



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

FACTOR MD - AGENCIA DE MARKETING DIGITAL

Alan Lezameta-Cueva

Lima, octubre de 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Lezameta, A. (2016). *Factor MD - Agencia de Marketing Digital* (Trabajo de investigación de bachiller en Administración de empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresa. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA - CAMPUS LIMA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
FACTOR MD – Agencia de Marketing Digital

ALUMNO:

Se presenta para optar por el grado de bachiller en Administración de Empresas

Alan Lezameta Cueva

ASESOR: Eduardo Pellegrini Roggero

Lima, 25 de octubre de 2016

Factor MD – Agencia de Marketing Digital

El presente trabajo trata de la exposición de la estrategia de la Agencia de Marketing Digital Factor a partir del desarrollo natural histórico para formular una estrategia. Es decir, realizando un parangón a partir de una situación histórica real. Para explicarnos tomemos un hecho histórico natural en la historia del hombre: una invasión, en este fenómeno se necesita ingresar a un espacio físico con una característica que provea una ventaja sobre las fortalezas del contrincante, y así con esta poder mantenerse y lograr ser el grupo humano que se impone sobre el vencido.

A partir de este ejemplo deducimos cuatro preguntas que merecen ser respondidas y parten de la formulación natural para elaborar una estrategia, las cuales son: ¿En dónde vamos a luchar? ¿Por qué somos mejores? ¿Con qué contamos para luchar? Y esa condición que nos diferencia ¿lo podemos mantener hasta vencer al rival?

Estos cuatro cuestionamientos son trabajados en la realidad competitiva empresarial para reformularlo en clave competitiva: De ¿En dónde vamos a luchar? a ¿dónde competimos?, de ¿por qué somos mejores? a ¿qué valor único proveemos?, de ¿con qué contamos para luchar? a ¿Qué recursos y capacidades utiliza la empresa?, de ¿qué nos diferencia para poder ganar? Y de esa condición que nos diferencia ¿podemos mantenerla hasta vencer al rival?

Es así que desarrollamos el presente trabajo.

Contenido del trabajo de investigación:

1. Introducción al mercado de Marketing Digital.
2. Dónde competimos.- Análisis del entorno.
3. Qué valor único provee la empresa.
4. Qué recursos y Capacidades utiliza.
5. Cómo sostener la ventaja competitiva en el tiempo.
6. Conclusiones y recomendaciones.

1. Introducción al mercado de Marketing Digital - Factor

Factor es una agencia consultora que presta servicios de marketing digital. Como se puede intuir, Perú es un país que ya hace mucho tiempo dejó de estar desconectado y está reordenado por comunidades de interés obligando a desprenderse postulados clásicos de la mercadotecnia tradicional para aventurarse en nuevos conceptos en las que el consumidor marca las reglas de juego. Este es el plano del marketing digital, caracterizado por la combinación y utilización de estrategias de comercialización en medios digitales. Esta ciencia se configura como el marketing que hace uso de dispositivos electrónicos (computadoras) tales como: computadora personal, smartphone, tablet, Smart TV y consola de videojuegos (PS3) para involucrar a las partes interesadas.

Veamos una definición del marketing digital desde la cultura global, esto para determinar su importancia para la consecución de objetivos comerciales.

“El marketing digital aplica tecnologías o plataformas, tales como sitios web, correo electrónico, aplicaciones web (clásicas y móviles) y redes sociales. También puede darse a través de los canales que no utilizan Internet como la televisión, la radio, los mensajes SMS, etc. Los social media son un componente del marketing digital. Muchas organizaciones usan una combinación de los canales tradicionales y digitales de marketing; sin embargo, el marketing digital se está haciendo más popular entre los mercadólogos ya que permite hacer un seguimiento más preciso de su retorno de inversión (ROI) en comparación con otros canales tradicionales de marketing”.

Extraído de Wikipedia

Las nuevos conceptos del marketing digital están centradas en temas como Conversión y Optimización de Valor, Marketing de contenido, Tráfico pagado y adquisición de consumidor, Social Media y community management, email marketing, marketing de búsqueda, Data y analytics, Testeo y Optimización de recursos, entre otras. En medio de este universo surge la agencia Factor MD que dentro de su propuesta crea soluciones de marketing digital *“llave en mano”*. Y cuenta inicialmente con una estructura de Gerente General, Gerente de contenido, Gerente de tráfico, Diseñador, Community Manager, Asistente y Servicio al Cliente, Soporte Técnico y Practicante (Ver Anexo), con miras a crecer en el lapso de 3 años de existencia.

Siendo este el plano que se plantean resolver las cuatro preguntas sobre lo que es estrategia, comencemos.

2. Dónde competimos. Análisis de entorno

Factor es una empresa dedicada al servicio de Marketing Digital. Como empresa dedicada al rubro de servicios se ubica en el Downstream – Output. El Core del negocio se tratará en el análisis de Porter por este motivo se procederá a un análisis inicial PEST y Porter.

Análisis PEST

Para este breve análisis se tomarán las 4 variables y se ponderarán porcentualmente:

Entorno Político – 5% Este entorno a pesar de abrirse en favor de la pequeña y mediana empresa en lo que refiere a la ley de impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial, representa un bajo porcentaje de incidencia en el PEST, sin embargo esto no significa que deba desatenderse ya que todo marco político es de vital importancia para el desarrollo empresarial.

Entorno Económico – 10% El sector bancario está poniendo nuevas condiciones a la pequeña empresa que antes no solicitaba; exige garantías para otorgar capital de trabajo debido a que presentan mayor riesgo crediticio.

Entorno Social – 30% La rápida evolución social ha alcanzado un desarrollo sorprendente en la actualidad, la sociedad se está enfrentando cada vez más rápido a distintos cambios, hasta algunos estructurales. Lo que permite la identificación de nuevas necesidades y adaptación a nuevos cambios. De igual manera ya estamos en la sociedad de la información en la que hay una mayor demanda por el conocimiento y la preparación a través de medios electrónicos.

Entorno Tecnológico – 55% Este es el verdadero Entorno crítico, no es sorpresa para nadie afirmar que la tecnología ha alcanzado el culmen de su desarrollo en la humanidad en esta era y los mercados han sabido aprovecharla eficazmente. Los artículos de comunicación y artefactos se expenden con rápida obsolescencia, lo cual ha generado una carrera en la dimensión de conocimiento y actualización para el usuario final y las empresas. La sociedad está atravesando una era tecnócrata en que la Tecnología es la que dicta los cambios en la sociedad y al hombre en particular, por lo que la sociedad se amolda a ellos permitiendo el ingreso de esta en sus estructuras fundamentales.

A continuación se realizará el análisis Porter.

Análisis PORTER

Tras haber realizado un análisis a distintas empresas del medio, podemos plantear un análisis Porter:

SUSTITUTOS

Por variable precio pueden considerarse sustitutos pues pueden cumplir los mismos objetivos y cubrir parcialmente las mismas necesidades:

- Community Managers independientes o asesores,
- Agencias de publicidad y Merchandising.
- Agencias de Marketing Tradicional
- Productores independientes
- DM Weaks plataformas *Do it Yourself*

Complejidad del servicio: Regular

Es necesario un nivel avanzado de *expertise*

NUEVOS ENTRANTES B2B

Barreras de Entrada Bajas: Los precios de la industria de servicios presentan niveles competitivos. El basamento se encuentra en el Know How el cual se puede considerar como una barrera parte de la curva de aprendizaje para su estrategia de costos, y finalmente la reputación juega un papel importante en estas empresas (cartera de clientes).

Nuestra ubicación es como una empresa Nueva en la industria, por ello requerimos trabajar con mayor ahínco en los rubros de publicidad e innovación de producto:

Publicidad: Contando que se tiene que crear una base de reputación la cual gozan las empresas existentes en el mercado, se requiere intensificar según un círculo lógico de crecimiento y relaciones públicas iniciando en *friends & family* y extendiéndose a circuitos extendidos por referencias. Ello ayudará a superar la barrera del KnowHow para crear la curva de experiencia.

Innovación de Productos: Considerando la necesidad de captación de nuevos clientes se requiere la creación de *Assets* tales como *leads magnets* suficientemente útiles, funcionales y potentemente atractivos para los clientes potenciales ubicados en el landing page para la consecución del *Low dollar offer*, necesarios para este rubro por ejemplo Modelos para construir tu propio avatar de negocio, modelos de autoauditoría de activos digitales, etcétera.

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES

La relación de empresas analizadas son las siguientes:

| | |
|---------------------|---|
| Abrima. | http://www.abrima.com/ |
| Neo. | http://neo.com.pe/ |
| Add Consulta. | http://addconsulta.pe/ |
| Wunderman Phantasia | http://wundermanphantasia.com/ |
| Manya | http://manya.pe/ |
| Webtilia | http://webtilia.pe/ |
| Godigital | http://godigital.pe/ |
| Esfera | http://esfera.pe/ |
| Positive | http://positive.pe/ |
| Staffcreativa | http://www.staffcreativa.pe/ |

Concentración de precios relativa: Hay cada vez más agencias de Marketing Digital que va de la mano con el rápido crecimiento del sector

Diferenciación de Servicio: El servicio por su estructura no es commodity –es agencia tipo consultora- la competencia de precios se dará en primera instancia pero a largo plazo se espera ser débil debido a que se cuenta con mayor reputación y curva de aprendizaje.

Barreras de Salida: No hay barreras de salida

Target -Quid-: Se buscan Mymes –Negocios pequeños y medianos- En el largo plazo se evaluará la posible dirección al rango de la educación y conocimiento a través de herramientas mediáticas.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

Perteneciendo al mercado de Outputs (mediano y alto), siendo un mercado creciente y, por otra parte el marketing digital se está estableciendo lentamente en el mercado peruano, a pesar de que aumenten las agencias la demanda es lenta. Por este motivo se prevé que en un futuro mediato repunte el poder de negociación de los clientes.

Sensibilidad hacia el Precio: La sensibilidad al precio es alta debido a que se está enfocando en una estrategia de costes, considerándose en el rubro un servicio estándar medianamente especializado y existe un coste de cambio bajo.

Concentración de Clientes: No hay concentración de clientes ni existe una integración vertical.

Importante para las RRPP: Con respecto a la información al alcance de Cliente, debido a la novedad del servicio y su lenta instauración en el mercado nacional, la información es relativa, se requiere un acompañamiento y adoctrinamiento con pedagogía mayéutica¹ para conocer su problema y aportar una solución a este.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En lo que refiere al poder del proveedor, no se ejerce mucho poder de negociación. Los Inputs son licencias de servicios tecnológicos (SAAS), activos costosos.

| |
|---|
| <p>3. ¿Qué valor único provee la empresa? ¿Cómo la empresa agrega valor? Ventaja competitiva</p> |
|---|

Es difícil presentar un valor único a una empresa de servicios que ingresa al mercado que se establece a través de la reputación y curva de aprendizaje. Las empresas de mayor tamaño presentan precios altos mientras que las pequeñas apuestan por precios cómodos al cliente.

Factor Crítico de Éxito

La agencia *Factor*, ingresa al mercado dirigiendo su estrategia a la funcionalidad a bajo precio. Desarrollando el concepto, se ofrecerá funcionalidad, practicidad, eficacia a precio bajo, el estándar serán estrategias basadas en el conocimiento estratégico de marketing digital con habilidad práctica. No las mal llamadas “super campañas”, por el contrario modelos sencillos y eficientes que cumplan los objetivos que requiera alcanzar la empresa -teniendo como valor axiológico la veracidad-. Este servicio debe ser personalizado desde el acompañamiento mayéutico con el cliente para definir los requerimientos de la empresa hasta el servicio postventa.

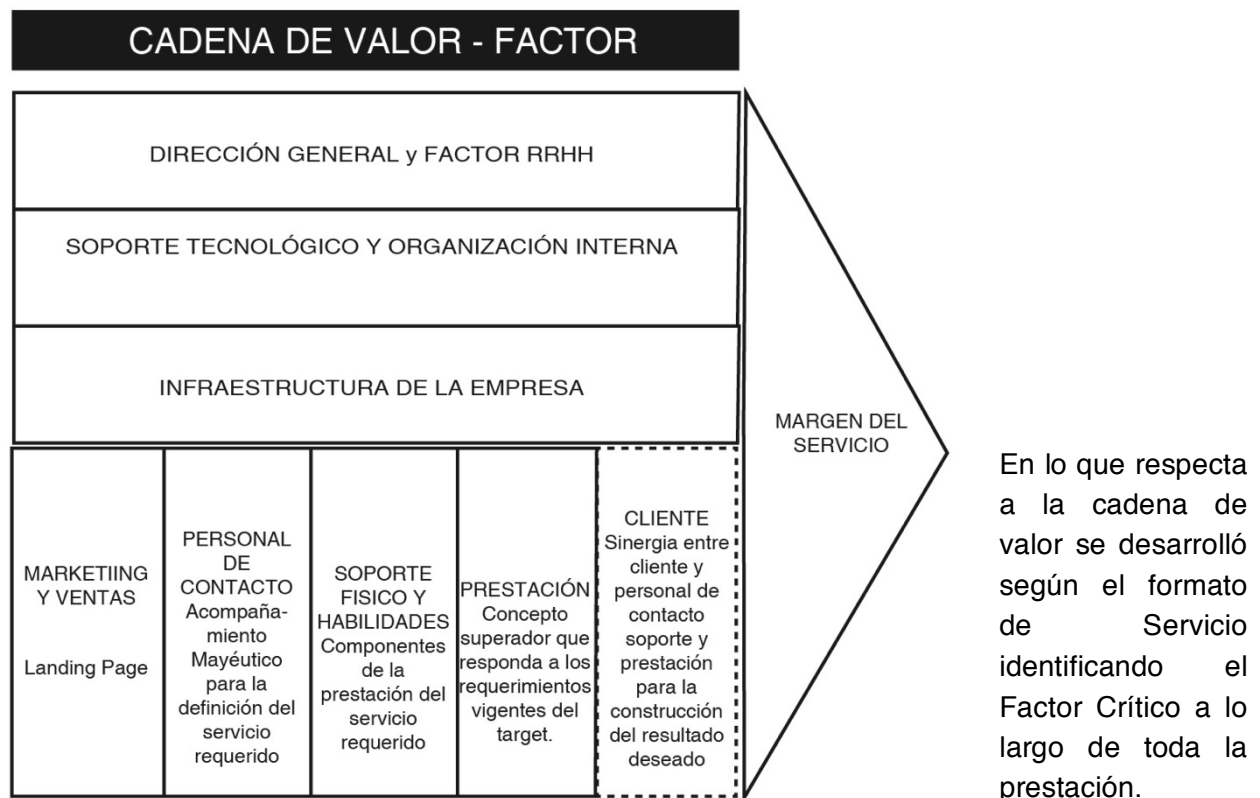
1. Mayéutica. Como ya se ha mencionado, una realidad en el marketing digital como en otros servicios es que el cliente generalmente tiene una visión incompleta o errada de lo que requiere para lograr eficacia en este terreno. Por tanto, acuñaremos este término griego referido a la gestión de parir conceptos adecuados a la verdad/realidad en el ser humano para denominar el ejercicio del gestor de RRPP de la empresa con el cliente a fin de asesorar hasta alcanzar una visión “realista” del servicio requerido.

Los servicios deben ser percibidos como parte integrante de la empresa (cliente), no un mero elemento ajeno y complementario, deben ser transversales con la estrategia de mercadotecnia de la empresa.

Se invierte actualmente en capacitaciones en el rubro digital, mediático, gráfico a fin de generar economías de aprendizaje que apunte al incremento de habilidades individuales y al mejoramiento de rutinas organizacionales.

Cadena de valor de empresa de servicios

Siendo el Servicio una empresa con un orden distinto al proceso de manufacturación de un producto se presenta la cadena de valor correspondiente.



Finalmente en el desarrollo de la ventaja competitiva sobre costes se debería establecer un *análisis de costes relativos* en la prestación del servicio a fin de analizar las opciones estratégicas reconocer qué puntos afectan y si corresponden a técnicas separables y su tamaño e influencia sobre el total².

2. Tanto la cadena de valor como la referencia al estudio de costes relativos han sido incluidos en el punto 2 de este trabajo de investigación siguiendo los puntos expuestos en la separata-nota titulada "La creación de una ventaja competitiva" de Harvard Business School, entregada en las primeras sesiones del curso.

4. Qué Recursos y Capacidades utiliza

Para poder hablar de los recursos y capacidades tomamos en cuenta el sector de servicios informáticos (calificación según el rubro del beta internacional para análisis financiero) que es creciente en nuestro mercado nacional y la ventaja competitiva en costos bajos y funcionalidad que se empleará. Tomando en consideración estos puntos internos y externos procederemos a detallar los Recursos Tangibles e Intangibles.

Recursos tangibles

Siendo una empresa de servicios informáticos nos vemos simplificados a equipos de cómputo como activos fijos y la ubicación en el distrito de Santiago de Surco. Se contará con computadoras machintosh apple para el desarrollo de sistemas, herramientas de marketing digital sean desde páginas de captura (landing page), blogs, webs, pruebas de simulación, etcétera. Y Pc's para trabajos más sencillos.

Estos activos han sido depreciados contablemente a cuatro años. No obstante, estas herramientas son las herramientas principales de la empresa, y su costo a pesar de ser alto (macs, equipos necesarios para este giro de negocio), proveen un alto valor económico y de imagen a la empresa, es decir, su beneficio compensa la inversión.

Recursos intangibles

En lo que respecta a recursos intangibles contamos con la inducción y capacitación en tecnología y avances de marketing digital. El objetivo es crear reputación como recurso intangible a mediano largo plazo.

Recursos Humanos

La cultura organizacional de la empresa estará enfocada en un entorno humanista abierto a la revolución millennial. Axiológicamente se contará con la veracidad con enfoque humanista como valor angular de la agencia a fin que en base al esfuerzo se cree el expertise, la curva de aprendizaje y por resultado la reputación de la empresa.

Todos los integrantes de la empresa –sobretudo el área gerencial- contarán con formación en el negocio, cada quien según su especialidad.

Capacidades organizacionales

En lo que refiere a capacidades distintivas primeramente buscaremos funcionalmente el desarrollo de *assets* para trabajar el e-marketing y ventas como puede ser el desarrollo de contenido útil que aumente el engagement para los clientes potenciales, leads magnets atractivos y funcionales, entre otros a fin de construir reputación de calidad. Estas capacidades serán flexibles por su naturaleza sujeta a la contingencia del tiempo.

En segundo lugar, tomando en cuenta la cadena de valor expuesta en el tercer punto, situaremos el desarrollo del KFS - funcionalidad a bajo precio, para ingresar al mercado- a lo largo de la prestación del servicio teniendo mayor incidencia en el soporte físico y habilidades.

5. Cómo se sostiene esa ventaja en el tiempo

La ventaja será sostenible en el tiempo a través de la creación de la curva de aprendizaje. Como estrategia de ingreso al mercado se buscará evitar competir con el líder realizando una estrategia en costos basado en funcionalidad a bajo precio, la cual trabajará la curva de aprendizaje en mención para generarse una reputación sobre la calidad del servicio.

Se pretende mantener esta ventaja actualizando a los colaboradores y plana ejecutiva en los desarrollos tecnológicos y manteniendo la cultura empresarial dirigida a estos. Si bien el riesgo de una deserción al equipo de trabajo es patente y es una alto factor de riesgo para una empresa naciente, por ello esta curva de aprendizaje debe ser llevada por los fundadores de la empresa y comunicada con plena libertad a los miembros. Esta actitud está asociada a la axiología en la creación de valores enfocados al humanismo: El conocimiento, más que un valor diferencial que por naturaleza empapa el proceso estratégico, será además el móvil y anclaje para formar los valores que estructuren la empresa.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Podemos presentar las siguientes **conclusiones**.

La agencia está tomando un camino que a pesar de no contar con barreras de entrada altas por su naturaleza es muy cambiante con escenarios muchas veces volátiles lo cual requiere un gran esfuerzo por parte de la gerencia poder ingresar competitivamente.

Siendo nueva la industria de servicios informáticos de este rubro en el mercado nacional no cuenta con material de estructura de costos de la competencia por lo cual existe el peligro de que al analizar a esta puedan realizarse supuestos que podrían alterar la percepción de la propia estructura de la empresa.

Ya que los recursos tangibles diferenciales en una agencia del rubro de servicios de marketing digital son limitados y supeditados al desarrollo de la tecnología, deben contar con un programa intenso orientado a desarrollar recursos intangibles (en caso de no contar con alta ponderación de estos).

Se **recomienda** lo siguiente:

Se recomienda mantener actualizados a los colaboradores desde el inicio en adelante con periodicidad regular acerca de los cambios y las tendencias tecnológicas para desarrollar atractividad (interés intrínseco) en el puesto de trabajo.

Si se piensa trabajar bajo una estrategia de costes como ventaja competitiva, se recomienda trabajar con mucho cuidado el análisis de costes relativos, a fin de poder esclarecerlos al máximo y afinarla –v.c.- y poder cruzar la información con el desarrollo de la cadena de valor.

Siendo los valores axiológicos de la empresa la veracidad, se recomienda demostrar a lo largo de la cadena de valor e interacción con el cliente este verdadero interés desde el acompañamiento mayéutico hasta el servicio postventa, realizando inducciones sobre este valor a fin de que sea asumido y vivido fortaleciendo la cultura empresarial.

Ya que se va a tener apertura organizacional al fenómeno millennial como parte de la cultura antropológica que se pretende alcanzar, se recomienda permearse de este fenómeno en todas las instancias directivas para volver sostenible la cultura organizacional en mención.
