabajo. Por consiguiente, antes de pasar a las conclusiones de este trabajo se realizará un análisis que vinculará y relacionará dichos análisis expuestos de forma separada con los conceptos teóricos expuestos en la primera parte de este trabajo.

Para lograr esto se analizarán tres aspectos fundamentales de Leadaki:

1. Servicio al cliente
2. Procesos internos
3. Apalancamiento en la tecnología

Servicio al cliente

En primer lugar, el servicio al cliente es una variable fundamental para una agencia de marketing digital especializada en pymes como Leadaki. Como ocurre con cualquier servicio profesional, el servicio al cliente es una pieza clave en la relación comercial entre quien contrata y quien provee el servicio. De las entrevistas realizadas surgió que las pymes contratan a una agencia de marketing digital porque necesitan la experiencia y el *know-how* de un experto. Leadaki cuenta con una estructura de recursos humanos que le permite ofrecer un servicio de calidad a sus clientes de forma sostenida en el tiempo. Esto quedó demostrado cuando se desarrolló el instrumento de la observación.

Asimismo, la documentación analizada demuestra que Leadaki realmente logra una relación sólida con sus clientes, la cual le permite poder dejar documentado



(en algunos casos) de forma pública qué tipo de trabajo realiza con sus clientes. Para Leadaki, lograr publicar un documento público que describa la excelencia del servicio provisto es una forma de probar que realmente pueden generar resultados económicos para sus clientes.

Procesos internos

Como toda empresa proveedora de servicios que necesita sumar nuevos clientes para crecer económicamente, es crítico contar con procesos internos que permitan crecer en cantidad de clientes y en cantidad de facturación sin que el área operativa se transforme en un caos afectando al resto de las áreas de la empresa. En particular, es importante que el área operativa no afecte el servicio al cliente. Los procesos internos de Leadaki demuestran que tienen la capacidad para sumar nuevos clientes y ofrecerles a todos el servicio que esperan.

Por otro lado, dentro de la observación realizada físicamente en Leadaki surgió un punto fundamental que fue el foco en la innovación. Los procesos internos de Leadaki están armados de forma tal que los empleados tengan los incentivos justos para tratar de encontrar maneras diferentes (y más eficientes) de realizar cualquier tipo de actividad. Esto promueve que los empleados prueben diferentes cosas que eventualmente puedan terminar generando soluciones para sus clientes. Esto quedó evidenciado con el análisis del documento de Mapemfi presentado más arriba en este capítulo, en el cual Leadaki logró darle a un cliente resultados muy por encima de las expectativas.

Apalancamiento en la tecnología

Tal y como lo sostiene Guido Ressia, gerente general de Insum Descartables (una pyme argentina que contrata a una agencia de marketing digital enfocada en pymes), es importante que una agencia pueda ofrecer un servicio integral. Es decir, no solo implementar y administrar las campañas de marketing digital, sino que, además, la agencia debería poder convertirse en socio estratégico de la pyme. Leadaki, además de implementar y administrar las campañas de marketing digital para las pymes, también desarrolló tecnología propietaria que le permite abarcar más áreas de sus clientes. Un ejemplo de esto sería el sistema de manejo de clientes que ofrece a las pymes a un precio accesible en



comparación con lo que pueden costar otros sistemas de manejo de clientes de mayor envergadura a nivel mundial.

Por último, un aspecto que surgió del análisis de las entrevistas fue que la transparencia del servicio era un factor fundamental a la hora de elegir a una agencia. Leadaki confía en sus sistemas internos (desarrollados con tecnología propietaria) para facilitar reportes constantes a sus clientes en los cuales les explica qué sucedió con su inversión en medios digitales y cuáles fueron los resultados. De esta forma sus clientes saben exactamente cómo se están administrando sus recursos destinados a marketing digital.

La estrategia competitiva de Leadaki

Se puede afirmar que el **servicio al cliente**, los **procesos internos** y el **apalancamiento en la tecnología** son piezas fundamentales de la estrategia competitiva de Leadaki. Tal y como se explicó en el capítulo IV de este trabajo, tener una estrategia bien definida es crítico para cualquier negocio puesto que a partir de la misma se puede pensar la estructura -recursos humanos, tecnología, clientes, etc.- que la empresa va a tener. Y Leadaki es una empresa que no es ajena a esta concreta necesidad de definir una estrategia. De los tres tipos de estrategias competitivas explicadas más arriba, queda claro que la estrategia de Leadaki es una de diferenciación. Esto se debe a que cumple con todas las características de dicho tipo de estrategia competitiva.

En primer lugar, las soluciones que ofrece Leadaki para sus clientes tienen características únicas que las pymes valoran mucho. Para empezar, lo que Leadaki ofrece es un servicio profesional de marketing digital orientado a que las pymes puedan aumentar sus ventas. Por tanto, todos los activos digitales que el equipo de diseño produce para luego utilizar en las tácticas de marketing digital que se implementen con los clientes están orientados a generar un aumento en las ventas de manera sostenible en el tiempo. Esto es algo que todas las pymes encuentran extremadamente valioso.



En segundo lugar, otra característica de este tipo de estrategia competitiva es que puede haber varias empresas dentro del mismo rubro que compitan siguiendo una estrategia de diferenciación. Esto es cierto para la industria del marketing digital puesto que Leadaki no es la única agencia del mercado que logra una estrategia de diferenciación. En efecto, en la introducción de este trabajo se mencionó a una agencia de marketing digital con presencia en muchos países de Latinoamérica, Norte Digital Latam. Esta agencia también sigue una estrategia competitiva por diferenciación. No obstante, ambas agencias compiten en la misma industria y poseen atributos diferenciadores que sus respectivos clientes valoran.

La tercera y última característica de la estrategia competitiva por diferenciación es que no se pueden descuidar los precios de los productos y/o servicios que se ofrecen puesto que la competencia podría algo similar a un precio menor. En este punto y como se mencionó más arriba, el sistema de manejo de clientes (*CRM*) que Leadaki desarrolló con tecnología propietaria, lo ofrece a las pymes a un precio accesible en comparación con lo que pueden costar otros sistemas de manejo de clientes de mayor envergadura a nivel mundial. Del mismo modo, la escala que alcanza Leadaki gracias a la eficiencia operativa y comercial de su negocio le permite cobrar honorarios razonables y competitivos en la industria.

VI.V: Resumen del capítulo VI

En el último capítulo de este trabajo se empezó analizando los tres instrumentos de recolección de información utilizados:

- Entrevistas a tres referentes de la agencia y de la industria del marketing digital,
- Observación no participante de la forma en la que se trabaja en la agencia, y
- Documentación interna de la agencia.

Y luego se procedió a realizar un análisis cruzado de los instrumentos y la teoría que se expuso en la última parte del cuerpo teórico de este trabajo.



CONCLUSIONES

En primer lugar, el presente trabajo se enfocó en responder la pregunta sobre cuáles son las principales oportunidades para las agencias especializadas en marketing digital y enfocadas en pymes en Argentina. Para esto, se comenzó explicando detalladamente qué es el marketing digital y las diferentes formas de incursionar en el mismo. Una vez realizado esto, se hizo un análisis sobre cómo las personas interactúan con Internet y en qué influye esto para las empresas que necesitan de una estrategia de marketing para posicionar sus productos y servicios.

Con una sociedad cada vez más expuesta a medios digitales a través de los diferentes dispositivos (celular, computadora, tablet, etc.) que utilizan de forma diaria, queda demostrado el motivo por el cual el marketing digital es y será cada vez más importante para todas las empresas que deseen comunicarse con sus potenciales clientes.

En segundo lugar, este trabajo respondió la pregunta sobre qué papel juegan las agencias de marketing digital enfocadas en pymes. Para esto, se dejó en evidencia que, si bien el marketing digital toma cada vez mayor relevancia, la gran mayoría de las pymes aún no implementaron ninguna estrategia de marketing digital. Y el motivo principal por el cual las pymes aún no se animan a incursionar en el tema es el desconocimiento. Por consiguiente, se demostró que las agencias de marketing digital enfocadas en pymes juegan un papel fundamental para que las empresas puedan dar sus primeros pasos en la publicidad en Internet.

En tercer lugar, este trabajo profundizó en posibles estrategias que podrían implementar las agencias de marketing digital para generarle valor estratégico a sus clientes. El objetivo con respecto a esto último fue plantear y desarrollar un conjunto de variables diferenciadoras que le agregan valor a las pymes en lo que al marketing digital respecta y que las agencias puedan tener en cuenta a la hora de pensar una estrategia para diferenciarse. Este objetivo se alcanzó durante la parte empírica de este trabajo en donde mediante el estudio de un caso único se expusieron las variables sobre las cuales la agencia de marketing digital



especializada en pymes se basa para tener éxito sostenido en el tiempo. La agencia analizada durante los capítulos V y VI logró posicionarse como un socio estratégico frente a sus clientes gracias a los tres factores expuestos en el sub capítulo VI.IV. Estos tres factores son el servicio al cliente, procesos internos y apalancamiento en la tecnología.

Por último, este trabajo también presentó las mayores amenazas para las agencias de marketing digital enfocadas en pymes. Esto también contribuyó a la consecución del objetivo secundario que era analizar la situación actual de todos los jugadores de la industria del marketing digital. Para esto, en el capítulo II de este trabajo se analizó la situación competitiva de la industria en donde se explicaron las diferentes maneras que tenía una pyme para incursionar en el marketing digital. Allí se habló sobre los *freelancers* y sobre cómo una pyme puede también optar por manejar su estrategia de marketing digital de forma *in-house* contratando y capacitando recursos humanos para lograrlo. El análisis realizado permite sostener que las agencias que quieran ser percibidas por sus clientes y potenciales clientes como socios estratégicos deberán considerar e implementar muchas de las variables explicadas en este trabajo para diferenciarse y aportarle valor estratégico a sus clientes.



BIBLIOGRAFÍA

Porter, M, (2009), *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Madrid, España: Pirámide

Quiroga Cerda, A. (2017). *Norte Digital inicia operaciones en Argentina*. Conferencia llevada a cabo en el salón de eventos Mercedes Haus, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004), *Fundamentos de marketing*, Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana

Stewart, J. (5 de mayo de 2016). Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html>

Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor (2017). American Time Use Survey - 2016 Results. Recuperado de <https://www.bls.gov/news.release/pdf/atus.pdf>

Ryan, J. (23 de agosto de 2017). Email Marketing Benchmarks 2017: Metrics Steady as Data Creates Better Context and Relevance. *eMarketer*. Recuperado de <https://www.emarketer.com/Report/Email-Marketing-Benchmarks-2017-Metrics-Steady-Data-Creates-Better-Context-Relevance/2002096>. (14 de junio de 2017). Digital vs. Traditional Ad Spending Worldwide 2017 & 2018 (figura). *eMarketer*. Recuperado de <https://www.emarketer.com/Chart/Digital-vs-Traditional-Ad-Spending-Worldwide-2017-2018-billions-change-of-total/209174>.

McNair, C. (5 de octubre de 2017). US Time Spent with Media: eMarketer's Updated Estimates for 2010 & 2017. Recuperado de *eMarketer*.

Think With Google (2017). Connected Consumer Survey 2017. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-145/perspectives/local-articles/connected-consumer-survey-2017/>

Rosenbloom, S. (9 de octubre de 2014). The Art of Slowing Down in a Museum. *The New York Times*. Recuperado de



<https://www.nytimes.com/2014/10/12/travel/the-art-of-slowing-down-in-a-museum.html>

Think With Google (2016). Cómo comprender mejor a los consumidores en los Micro-Momentos. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/temas/micro-momentos/como-comprender-mejor-consumidores-micromomentos/>

Rodnitzky, D. (13 de mayo de 2016). The SEM agency is dying (and what to do about it). *Search Engine Land*. Recuperado de <https://searchengineland.com/sem-agency-dying-249223>

Chandler, A., (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Boston, Estados Unidos: Escuela de Negocios de Harvard.

Resino, A. (20 de agosto de 2017). Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. *CEPYMEnews*. Recuperado de <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter/>

Snitcofsky y Mendez Aquino (2017): Cómo Mapemfi logró incrementar las ventas de sus Planes de Ahorro, sincronizando los resultados de la conversión offline para optimizar sus campañas. *Documentos Leadaki*. Recuperado de <http://docs.leadaki.com/UCdbgagpQjaj>

Think With Google (2018). La integración entre campañas digitales y tecnología de call tracking para aumentar ventas. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/m%C3%B3vil/punto-bebe-la-integracion-entre-campanas-digitales-y-tecnologia-de-call-tracking-para-aumentar-ventas/>

What is a Landing Page (2018), *Unbounce*. recuperado de <https://unbounce.com/landing-page-articles/what-is-a-landing-page/>

Gomez-Zorrilla, J. (2015) 14 acciones para generar tráfico web cualificado. *La Cultura del Marketing*, recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/14-acciones-para-generar-trafico-web-cualificado/>

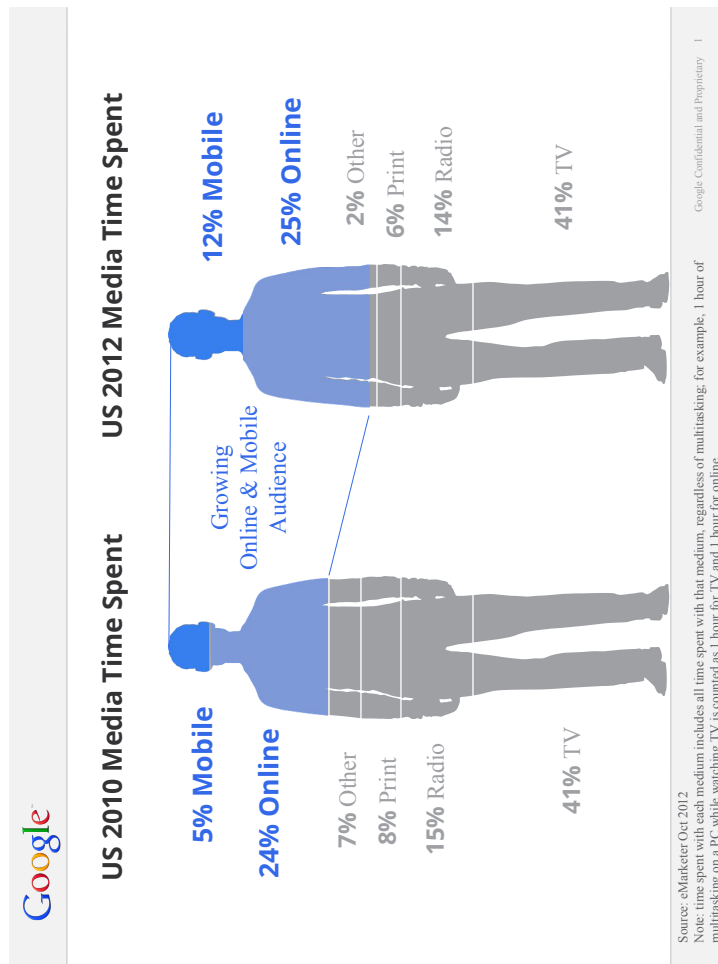


Mendez Aquino, M. (2017), ¿Cómo podemos medir las campañas a través de Call Tracking? *Blog de Leadaki*. Recuperado de <https://blog.leadaki.com/optimizar-seguimiento-google-adwords-call-tracking/>



ANEXOS

Anexo 1.a.



Anexo 1.b.



Average Time Spent per Day with Major Media by US Adults, 2014-2019

hrs:mins

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Digital	5:04	5:23	5:39	5:53	6:05	6:16
—Mobile (nonvoice)	2:33	2:50	3:05	3:17	3:27	3:36
—Audio	0:41	0:47	0:51	0:53	0:55	0:56
—Social networks	0:23	0:28	0:35	0:40	0:44	0:47
—Video*	0:21	0:26	0:30	0:33	0:36	0:39
—Other	1:07	1:09	1:09	1:11	1:13	1:15
—Desktop/laptop**	2:12	2:10	2:05	2:03	2:02	2:02
—Video*	0:23	0:24	0:24	0:24	0:24	0:24
—Social networks	0:13	0:12	0:11	0:11	0:10	0:10
—Audio	0:07	0:06	0:06	0:06	0:06	0:05
—Other	1:29	1:27	1:24	1:22	1:22	1:22
—Other connected devices	0:19	0:23	0:29	0:33	0:36	0:38
TV***	4:20	4:10	4:05	3:58	3:52	3:47
Radio***	1:28	1:27	1:27	1:26	1:25	1:25
Print***	0:32	0:28	0:25	0:24	0:23	0:22
—Newspapers	0:18	0:16	0:14	0:13	0:12	0:12
—Magazines	0:13	0:12	0:11	0:11	0:10	0:10
Other***	0:26	0:24	0:22	0:21	0:20	0:19
Total	11:50	11:52	11:59	12:01	12:05	12:08

Note: ages 18+; time spent with each medium includes all time spent with that medium, regardless of multitasking; for example, 1 hour of multitasking on desktop/laptop while watching TV is counted as 1 hour for TV and 1 hour for desktop/laptop; numbers may not add up to total due to rounding; *excludes time spent with video via social networks; **includes all internet activities on desktop and laptop computers; ***excludes digital Source: eMarketer, Sep 2017

230588

www.eMarketer.com

Anexo 2


LEADAKI

[Quiénes somos](#)
[Qué ofrecemos](#)
[Casos de éxito](#)
[Blog](#)
[Careers](#)
[Ingresar](#)

Innovación que trae más ventas a tu negocio

Ganadores Google Premier Partner Awards a la Innovación

[Empieza ahora](#)





Anexo 3

Preguntas:

1. ¿Cuán relevante piensa que es el marketing digital para las pymes en Argentina?
2. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el cual la mayoría de las pymes en Argentina aún no invierten en publicidad digital?
3. ¿Por qué cree que una pyme contrataría a una agencia de marketing digital para implementar su estrategia de publicidad en Internet? ¿Cuál es el factor o los factores que más miran a la hora de decidir qué agencia contratar?
4. ¿Cuáles son las principales características que tiene que tener una agencia de marketing digital para agregarle valor a sus clientes pymes de forma sostenida en el tiempo? Y, ¿cuál de las precedentes características piensa que es la más difícil de conseguir? ¿Por qué?

Respuestas (Andrés Snitcofsky)

1. El marketing digital es una herramienta crucial para las pymes de Argentina, porque ofrece la posibilidad de alcanzar al público objetivo del negocio de una forma muy directa y efectiva. Algunas de las ventajas del marketing digital para pymes son: A) Su capacidad para apuntar a un target específico, ya sea por zona geográfica como por datos demográficos o intereses del consumidor. B) La transparencia a la hora de canalizar la pauta, ya sea directo con el medio o a través de una agencia digital seria del mercado. C) Permite comenzar a pautar con un presupuesto relativamente acotado, e ir creciendo a medida que se ven los resultados de las campañas digitales. D) Es posible pagar por clic, en base al resultado que se obtiene. Algunas de las alternativas al marketing digital para pymes son periódicos, revistas o TV, pero se ha demostrado que el retorno de la inversión es típicamente bastante más bajo en esos medios.
2. Las herramientas de marketing digital son más efectivas que otros canales de publicidad, sin embargo, hay un porcentaje grande de pymes



que aún no los utiliza. En nuestra visión esto se puede deber a distintas causas, que enumero a continuación: A) Temor a lo nuevo: Muchas personas tienen un temor por lo nuevo, y antes de conocerlo ya deciden que prefieren no avanzar para no meterse en lo desconocido. B) Malas experiencias probando solos: El marketing digital no es fácil, y durante mucho tiempo los medios digitales más grandes salieron a vender “fácil y rápido” como si todos los dueños de pymes fueran ingenieros. Esto va a cambiar con el tiempo, pero por el momento pasó que muchas pymes intentaron hacerlo sólo pero fracasaron rotundamente por no tener los conocimientos adecuados. C) Agencias que venden lo que no saben: Como en cualquier mercado de servicios profesionales, en el mundo de las agencias digitales existen algunos profesionales serios y otros que no lo son. Varias pymes tuvieron malas experiencias con agencias que venden lo que no saben y decidieron no volver a pautar. D) Generacional: Muchos negocios están manejados por generaciones de personas mayores que prefieren no tener nada que ver con lo que sea tecnología. “Ya se encargarán mis hijos cuando agarren el negocio”, dicen. E) Falta de iniciativa interna de marketing en general: También existen empresas que saben muy bien hacer un producto o servicio, producir, atender a los clientes. Pero no entienden que el marketing en general sea algo que tienen que hacer. Ya sea porque no saben o porque no creen en él. Ellos no hacen marketing digital ni ningún otro tipo de marketing.

3. Administrar una campaña de marketing digital es bastante complejo, y normalmente los dueños de pymes o su equipo no están preparados para hacerlo. Algunos de los motivos más comunes por los que deciden contratar una agencia son los siguientes: A) Tener alguien en quién confiar, que los lleve de la mano. Probaron solos y les fue mal, entonces deciden probar con una agencia. Un colega o competidor trabaja con una agencia y se los recomendó. Deciden pautar online y es lo primero que encuentran cuando buscan referencias. Los factores que suelen mirar a la hora de contratar son credenciales de la agencia: más allá de lo que dicen que saben, qué cosa demuestran fehacientemente con casos concretos que saben. Experiencia concreta y orientación a resultados.



Cuáles son las condiciones de contratación. Si me va mal, ¿podré salir? ¿Conocen de mi negocio? ¿Logré empatía con la primera persona que pude hablar? ¿Siento que son accesibles? ¿Hablan mi idioma o un léxico raro que solo ellos entienden? ¿Son honestos? ¿Tienen algún tipo de aval de terceros?

4. Las principales características que tiene que tener una agencia para agregar valor en el tiempo a sus clientes son: A) Lograr entender el negocio del cliente y alinear el trabajo 100% a sus KPIs. B) Lograr ser el referente digital del cliente, alguien en quién confiar no solamente para manejar campañas sino como un consultor para cualquier decisión que deban tomar. C) Poder integrarse en algún proceso clave de la cadena de valor del cliente. Nosotros por ejemplo desde el inicio apostamos a tener engranajes claves en el área comercial como un chatbot o un CRM. D) Ser riguroso con los reportes, por más que el cliente no los pida. Hacerlos de manera clara y sin palabras complicadas. E) Ayudarlos a administrar los datos de audiencia de sus clientes y generar una ventaja competitiva a partir del su uso correcto. Creo que la principal y la más difícil de conseguir es integrarse en un proceso clave de la cadena de valor del cliente.

Respuestas (Alex Waltuch)

1. Creo que primero hay que definir el marketing digital porque las pymes no terminan de entender claramente que es marketing digital. Y en general cuando se habla de esto todo el mundo cree que se trata de armar un sitio web y hacer anuncios, pero esto en realidad es solo una parte. Pero por ejemplo si una pyme vende rulemanes y una empresa tiene que comprar esto o cambiar de proveedor lo primero que hace la persona es buscar en Google rulemanes. Y esto es lo primero que hay que tener en cuenta. Esto es marketing digital. Creo que las pymes a esto lo tienen claro porque 8 de cada 10 pymes en Argentina saben que esto es importante pero menos de la mitad hace algo de marketing digital. Y también hay un estudio que demuestra que solamente con aparecer en algún lugar en Internet (en un mapa, en un buscador, por ejemplo) te aumenta 42% la posibilidades que



una persona que está buscando un producto vaya a comprar con la empresa que apareció. Entonces, resumiendo, marketing digital no es importante, sino que es crítico y clave para un negocio.

2. No saben cómo arrancar.
3. Contratarían a una agencia por lo mismo que una pyme contrataría a un contador para liquidar ganancias o una persona contrataría a un pintor para pintar su casa. Son cosas que uno puede hacer pero que requiere un esfuerzo y un costo de oportunidad que de hacerlo mal hay mucho riesgo tanto económico como de tiempo. Entonces contratando a una agencia de marketing digital una pyme se asegura que se sigue enfocando en su negocio y delegan el marketing digital en alguien que sabe.
4. Lo primero es Transparencia de ambas partes: cliente y agencia. Es fácil para las agencias ser cortoplacistas y agregar costos innecesarios o cobrar por servicios que no agregan valor. Que el cliente pueda ver exactamente a dónde va el dinero que invierten. Y la agencia no tiene que tener miedo a decir cuánto cobran por gestionar las campañas de marketing digital. El segundo factor que es igual de importante que el primero es conocimiento. Hay que entender muy bien cómo funciona el marketing digital de modo tal de entregarle al cliente resultados y maximizar la inversión. Es importante que las agencias estén al tanto de las últimas novedades y sean realmente expertas. Y, por último, las agencias deberían poder ser socias estratégicas de la pyme. La más difícil de conseguir en este momento es el conocimiento. Creo que es una industria con pocas barreras de entrada y mucha competencia por el talento.

Respuestas (Guido Ressa)

1. A mi entender el marketing digital es fundamental para las pymes, sin embargo, hoy la mayoría de las empresas no deben percibirlo de esa manera. Creo que es cuestión de tiempo hasta que esto sea una verdad absoluta para la gran mayoría de los negocios, dado que es necesario el cambio generacional para que se siga profundizando la penetración de lo



online en las empresas. A su vez, esta situación es la que presenta mayores oportunidades para quienes ya se encuentran pautando, ya que la competencia hoy es baja, al igual que las barreras de entrada. Entiendo el marketing digital como una oportunidad única de escalar negocios de manera rentable, ordenada y global. La oportunidad de estar visibles frente a millones de potenciales clientes de manera ágil es uno de los grandes atractivos, y al mismo tiempo el riesgo para aquellas empresas que queden afuera.

2. El desconocimiento de las herramientas posibles para publicitar es uno de los principales motivos. Muchas empresas aún no conocen el potencial de estas herramientas. Otro motivo muy normal es la percepción de que el marketing digital no aplica para ciertos negocios. Esto parece ser muy común en empresas de larga trayectoria, que tuvieron éxito antes que aparezca internet, y creen que estas oportunidades no son para su negocio. Cada vez está más demostrado que la oportunidad y resultados del marketing digital no dejan afuera ningún negocio. A veces se trata de ejecutar la estrategia correcta, claro está que no todos los negocios funcionan de la misma manera. Esto muchas veces requiere de paciencia y por sobre todo *expertise* de parte de quien ejecute, ya sea un área interna o una agencia de marketing.
3. A mi entender la mejor alternativa para una pyme es iniciarse en el terreno del marketing digital con una agencia. Las agencias son las que tienen experiencia y *know-how* de como implementar estrategias, como medirlas y optimizarlas. Es muy normal que la propia empresa haga su intento y no obtenga resultados. Las agencias por lo general tienen relación con los proveedores, y esta llegada es muy importante para obtener asesoramiento, capacitaciones, etc. En la mayoría de los casos, las empresas no tienen recursos capacitados en digital y contratarlos termina siendo más costos y engorroso. La agencia te puede posicionar en poco tiempo, sin demasiado costo de *kick-off*. Creo que las empresas deciden con que agencia trabajar por recomendación. Tener experiencias positivas cercanas y confiables es de gran valor para una empresa que va a iniciarse en un terreno desconocido. El costo obviamente también es



un factor de decisión muy importante, ya que por lo general las empresas piensan en un presupuesto mensual y un plazo de tiempo para probar. Luego de ese tiempo ya esperan que los resultados económicos sean positivos, lo cual hace que un menor costo pueda extender el plazo de la inversión. La relación con los proveedores es algo que importa a la hora de elegir una agencia, si bien un *freelancer* puede tener conocimientos técnicos, muchas veces existen trabas y problemas que requieren de soluciones que van más allá del *expertise*. Otro factor que miran las empresas es la capacidad de la agencia de ofrecer un servicio 360, y poder consolidar en un solo proveedor varios servicios: web, gestión de pauta, redes sociales, tecnologías de CRM, etc.

4. El servicio integral es cada vez más importante. En una industria tan dinámica es importante poder confiar en que tu agencia tiene la capacidad y proactividad para abarcar las nuevas posibilidades de manera ágil. La tecnología también y los servicios relacionados ayudan mucho a las pymes a poder capitalizar de manera rentable todos los esfuerzos hechos y la inversión. A veces no es rentable generar cientos de contactos de potenciales clientes, si se gestionan de manera ineficiente y lenta. Para esto un CRM agrega mucho valor al proceso de venta. Todos estos servicios adicionales hacen que uno como cliente esté más cautivo con el proveedor de marketing digital. A su vez, es muy importante que la agencia entienda el negocio del cliente y proponga y accione en consecuencia. No todos los negocios son iguales y en nuestro caso, por ejemplo, la variable de recompra que tiene el negocio es la clave para poder entender como encarar la pauta digital. Esto a veces no es fácil, ya que los equipos que gestionan la pauta pueden estar mirando únicamente métricas digitales, pero no enfocarse en la dinámica del negocio en sí. Para esto tener un ejecutivo con visión de negocios es lo que nos resultó clave.