



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE MEDIOS DE UNA AGENCIA DE
MARKETING DIGITAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JAVIER ALEJANDRO GAETE RODRÍGUEZ

PROFESOR GUÍA:

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

EMILIO POLIT CORVALAN

SANTIAGO DE CHILE

2022

**RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**
Ingeniero Civil Industrial
POR: Javier Gaete Rodríguez
FECHA: 2022
PROF. GUÍA: Claudio Orsini Guidugli

PLAN OPERACIONAL PARA EL ÁREA DE MEDIOS DE UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL

En la presente memoria se aborda un problema planteado por una agencia de marketing digital, en particular del área de Medios de dicha empresa, que no tiene definidos los procesos a realizar en el día a día, siendo difícil proyectar un crecimiento de la empresa mediante la obtención de nuevos clientes y manteniendo el nivel de servicio.

En base a lo anterior, el trabajo de título tiene por objetivo proponer un diseño de procesos, definiendo en primer lugar una propuesta de valor para la empresa, pues en la actualidad no se tiene declarada, y es necesaria para lograr un diseño que cumpla con los lineamientos de la agencia.

Para lograr un diseño de procesos efectivo, se propone la utilización de una metodología que abarca desde la utilización del Value Proposition Canvas para la definición de la propuesta de valor, pasando por un levantamiento de actividades que permita la comprensión de la situación actual, una investigación bibliográfica para comprender los lineamientos actuales de la industria y el futuro de ésta, el diseño de los procesos que aclare las actividades que se deben realizar en el área de Medios, para llegar finalmente a una propuesta de control que permita evaluar el cumplimiento de la propuesta de valor con el nuevo flujo de procesos. Se entrega también un plan de implementación, para guiar la inclusión de lo desarrollado en el presente trabajo de título.

En su conjunto, se entrega una propuesta que se basa en la automatización de procesos y modifica los roles del área de medios, logrando disminuir los tiempos de ejecución de actividades. En caso de ser implementada, permite a la agencia ordenar los procesos del área de Medios para lograr mayor control sobre las posibilidades de crecimiento de la empresa, manejando indicadores clave que derivan en la entrega de un servicio de calidad y acorde a la propuesta de valor.

“You can fail at what you don’t want,
so you might as well take a chance on
doing what you love”.

Jim Carrey

Agradecimientos

A mi madre y a mi padre, quienes desde pequeño me enseñaron que todo esfuerzo trae su recompensa, y me guiaron en el camino de la educación con amor, paciencia y orgullo.

A mi hermana, por su apoyo incondicional y ser una referente en el camino de los estudios.

A mis amigos y amigas, que siempre estuvieron presentes en los buenos y malos momentos, comprendiendo mis tiempos y apoyándome cuando lo necesité.

A quienes fueron parte de mi proceso escolar y universitario, y por distintas razones hoy no están, porque cada experiencia es un aprendizaje y todo me formó como persona para estar donde estoy.

A quienes fueron y son parte de mi formación laboral durante el período universitario, que me enseñaron las bases para ser un buen profesional y una mejor persona.

A mi yo del pasado, porque todo sacrificio hoy muestra sus frutos, por mantener la cabeza alta en los momentos difíciles, por creer en mí mismo y por seguir mis sueños.

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	1
1.1.	Contexto.....	1
1.2.	Caracterización de la empresa.....	2
2.	Características del mercado.....	5
2.1.	Actores y regulaciones relevantes	5
2.2.	Desempeño organizacional.....	6
3.	Área de trabajo y problema.....	9
3.1.	Descripción del área de trabajo	9
3.2.	Contexto del trabajo de título.....	11
3.3.	Problema.....	11
3.4.	Propuesta de solución.....	12
3.5.	Impacto del cambio propuesto.....	14
4.	Objetivos	15
4.1.	Objetivo general.....	15
4.2.	Objetivos específicos.....	15
5.	Marco conceptual.....	16
5.1.	Marketing digital	16
5.2.	Propuesta de valor	17
5.3.	Investigación de mercados	19
5.4.	Procesos de negocios	19
5.5.	Administración estratégica.....	20
5.6.	Control de gestión.....	20
6.	Metodología	21
7.	Entregables y alcances	24
7.1.	Entregables	24
7.2.	Alcances	24
8.	Definición de la propuesta de valor.....	25
8.1.	Situación actual	25
8.2.	Value Proposition Canvas.....	25

9.	Levantamiento de la situación actual del área de Medios	30
9.1.	Macroproceso del área de Medios	30
9.2.	Flujo de procesos actual del área de Medios	31
9.2.1.	Fase de propuesta de medios	31
9.2.2.	Fase de on-boarding de clientes y fase de gestión de medios	33
9.2.3.	Fase de reportería y proceso de finalización	35
10.	Investigación bibliográfica.....	37
10.1.	Uso de datos	37
10.2.	Selección de audiencias.....	37
10.3.	Feedback de clientes.....	38
10.4.	On-boarding	38
10.5.	Análisis de aplicación	40
11.	Diseño de procesos.....	42
11.1.	Fase de Propuesta de Medios.....	42
11.1.1.	Diagnóstico Fase de Propuesta de Medios	42
11.1.2.	Tareas Fase de Propuesta de Medios	43
11.1.3.	Rediseño Proceso de Propuesta de Medios.....	45
11.1.4.	Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución	49
11.2.	Fase de On-boarding de Clientes	49
11.2.1.	Diagnóstico Fase de On-Boarding de Clientes.....	49
11.2.2.	Tareas Fase de On-Boarding de Clientes	50
11.2.3.	Diseño Proceso de On-boarding de Clientes.....	52
11.2.4.	Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución	56
11.3.	Fase de Gestión de Medios.....	56
11.3.1.	Diagnóstico Fase de Gestión de Medios.....	56
11.3.2.	Tareas Fase de Gestión de Medios	56
11.3.3.	Rediseño Proceso de Gestión de Medios.....	60
11.3.4.	Cambios, consideraciones y tiempos de ejecución	63
11.4.	Fase de Reportería.....	64
11.4.1.	Diagnóstico Fase de Reportería	64
11.4.2.	Tareas Fase de Reportería	65

11.4.3.	Rediseño Proceso de Reportería	66
11.4.4.	Cambios, consideraciones y tiempos de ejecución	67
11.5.	Fase de Proceso de Finalización.....	67
11.5.1.	Diagnóstico Fase de Proceso de Finalización	67
11.5.2.	Tareas Fase de Proceso de Finalización	68
11.5.3.	Diseño Proceso de Finalización.....	69
11.5.4.	Cambios, consideraciones y tiempos de ejecución	71
11.6.	Impacto en el tiempo dedicado a cada cliente	72
12.	Propuesta de control	74
12.1.	Indicadores relevantes para el cliente	74
12.2.	Indicadores de resultados para la agencia	75
12.3.	Indicadores de proceso para la agencia	76
12.4.	Gestión de carga	79
13.	Plan de implementación	81
14.	Conclusiones	83
15.	Bibliografía	84

Índice de tablas

Tabla 1: Objetivos específicos, marco conceptual y Metodología. Fuente: Elaboración propia.....	21
Tabla 2: Secciones del VPC - Cliente. Fuente: Elaboración propia.....	26
Tabla 3: Secciones del VPC - Agencia. Fuente: Elaboración propia.....	27
Tabla 4: Tareas Fase de Propuesta de Medios. Destacadas en verde las tareas que aportan en el cumplimiento de la propuesta de valor; en amarillo, las tareas que surgen de la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.....	43
Tabla 5: Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución del proceso de propuesta de medios. Fuente: Elaboración propia.....	49
Tabla 6: Tareas Fase de On-boarding. Destacadas en amarillo las tareas que surgen de la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.....	50
Tabla 7: Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución del proceso de on-boarding. Fuente: Elaboración propia.	56
Tabla 8: Tareas Fase de Gestión de Medios, parte 1. Destacadas en verde las tareas que aportan en el cumplimiento de la propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia.	57
Tabla 9: Tareas Fase de Gestión de Medios, parte 2. Destacadas en amarillo las tareas que surgen de la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.	57
Tabla 10: Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución del proceso de Gestión de Medios. Fuente: Elaboración propia.....	64
Tabla 11: Tareas Fase de Reportería. Destacadas en verde las tareas que aportan en el cumplimiento de la propuesta de valor; en amarillo, las tareas que surgen de la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.....	65
Tabla 12: Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución del proceso de Reportería. Fuente: Elaboración propia.	67
Tabla 13: Tareas Fase de Finalización. Destacadas en amarillo las tareas que surgen de la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.....	68
Tabla 14: Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución del proceso de finalización. Fuente: Elaboración propia.	72
Tabla 15: Tiempo dedicado por tipo de cliente. Fuente: Elaboración propia	73
Tabla 16: Plan de implementación. Fuente: Elaboración propia.	82

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Ventas Trimestrales Online del Retail 2020-2021. Fuente: CNC.....	1
Ilustración 2: Organigrama de la agencia de marketing digital. Fuente: Archivos online de la agencia.	2
Ilustración 3: Cantidad de empresas por tramo según ventas. Fuente: SII.....	6
Ilustración 4: Ingresos ponderados enero 2019 - diciembre 2021. Fuente: elaboración propia a partir de datos de la agencia.	7
Ilustración 5: Ingresos por servicio 2019 - 2021. Fuente: elaboración propia a partir de datos de la agencia.....	8
Ilustración 6: Resultados encuesta de satisfacción de clientes, Dic 2020. Fuente: Archivos online de la agencia.	12
Ilustración 7: Embudo de ventas, propuesta para clientes. Fuente: Archivos online de la agencia.	16
Ilustración 8: Value proposition canvas. Fuente: Value Proposition Design.	18
Ilustración 9: Value Proposition Canvas Completado. Fuente: Elaboración propia.	26
Ilustración 10: Cruce Dolores-Analgésicos. Fuente: Elaboración propia	28
Ilustración 11: Cruce Beneficios-Vitaminas. Fuente: Elaboración propia.	28
Ilustración 12: Macroproceso del área de Medios. Fuente: Elaboración propia.	30
Ilustración 13: Fase de Propuesta de Medios. Fuente: Elaboración propia.....	32
Ilustración 14: Fases de on-boarding de clientes y Gestión de Medios. Fuente: Elaboración propia.....	33
Ilustración 15: Fases de Reportería y Proceso de Finalización. Fuente: Elaboración propia.	35
Ilustración 16: Oportunidades de feedback cliente-agencia. Fuente: Agency Manía (adaptado/traducido).....	38
Ilustración 17: Rediseño Fase de Propuesta de Medios (nuevo Proceso de Propuesta de Medios). Fuente: Elaboración propia.	46
Ilustración 18: Fase de Creación de Propuesta. Fuente: Elaboración propia.	47
Ilustración 19: Fase de Negociación. Fuente: Elaboración propia.....	48
Ilustración 20: Rediseño Fase de On-boarding de Clientes (nuevo Proceso de On-boarding de Clientes). Fuente: Elaboración propia.	52
Ilustración 21: Fase de Táctica Operacional. Fuente: Elaboración propia.	53
Ilustración 22: Fase de Configuración de Plataformas. Fuente: Elaboración propia.	54
Ilustración 23: Fases de Reporte en línea Cliente y Reporte en línea Agencia. Fuente: Elaboración propia.	55
Ilustración 24: Rediseño Fase de Gestión de Medios (nuevo Proceso de Gestión de Medios). Fuente: Elaboración propia.	60
Ilustración 25: Fase de Plan de Medios y Campañas. Fuente: Elaboración propia.....	61

Ilustración 26: Fase de Solicitud de Material. Fuente: Elaboración propia.	62
Ilustración 27: Fase de Revisión y Optimización de Campañas. Fuente: Elaboración propia.....	63
Ilustración 28: Rediseño Fase de Reportería (nuevo Proceso de Reportería). Fuente: Elaboración propia.	66
Ilustración 29: Rediseño Fase de Proceso de Finalización (nuevo Proceso de Finalización). Fuente: Elaboración propia.	69
Ilustración 30: Fase de Reporte de Saldos. Fuente: Elaboración propia.....	70
Ilustración 31: Fases de Cuentas y Permisos y Encuesta de Finalización. Fuente: Elaboración propia.	71

Capítulo 1

1. Introducción

1.1. Contexto

En la actualidad, el marketing digital y las páginas web tomaron mayor relevancia debido a la pandemia del Covid-19, ya que las cuarentenas y diferentes restricciones que hubo en los inicios de la pandemia impidieron que las empresas pudieran vender o mostrar y ofrecer sus servicios de manera presencial, por lo que hubo una migración forzada desde lo físico a lo digital. De la misma manera, las personas no podían o preferían no salir a comprar o cotizar a las tiendas, con el fin de evitar los contagios, por lo que las compras y cotizaciones online se volvieron cada vez más populares, manteniéndose esa tendencia hasta el presente. Así, son cada día más las empresas que se suman al mundo digital, y, en consecuencia, más empresas que ven la publicidad, el marketing digital y la presencia web como herramientas no sólo útiles, sino que necesarias para poder seguir ofreciendo sus productos y servicios. El aumento de la demanda de los consumidores por las compras online se puede observar en el índice de ventas online del retail por trimestre, preparado por la Cámara Nacional de Comercio [1], notándose un alza importante a partir del segundo trimestre del 2020, cuando comenzaron las restricciones de movilidad debido a la pandemia:



Ilustración 1: Ventas Trimestrales Online del Retail 2020-2021. Fuente: CNC

Esta mayor demanda por servicios digitales requiere que las empresas dedicadas al rubro del marketing digital y las páginas web estén preparadas para recibir nuevos clientes, teniendo claras sus capacidades y las actividades que deben realizarse para ofrecer un servicio de calidad y que cumpla con las expectativas de las empresas.

1.2. Caracterización de la empresa

La agencia de marketing digital que se aborda en el presente trabajo de título es una empresa chilena que pertenece al rubro de la Publicidad. Dentro de sus servicios, ofrece la creación y el control de campañas publicitarias online, la gestión del marketing digital de empresas, diseño y creación de sitios web. La estructura organizacional se puede observar en la siguiente ilustración:

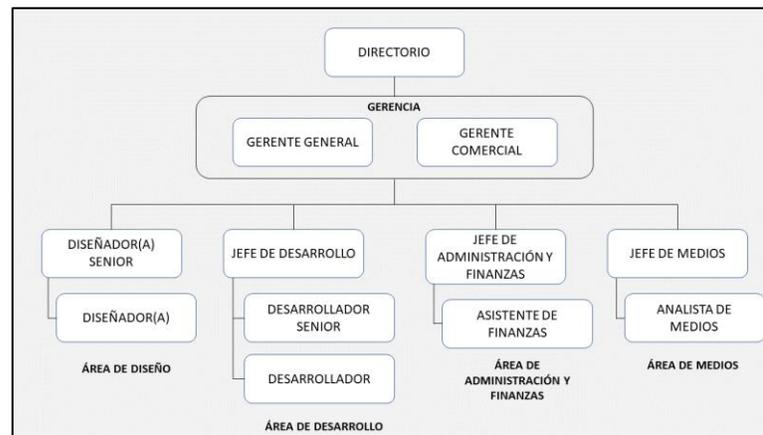


Ilustración 2: Organigrama de la agencia de marketing digital. Fuente: Archivos online de la agencia.

Los 3 servicios principales que ofrece la empresa son Diseño, Desarrollo Web, Publicidad Online y Marketing Digital (los dos últimos se consideran dentro de un mismo servicio).

El proceso del servicio comienza cuando un cliente solicita uno o más servicios (de los tres mencionados). No existe una busca activa de clientes por parte de la agencia, sino que son los clientes quienes llegan, ya sea por contactos, referencias o también encontrando la empresa en diferentes plataformas web. Una vez es solicitado uno o un conjunto de servicios, se definen los objetivos que busca el cliente. Luego, la agencia prepara una propuesta de gestión de medios o de desarrollo web. En caso de que el cliente acepte la propuesta, se comienza a ejecutar el servicio. El servicio de Publicidad y Marketing Digital se detalla más adelante en el presente trabajo de título. Por otro lado, si el cliente requiere el servicio de Desarrollo Web, se pone en marcha la planificación del proyecto, para luego iniciar el diseño y posterior creación de la página web. El servicio de Diseño se toma como parte de los otros dos servicios, pues se trata de un área de apoyo que entrega piezas gráficas para el servicio de Publicidad y Marketing Digital y se encarga del diseño de las páginas web creadas mediante el servicio de Desarrollo Web.

En la actualidad, la agencia cuenta con 25 clientes, los cuales reciben al menos uno de los tres servicios ofrecidos.

El modelo de facturación se divide por tipo de servicio:

- 1) Inversión en Publicidad y Marketing Digital: Se cobra la inversión que se definió en conjunto con el cliente más:
 - a. Una comisión de un porcentaje de la inversión, si es inferior a \$2MM, o un porcentaje un 5% menor al anterior, si es igual o superior a \$2MM, o
 - b. Un fee por período de inversión, en UF, a definir por la agencia considerando el tamaño del cliente
- 2) Creación de páginas web: Depende de la magnitud del proyecto. El valor se cobra en UF y es definido por el gerente general. Es un cobro único por proyecto.
- 3) Mantenimiento de Páginas Web y alojamiento web: El alojamiento tiene un costo fijo mensual en UF, mientras que para el mantenimiento de páginas web existen dos posibilidades:
 - a. El cliente tiene contratado el servicio de mantenimiento, por lo que se le cobra un fee fijo en UF por cada período. Si la cantidad de horas trabajadas excede lo acordado entre el cliente y la agencia, se cobra un monto en UF por hora extra de trabajo.
 - b. El cliente no tiene contratado el servicio de mantenimiento, pero requiere un mantenimiento particular de su página web. En este caso, se cobra en UF por hora de desarrollo.
- 4) Diseño: Fee Mensual, para clientes antiguos se cobra en pesos, mientras que para los más nuevos se cobra en UF.

La propuesta de valor de la agencia no se encuentra definida. Sin embargo, existen documentos donde se pueden observar los lineamientos y ejes principales de una posible propuesta de valor. Con esto, la ventaja competitiva de la agencia al momento de iniciar el trabajo de título radica en la capacidad de ver oportunidades de mejora en la presencia

digital de sus clientes y tener los conocimientos y herramientas necesarias para aplicar cambios. Estas oportunidades de mejora se pueden identificar mediante la revisión de resultados, ya sea ligado al tráfico web o a la ejecución de campañas de marketing digital, servicios que son desarrollados por la misma agencia. Parte del trabajo de título es definir la propuesta de valor, lo cual se abarca en los capítulos siguientes.

Para estimar la participación de mercado de la agencia en medios digitales, se puede ver que según la Asociación de Agencias de Medios (AAM), durante marzo del 2022 se invirtieron MM\$22.427 en publicidad en medios digitales [2], y la inversión realizada por los clientes de la agencia no representa más del 0,5% del total de marzo.

Capítulo 2

2. Características del mercado

2.1. Actores y regulaciones relevantes

Los clientes a los que apuntan las agencias de marketing digital son empresas que requieran servicios de publicidad o desarrollo web, a fin de obtener mayor presencia digital. En el caso de la empresa que se abordará en el trabajo de título, ésta cuenta con clientes de diferentes rubros y que buscan lograr diferentes objetivos en su alianza con la agencia, como por ejemplo una Inmobiliaria cuyo objetivo es captar la mayor cantidad de interesados en propiedades a través de formularios web para concretar una venta, o también una empresa de venta de artículos para bebés, cuyo objetivo es vender sus productos mediante el e-commerce. Esta versatilidad que ofrece la entrega de servicios online permite que cualquier empresa que requiera digitalización web o presencia digital pueda ser cliente de una agencia similar a la que se está abarcando en el presente trabajo de título. A partir de conversaciones con miembros de la empresa, se determinó que los principales actores del mercado de oferta de marketing digital en Chile, y, por lo tanto, competencia de la agencia en cuestión, son empresas como Jelly, Meat, Cardumen o Radar.

En cuanto a las empresas que son parte de los clientes de las diferentes agencias de marketing digital o podrían llegar a requerir sus servicios, se encuentran todas las grandes empresas e incluso las pymes, ya sea porque requieren un proceso de digitalización (creación de páginas web) o necesitan una agencia que gestione sus cuentas publicitarias. Según datos del SII, el año 2019 hubo un total de 1.294.136 empresas pertenecientes a diferentes rubros. [3] En la siguiente ilustración se puede observar la distribución de estas empresas por tramo según ventas:

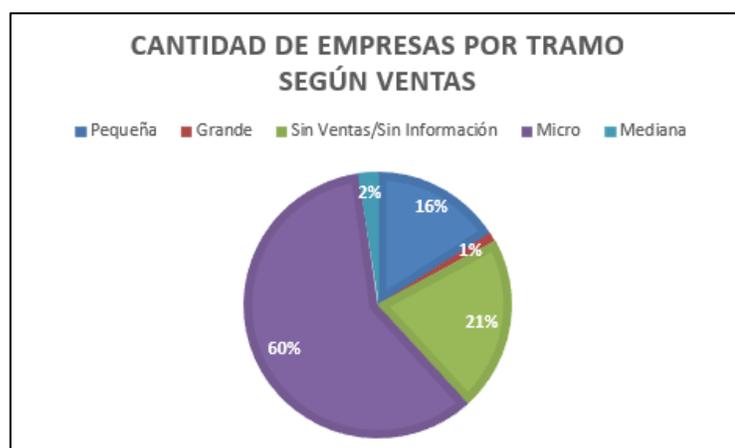


Ilustración 3: Cantidad de empresas por tramo según ventas. Fuente: SII

La empresa pertenece al sub-rubro económico de la Publicidad, el cual al año 2019 contaba con 11.524 empresas, teniendo ventas anuales de UF 79.710 según datos del Servicio de Impuestos Internos. [4]

Dado que las agencias de marketing digital ofrecen un servicio B2B a empresas que requieren publicidad o, en algunos casos, de desarrollo web, están sujetas a la Ley 19.496, que “Establece normas sobre protección de los derechos de los consumidores”. También relacionado a los consumidores, está la “Circular Interpretativa en relación a la publicidad y prácticas comerciales”, publicada por el SERNAC, que “Contiene los conceptos matrices y criterios que maneja la Institución en relación a la Publicidad y a las Prácticas Comerciales”. En cuanto a la actividad realizada por las agencias publicitarias, existe el “Código Chileno de Ética Publicitaria”, publicado por el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria (CONAR), cuyo objetivo es “Autorregular las comunicaciones publicitarias y de marketing desde la perspectiva ética (...), respetando y promoviendo los derechos de los consumidores, velando por una sana y leal competencia, y preservando la libre expresión comercial y el principio de autorregulación.”.

2.2. Desempeño organizacional

Desde la creación de la empresa, los clientes que solicitan sus servicios han llegado a la agencia por conocidos o referidos, por lo que no destaca una búsqueda activa de nuevos clientes, sino que se quiere tener cierta estabilidad con los clientes actuales, para poder adquirir cada vez más aprendizajes y poder tener un buen desempeño dentro de la industria. Bajo palabras del gerente general y el jefe del área de Medios, actualmente la empresa se encuentra en un proceso de estandarización de actividades, servicios y

lineamientos de la empresa, para poder tener claras las labores que se deben ejecutar antes de comenzar una búsqueda activa de nuevos clientes.

Los ingresos de la agencia presentan una leve baja entre los meses de abril y junio del año 2020, lo cual se debe, bajo palabras del gerente general, a que el impacto de las restricciones por la pandemia en los clientes los llevó a reducir la inversión en marketing y servicios digitales, teniendo en cuenta también la incertidumbre que generó todo el proceso. Posterior a esto, se obtiene una mayor cantidad de ingresos, los cuales mantienen sus niveles más o menos estables en los últimos meses. Los datos se presentan como un factor del mayor ingreso, que se da en el mes de octubre del 2021, a pedido de la agencia para proteger datos sensibles. Sin embargo, esto permite ver una tendencia en los datos, mostrando gráficamente el impacto de la pandemia y las restricciones y el posterior crecimiento de la demanda por servicios ligados a lo digital.

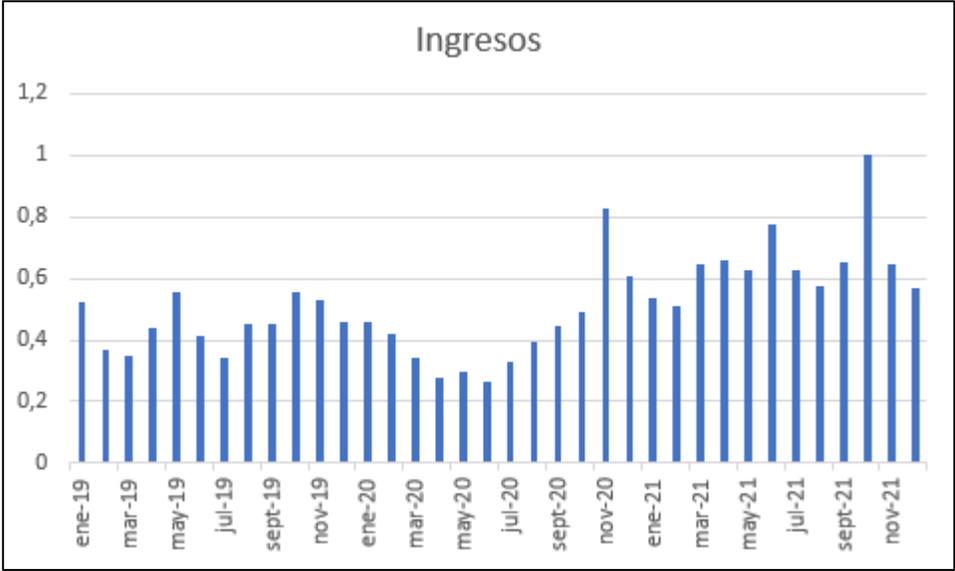


Ilustración 4: Ingresos ponderados enero 2019 - diciembre 2021. Fuente: elaboración propia a partir de datos de la agencia.

El desglose de ingresos por servicio entregado se muestra a continuación, dividido por año, desde el 2019:

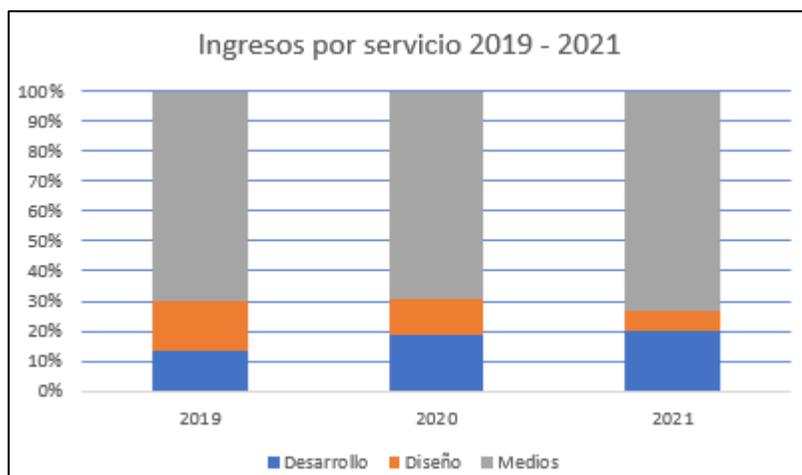


Ilustración 5: Ingresos por servicio 2019 - 2021. Fuente: elaboración propia a partir de datos de la agencia.

El desarrollo web aporta en un 41% a la rentabilidad operacional total, la publicidad y el marketing digital explican un 44% del total y el diseño un 15% del total. Cabe recalcar que los ingresos por el servicio de publicidad y marketing digital (medios), ve un aumento importante debido a la inversión en publicidad que pagan los clientes, que se pagan a la agencia, pero esta invierte el dinero (o gran parte de él, dependiendo del tipo de cobro que se le haga al cliente) en las plataformas publicitarias, como Google o Facebook. Por esto, a pesar de tener un porcentaje de ingresos al menos 3 veces mayor que desarrollo web, explica un porcentaje similar de la rentabilidad operacional total.

De los 25 clientes que hay en la actualidad, 21 tienen al menos dos de los tres servicios contratados, por lo que existe un valor agregado para el cliente en el hecho de tener diferentes servicios entregados por una misma empresa, es decir, a pesar del aporte total a la rentabilidad, todos los servicios son importantes.

Capítulo 3

3. Área de trabajo y problema

3.1. Descripción del área de trabajo

El área de desarrollo de la práctica es Medios Digitales (o simplemente área de Medios), la cual es guiada por el jefe de Medios, quien está a cargo de dos analistas de Medios. Entre todos realizan las actividades del área, que contempla la planificación, ejecución, control y reporte de las campañas de publicidad y marketing digital que solicitan los clientes. Esta área se relaciona en el día a día con áreas de la empresa. Los presupuestos de las campañas deben ser reportados al área de Contabilidad y Finanzas, y también se deben controlar periódicamente los gastos en las campañas, a fin de no pasarse del presupuesto total. Las gráficas y publicaciones, en caso de no ser entregadas por el cliente o una empresa externa, se deben solicitar al área de Diseño. Finalmente, se relaciona con el área de Desarrollo Web, ya que las campañas publicitarias deben estar alineadas con la estructura de la página web, considerando los enlaces donde deben llevar las publicaciones y la estructura de la página para definir objetivos. Incluso, el área de Medios puede solicitar cambios en las páginas web, en caso de ser necesario, para facilitar las conversiones, como también la inclusión de códigos de seguimiento para las plataformas de publicidad digital. Esta área, junto con las otras tres, se encuentran al mismo nivel, mientras que todas éstas son lideradas por la gerencia general y la gerencia comercial.

Los 2 servicios principales que ofrece el área de Medios (que no tienen diferenciación en cuanto a actividades, ya que se tratan como uno solo), son:

- Publicidad Online: Se crean y gestionan campañas publicitarias online de productos o servicios de los clientes, principalmente de promociones o productos específicos. La publicidad puede promocionarse en diferentes plataformas, como la Red de Google (que incluye todos los servicios de Google, como las búsquedas, YouTube o Gmail, y también millones de páginas web que se asocian a Google para poner publicidad en sus sitios), Facebook, Instagram o LinkedIn, entre otros.
- Marketing Digital: Se crean y gestionan campañas de marketing digital, que se dividen en dos objetivos principales; Branding, que se enfoca en llegar a la mayor cantidad de personas que se puedan interesar en el producto o servicio y así encontrar nuevos clientes

potenciales, y Conversiones, que busca que las personas que ya conocen la marca o ya están interesadas en el producto o servicio, realicen la acción deseada, como por ejemplo comprar un producto, enviar una solicitud de cotización o llenar un formulario.

El primer objetivo mencionado para las campañas de marketing digital, Branding, se enfoca en que los anuncios mostrados logren captar la atención de las personas que los ven, para poder agregar dentro de su conocimiento una nueva marca, en el caso de que no la conozcan, entendiendo su rubro y qué puede ofrecerle, o también reforzar el conocimiento de esta marca a las personas que ya la conocían al menos de nombre. Para poder medir a cuánta gente se llegó con estas campañas, se utilizan dos conceptos: las **impresiones**, que es la cantidad de veces que un anuncio se mostró, independiente de si se mostró más de una vez a una misma persona, y el **alcance**, que es a cuántas personas se llegó en total. Mientras mayor sea la cantidad de impresiones o el alcance, se puede decir que se llegó a más personas con el anuncio, lo que implica que la marca podrá ser reconocida por más personas, quienes a futuro pueden convertirse en clientes. Para poder medir la eficiencia de la campaña, se utiliza el **CPM** (cost per mille), que es el costo por cada mil impresiones. El valor ideal del CPM depende de cada rubro, producto o servicio y también de la época del año (por ejemplo, los cyber day hay más marcas tratando de publicitar, lo que aumenta los costos en general).

El segundo objetivo, Conversiones, se centra en lograr que las personas que vean los anuncios **realicen la acción que se desea**, ya sea una compra de un producto en un sitio web, que llenen un formulario para cotizar un servicio o que envíen un mensaje vía WhatsApp, entre otros. El éxito de estas campañas depende básicamente de la cantidad de conversiones que se logren, por ejemplo, cuántas compras hubo de gente que vio el anuncio. Para medir la eficiencia de estas campañas, se utiliza el **CPA** (cost per action), que es el costo por cada una de estas acciones que se quería lograr. Al igual que en las campañas de branding, el valor ideal del CPA depende del rubro, época del año, etc.

Ambas campañas tienen relación entre sí, ya que primero se utilizan campañas de Branding para lograr que más personas puedan interesarse en la marca, el producto o servicio que se ofrece. Luego, gracias a los códigos de seguimiento que tienen las páginas web, se pueden mostrar anuncios a estas mismas personas que ya conocen la marca, pero con anuncios que ya no están enfocados en mostrar la marca y los beneficios que ofrece, sino que son anuncios más directos y que invitan a realizar la acción (llenar formulario, comprar, entre otros), o incluso se pueden mostrar anuncios de productos que las personas alcanzadas en la campaña de Branding vieron en la página web, lo cual es mucho más personalizado y logra captar la atención de la persona con productos de su interés.

El proceso de trabajo actual se detalla en el apartado de levantamiento de la situación actual del área de Medios.

El área de Medios tiene contacto directo con los clientes de la agencia. Además, el área de Desarrollo cobra relevancia dado que se necesitan códigos específicos para lograr medir las conversiones y métricas relevantes para las campañas gestionadas por los colaboradores de Medios. Es relevante también notar que en ocasiones es necesario solicitar apoyo del soporte de las herramientas que se utilizan en el área, como Google Ads y Facebook Ads, por lo que se tiene un contacto ocasional con desarrolladores y asistentes de dichas plataformas.

3.2. Contexto del trabajo de título

El solicitante del trabajo de título es el gerente general, quien tiene planes de organizar de mejor manera los procesos de la empresa, con el fin de poder comenzar a captar nuevos clientes una vez se encuentren bien definidas todas las actividades que se deben realizar en el día a día, para evitar que los colaboradores y las actividades a ejecutar colapsen con una mayor cantidad de clientes. Durante el desarrollo del trabajo de título, el avance debe ser reportado al jefe del área de Medios.

Se espera que, una vez finalizado el trabajo de título, se obtenga un flujo de procesos detallado que permita escalar la empresa al tener la posibilidad de organizarse de mejor manera y, así, captar nuevos clientes, teniendo un impacto positivo en el crecimiento de la agencia.

3.3. Problema

Es importante considerar que en la actualidad la empresa no cuenta con una propuesta de valor definida y explícita. Como ésta aún no está clara, los procesos que se realizan en el área de Medios no presentan un alineamiento claro con un objetivo en específico, sino que se está trabajando, en palabras del jefe del área de Medios, “en automático”, desarrollando las labores necesarias para mantener a los clientes bajo las condiciones en las que se hicieron clientes de la agencia, es decir, se gestionan campañas digitales, se realizan reportes, entre otras actividades, pero no hay claridad sobre qué actividades se deberían realizar, cómo y cuándo.

Esta dificultad para conocer bien los procesos que se deberían realizar viene dada por la inexactitud de la propuesta de valor, que, además de no estar definida desde un principio, se han incluido ciertos lineamientos que debería tener, pero sin detallar cómo se aplicarían a las diferentes áreas y procesos de la empresa.

Además de lo anterior, no existe en la actualidad un control de gestión que permita resguardar el cumplimiento de las diferentes actividades (y procesos) que se deberían realizar, lo cual tiende a reportar problemas en la evaluación de resultados y desempeños del área.

Una encuesta de perspectiva de clientes, realizada en diciembre de 2020, donde se entrevistó a 9 clientes de la agencia, muestra los siguientes resultados:



Ilustración 6: Resultados encuesta de satisfacción de clientes, Dic 2020. Fuente: Archivos online de la agencia.

La calificación promedio muestra que los clientes, en promedio, se encuentran en el rango de “pasivos”, mientras que la calificación NPS muestra que existen más detractores que promotores dentro de los clientes de la agencia.

3.4. Propuesta de solución

Considerando el problema detallado, se identifican las siguientes causas:

- La propuesta de valor no se encuentra definida como tal, sólo existe documentación que presenta los lineamientos de la empresa y qué se quiere lograr, pero esto ha sido modificado en diferentes instancias y no se ha informado sobre esto a los colaboradores de la empresa, por lo que es algo que no se tiene del todo claro y no hay forma de poder aplicarlo a las actividades diarias.
- Los colaboradores tienen muchas tareas que realizar, pero éstas no se encuentran detalladas, es decir, no hay una guía clara de cómo se deben realizar y en qué prioridad, lo que deriva en confusiones y atrasos, llegando finalmente a tener la mayor parte del tiempo ocupado en diferentes labores, lo cual impide tener tiempo para revisar qué está fallando y cómo se puede mejorar.
- Los clientes que se tienen actualmente son principalmente referidos, lo cual establece una relación de más confianza entre las partes, por lo que no existe una fuga de clientes importante. Esto provoca cierta conformidad con la realización de los procesos actuales, ya que, si bien los resultados podrían ser mejores aplicando bien las propuestas que se le ofrecen a los clientes al momento que firman contrato con la agencia, se obtiene una cantidad de conversiones aceptable para los clientes.
- No hay un control de gestión sobre los procesos del área, que finalmente deriva en inexactitudes al identificar el desempeño de ésta.

En base a las causas mencionadas, se proponen las siguientes alternativas de solución:

- Mantener a los colaboradores de la empresa actualizados con respecto a los lineamientos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, informando cambios y haciendo partícipes de estos cambios a todos quienes componen la agencia, con el fin de que las actividades que se realicen en el día a día se hagan con el objetivo de la empresa en mente. Además, definir la propuesta de valor para que estos lineamientos estén claros al momento de definir los procesos.
- Diseñar el flujo de los procesos, con el fin de que se tenga claridad de las actividades a realizar, su orden, las herramientas que deben utilizarse y quién se encuentra a cargo.

- Implementar herramientas de control de gestión para los procesos del área, para tener claros los KPI's que se deben monitorear y establecer un estándar de ejecución de procesos que permita mantener la calidad del servicio en niveles adecuados.

3.5. Impacto del cambio propuesto

El trabajo de título busca ofrecer a la empresa la oportunidad de redefinir la forma en la que se trabaja actualmente, para poder organizar las labores en torno a una estrategia definida y de común conocimiento para todos los colaboradores, siendo el flujo de trabajo una representación de lo que se ofrece en la propuesta de valor. Esto aportará no sólo en mantener un orden de tareas en el día a día, sino que también permite entregar un servicio con estándares claros para el cliente, mejorando los resultados y ofreciendo a la agencia la oportunidad de captar nuevos clientes, logrando que la empresa crezca en el tiempo.

Para poder calcular el impacto del cambio que se propone en el trabajo de título, se puede identificar la cantidad de clientes nuevos que adquiere la empresa, pero también se debe considerar la tasa de fuga de clientes, ya que el cambio propuesto pretende que los procesos estén lo suficientemente claros para manejar los clientes actuales y además incluir nuevos. También se puede realizar una nueva encuesta de satisfacción de clientes, para comparar con los datos que se tienen de la encuesta anterior. Lo ideal es que los resultados al menos se mantengan o mejoren.

Capítulo 4

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

En base a lo expuesto anteriormente, se establece que el objetivo general del trabajo de título es “Diseñar los procesos que permitan el cumplimiento de la propuesta de valor para el área de Medios de una Empresa de Marketing”.

4.2. Objetivos específicos

Se definen los siguientes objetivos específicos que ayudarán a cumplir el objetivo general:

- Definir la propuesta de valor para la empresa
- Estudiar la cultura de la empresa y los procesos actuales
- Recopilar buenas prácticas del rubro en cuanto a las actividades a realizar en la agencia
- Identificar brechas entre la propuesta de valor y el proceso actual
- Definir una estructura de tareas necesarias para cumplir la propuesta de valor de la empresa
- Agrupar tareas en actividades con sus responsables y herramientas a utilizar
- Diseñar los procesos del área de Medios
- Establecer una metodología de control y seguimiento de métricas relevantes para el cumplimiento de la propuesta de valor

Capítulo 5

5. Marco conceptual

5.1. Marketing digital

Es importante comprender el entorno en el que se desarrolla la empresa, con el fin de lograr que el trabajo de título tenga un impacto positivo en la agencia. Por esto, se debe considerar el marketing digital como la base de todas las acciones que se tomarán para cumplir el objetivo general.

El marketing digital engloba todas aquellas acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se ejecutan en los medios y canales de internet. [5] Dichas estrategias deben tener como objetivo final el lograr que el cliente final realice una acción de conversión, ya sea efectuar una compra o solicitar una cotización, entre otros. En la empresa que se desarrolla el trabajo de título, se realizan las labores de ejecución de procesos con la noción de *Embudo de Ventas* para la realización de las campañas digitales. En la siguiente ilustración se pueden observar las etapas del embudo de ventas que propone la agencia en un documento de propuesta para un cliente:

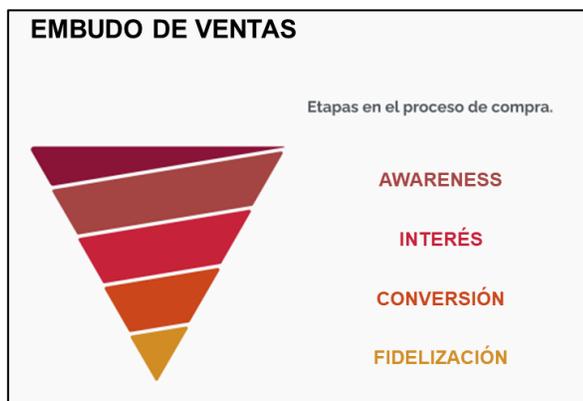


Ilustración 7: Embudo de ventas, propuesta para clientes. Fuente: Archivos online de la agencia.

Como se puede ver en la ilustración, se trabaja con 4 etapas:

- Awareness: Se busca que las personas del público objetivo tengan un primer acercamiento a la marca y su producto o servicio, para que sean conscientes de su existencia.
- Interés: Una vez ya es conocida la marca, se busca que los usuarios se interesen en el producto o servicio ofrecido, quieran averiguar más información y comiencen a incluir la marca entre sus preferencias.
- Conversión: Cuando la persona ya pasó por los dos pasos anteriores, se utilizan diferentes estrategias para lograr la conversión de la persona, como anuncios personalizados, campañas de remarketing con descuentos, entre otros. El objetivo de conversión dependerá del tipo de producto o servicio que ofrece la empresa.
- Fidelización: Si la persona ya efectuó su primera conversión, se busca que la persona pueda mantener el producto o servicio como su primera preferencia, para que siga convirtiendo e idealmente que se convierta en cliente frecuente (dependiendo, de nuevo, del tipo de producto o servicio que ofrezca la empresa).

Esta forma de trabajar al cliente final para que pueda llegar a convertir también puede ser analizada con el modelo RACE, cuyas 4 etapas, Reach (Alcanzar), Act (Actuar), Convert (Convertir) y Engage (Comprometer), tienen los mismos objetivos que los mencionados en cada una de las etapas del customer journey. [6]

5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor conecta a la empresa con el cliente y hace que un cliente decida por una u otra empresa. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad. Así, las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. [7]

Para definir la propuesta de valor, se utilizará la herramienta Value Proposition Canvas [8], que permite crear o mejorar propuestas de valor basándose en la visión de los clientes y la empresa, haciendo un enlace entre ambos. El diagrama consta de 6 secciones, las cuales se detallan a continuación:

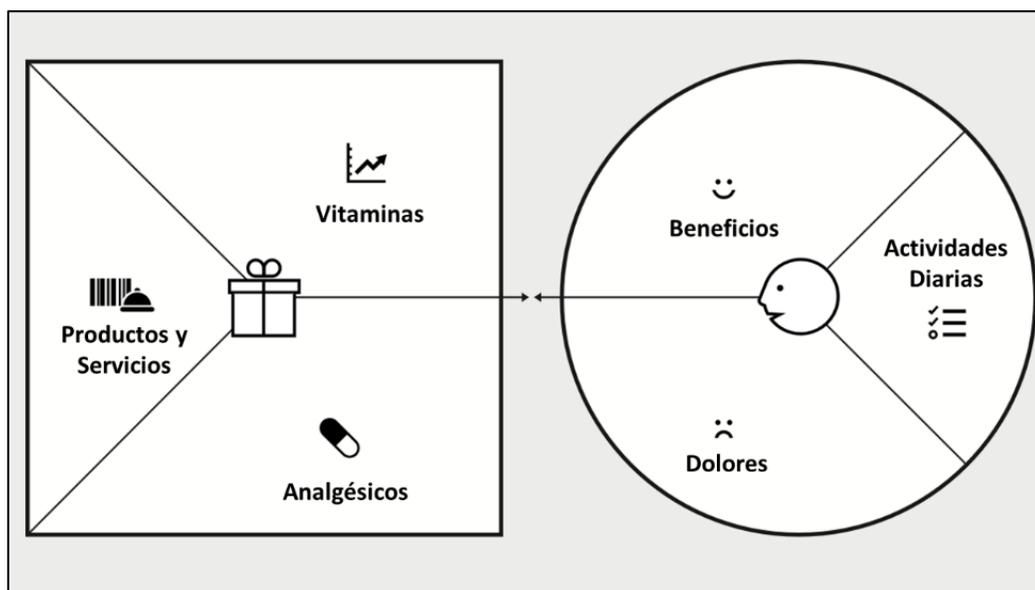


Ilustración 8: Value proposition canvas. Fuente: Value Proposition Design.

- Actividades diarias: Describe las cosas que los clientes tratan de dejar hecho en su trabajo o en su vida. Las actividades diarias pueden ser tareas que están tratando de hacer y completar, problemas que están tratando de resolver o necesidades que están tratando de satisfacer. Es importante asegurarse de tomar la perspectiva del cliente cuando se investigan sus actividades diarias.
- Dolores: Describen cualquier cosa que es molesta para los clientes antes, durante y después de tratar de hacer una actividad, o simplemente cualquier cosa que les impide hacerla. Los dolores también describen riesgos, como malos resultados derivados de hacer una actividad diaria de mala manera o no hacerla.
- Beneficios: Son los resultados y beneficios que el cliente quiere. Algunos beneficios son requeridos, esperados o deseados por los clientes, y algunos podrían sorprenderlos. Los beneficios incluyen utilidad funcional, beneficios sociales, emociones positivas y ahorro de costos.
- Productos y servicios: Es simplemente una lista de lo que se ofrece. Se debe pensar como todos los productos que los clientes pueden ver en una vitrina (metafóricamente hablando). Es una enumeración de todos los productos y/o servicios sobre la que se construye la propuesta de valor. Esta lista de productos y/o servicios ayuda a los clientes a completar actividades funcionales, sociales o emocionales, o los ayuda a satisfacer necesidades básicas. Es crucial saber que los productos y servicios no crean valor por sí solos; sólo lo hacen cuando se relacionan a un segmento de cliente en específico y sus actividades, dolores y beneficios.

- Analgésicos: Describen cómo los productos y/o servicios ofrecidos alivian dolores específicos del cliente. Los analgésicos perfilan explícitamente cómo se intenta eliminar o reducir alguna de las cosas que molestan a los clientes antes, durante o después de hacer una actividad diaria, o que los previene de hacerla.
- Vitaminas: Describen cómo los productos y/o servicios crean beneficios para el cliente. Las vitaminas perfilan explícitamente cómo se intentan producir los resultados y beneficios que el cliente espera, desea o por los cuáles sería sorprendido, incluyendo utilidad funcional, beneficios sociales, emociones positivas y ahorro de costos.

Una vez se identifica lo anterior, se debe realizar un cruce entre los elementos, para notar dónde se está aportando valor. Finalmente, se utiliza una plantilla para escribir la propuesta de valor en base a lo encontrado con el Value Proposition Canvas:

“**Nuestros** (productos y servicios) **ayudan a** (segmento de clientes) **que quieren** (actividades diarias por hacer) (verbo(s) en gerundio, por ejemplo, reduciendo, mejorando, etc.).”

5.3. Investigación de mercados

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. [9]

El objetivo es realizar una investigación de mercados que permita obtener insights y buenas prácticas de la industria, con el fin de analizar su aplicación en la agencia y cómo su inclusión puede aportar a cumplir el objetivo general del trabajo de título.

5.4. Procesos de negocios

La gestión de procesos de negocios está basada en la observación de que cada producto (o servicio) que una compañía entrega al mercado es el resultado de un número de actividades desempeñadas. Los procesos de negocios son el instrumento clave para organizar estas actividades y para mejorar el entendimiento de sus interrelaciones. [10]

El trabajo de título tiene como un foco principal la revisión de los procesos que se realizan actualmente, con el objetivo de que estén alineados con la propuesta de valor.

5.5. Administración estratégica

El proceso de la administración estratégica se refiere al conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio. [11]

Es importante considerar la componente estratégica del trabajo de título, que tiene dentro de sus elementos iniciales la definición de la propuesta de valor, que luego servirá para definir los procesos a realizar. Esta propuesta debe seguir una estrategia clara que permita a la agencia definir no sólo sus procesos, sino que ser una base para lograr una ventaja competitiva.

5.6. Control de gestión

“El control de gestión (...) es y debe ser visto como un sistema de dirección, un instrumento para dirigir, para hacer que ocurran cosas deseadas en la compañía. En este sentido, el control de gestión es un sistema que apoya la labor directiva por cuanto posee la capacidad de impactar y transformar el futuro de la organización.” [12]

Como el trabajo de título considera un diseño de procesos que debe ser consecuente con la propuesta de valor, está ligado con la consecución de los objetivos que se propone la empresa de cara al cliente. Por esto, es necesario verificar que la inclusión de los cambios propuestos genere un impacto positivo, lo cual es posible gracias a una metodología de control de gestión previamente establecida.

En base a esto, se establecerán las métricas relevantes que deben ser controladas para mantener un nivel de servicio adecuado, como también un sistema de control de tiempos y cargas para los colaboradores del área.

Capítulo 6

6. Metodología

A continuación, se detalla la relación entre los objetivos específicos, el marco conceptual y la metodología:

Objetivos Específicos	Marco Conceptual	Metodología
Definir la propuesta de valor para la empresa	Propuesta de Valor, Value Proposition Canvas	Entrevistas, revisión de documentos y utilización de la herramienta Value Proposition Canvas
Estudiar la cultura de la empresa y los procesos actuales	Administración Estratégica, Propuesta de Valor, Procesos de Negocios	Entrevistas, revisión de documentos y levantamiento de actividades
Recopilar buenas prácticas del rubro en cuanto a las actividades a realizar en la agencia	Investigación de Mercados, Marketing Digital	Investigación bibliográfica y análisis de aplicación
Identificar brechas entre la propuesta de valor y el proceso actual		
Definir una estructura de tareas necesarias para cumplir la propuesta de valor de la empresa	Procesos de Negocios	Diseño de procesos
Agrupar tareas en actividades con sus responsables y herramientas a utilizar		
Diseñar los procesos del área de medios		
Establecer una metodología de control y seguimiento de métricas relevantes para el cumplimiento de la propuesta de valor	Control de Gestión	Propuesta de control

Tabla 1: *Objetivos específicos, marco conceptual y Metodología. Fuente: Elaboración propia.*

- 1) Entrevistas, revisión de documentos y utilización de la herramienta Value Proposition Canvas:

Para definir la propuesta de valor se utiliza el Value Proposition Canvas, para lo cual se requiere tener entrevistas con personas que conozcan la empresa, sus funciones, servicios y qué le entregan estos servicios al cliente. A la par, se revisa documentación de la empresa que permita comprender cómo se definen a sí mismos como agencia de marketing digital.

Actividades por realizar:

- Entrevistas con colaboradores de la empresa
- Revisión de documentos de credenciales y definiciones
- Realización del Value Proposition Canvas
- Definición de la propuesta de valor

2) Entrevistas, revisión de documentos y levantamiento de actividades:

En primer lugar, se requiere comprender el contexto de la empresa, para entender el funcionamiento general de ésta, cómo son sus procesos y qué actividades y herramientas se utilizan en el día a día. En particular, se debe levantar el flujo de procesos actuales del área de Medios, donde se desarrolla el trabajo de título.

Actividades por realizar:

- Entrevistas con colaboradores de la empresa
- Revisión de documentos que detallen las actividades que se realizan
- Levantamiento de actividades y herramientas que se utilizan en el día a día

3) Investigación bibliográfica y análisis de aplicación:

Para poder diseñar los procesos que se requieren en el área para cumplir con la propuesta de valor, se plantea hacer un contraste entre las entrevistas realizadas a colaboradores de la empresa, considerando su experiencia en el rubro, y un estudio de buenas prácticas del mercado, como también metodologías útiles. También, se propone realizar un análisis de aplicación del estudio externo al contexto de la agencia, con el fin de obtener un resultado realista y aplicable. Finalmente, se debe realizar un diagnóstico de la situación actual para verificar lo que hace falta para cumplir la propuesta de valor.

Actividades por realizar:

- Investigación bibliográfica de los estándares de la industria, como también de las buenas prácticas del rubro.
- Análisis de aplicación de lo estudiado

- Diagnóstico de la situación actual en contraste con la propuesta de valor

4) Diseño de Procesos:

Con el fin de cumplir la propuesta de valor de la empresa, se deben definir actividades, responsables, herramientas y finalmente el flujo de los procesos que se deben realizar en el área.

Actividades por realizar:

- Definición de tareas a realizar
- Agrupación de tareas en actividades
- Definición de responsables para dichas actividades
- Selección de herramientas necesarias para cumplir las tareas y actividades
- Diseño del flujo de los procesos

5) Propuesta de Control:

Como se redefinirá la forma de trabajar, ya que se modificará el flujo de los procesos actuales para poder cumplir con la propuesta de valor, es necesario declarar cómo se medirá el impacto del cambio propuesto, mediante el monitoreo de métricas relevantes para la empresa.

Actividades por realizar:

- Definición de métricas relevantes
- Selección de responsables para el control

Capítulo 7

7. Entregables y alcances

7.1. Entregables

Al finalizar el trabajo de título, la empresa contará con los siguientes entregables:

- 1) Propuesta de valor para la agencia
- 2) Procesos definidos y herramientas necesarias
- 3) Estrategia de control y medición de métricas relevantes

7.2. Alcances

El contexto del trabajo de título se sitúa en el área de medios de la empresa, quedando fuera del alcance el diseño de procesos para otras áreas. En caso de existir alguna actividad que debiese estar ligada a un proceso de otra área, éstas se incluirán, con el fin de tener un panorama completo de lo que será el flujo propuesto para el área de Medios, pero sin mostrar detalle del proceso que debe realizar la otra área.

El trabajo de título contempla, como se menciona en los entregables, la definición de los procesos y todo lo que esto implica y un documento de estrategia de control, el cual podrá ser utilizado en caso de aplicarse los cambios propuestos. Queda fuera de los alcances del trabajo de título la implementación en la empresa de la propuesta entregada.

Se espera que el trabajo de título, una vez implementado, genere un impacto positivo en las labores del día a día en la empresa, como también en la capacidad de captar nuevos clientes y, por lo tanto, el crecimiento de la empresa.

Capítulo 8

8. Definición de la propuesta de valor

8.1. Situación actual

La propuesta de valor de la agencia no se encuentra definida en la actualidad. Sin embargo, los pilares fundamentales y los lineamientos se encuentran definidos en documentos de la empresa. Una aproximación a lo que es la propuesta de valor según lo encontrado, es que se quiere ofrecer un servicio integral, siendo “socios” de los clientes en el ámbito digital. Es decir, convertirse en partners de los clientes, estando comprometidos con su crecimiento mediante un entendimiento digital completo.

8.2. Value Proposition Canvas

Para definir la propuesta de valor se utiliza la herramienta Value Proposition Canvas, que permite entender el punto de vista del cliente y contrastarlo con lo que puede ofrecer la agencia como empresa prestadora de un servicio.

Para comenzar con la utilización de esta herramienta se solicitaron reuniones con colaboradores de la agencia, pues son quienes conocen el punto de vista de la empresa y tienen conocimiento de los clientes mediante su relación diaria con ellos. Se entrevistaron 8 personas, entre ellos, el jefe de medios, analistas de medios, desarrolladores y diseñadores, como también el gerente general de la agencia. En estas reuniones se definieron y completaron las diferentes secciones del Value Proposition Canvas, obteniendo los siguientes resultados:

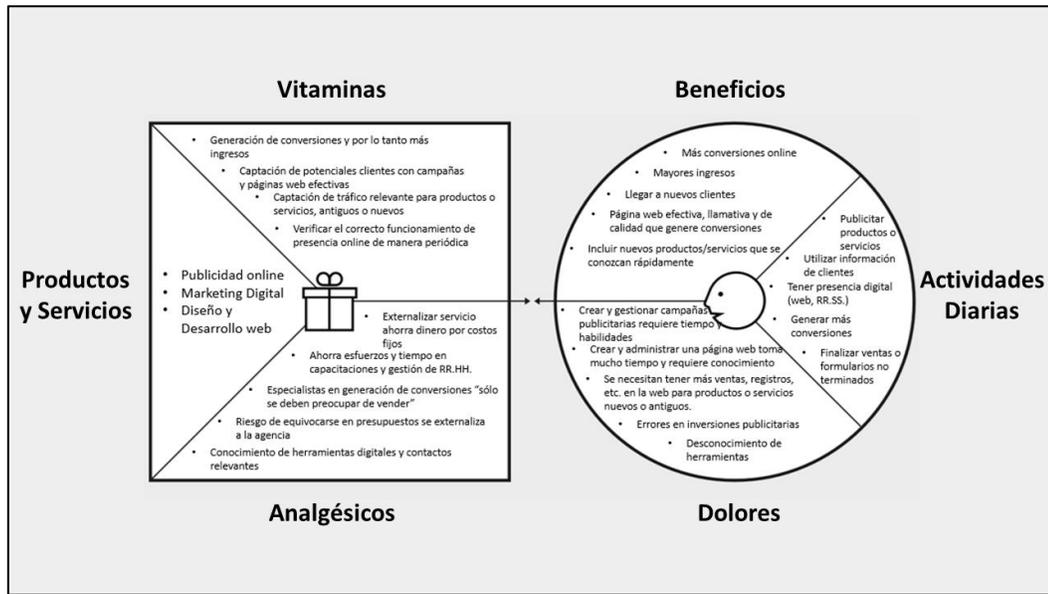


Ilustración 9: Value Proposition Canvas Completado. Fuente: Elaboración propia.

Actividades diarias	Dolores	Beneficios
Publicitar productos o servicios	Crear y gestionar campañas publicitarias requiere tiempo y habilidades	Más conversiones online
Utilizar información de clientes	Crear y administrar una página web toma mucho tiempo y requiere conocimiento	Mayores ingresos
Tener presencia digital (web, RR.SS.)	Se necesitan tener más ventas, registros, etc. En la web para productos o servicios nuevos o antiguos	Llegar a nuevos clientes
Generar más conversiones	Errores en inversiones publicitarias	Página web efectiva, llamativa y de calidad que genere conversiones
Finalizar ventas o formularios no terminados	Desconocimiento de herramientas	Incluir nuevos productos/servicios que se conozcan rápidamente

Tabla 2: Secciones del VPC - Cliente. Fuente: Elaboración propia.

Productos y servicios	Analgésicos	Vitaminas
Publicidad online	Externalizar servicio ahorra dinero por costos fijos	Generación de conversiones y por lo tanto más ingresos
Marketing digital	Ahorra esfuerzos y tiempo en capacitaciones y gestión de RR.HH.	Captación de potenciales clientes con campañas y páginas web efectivas
Diseño	Especialistas en generación de conversiones: "sólo se deben preocupar de vender"	Captación de tráfico relevante para productos o servicios, nuevos o antiguos
Desarrollo web	Riesgo de equivocarse en presupuestos se externaliza a la agencia	Verificar correcto funcionamiento de presencia online de manera periódica
	Conocimiento de herramientas digitales y contactos relevantes	

Tabla 3: Secciones del VPC - Agencia. Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso que indica la herramienta es hacer un cruce entre lo que ofrece la empresa y lo que busca el cliente, para identificar qué analgésicos están “curando” dolores del cliente, y qué vitaminas están aportándole beneficios. El cruce entre actividades diarias y productos y servicios es completo para este análisis, mientras que los resultados del cruce dolores/analgésicos y beneficios/vitaminas se presentan a continuación:

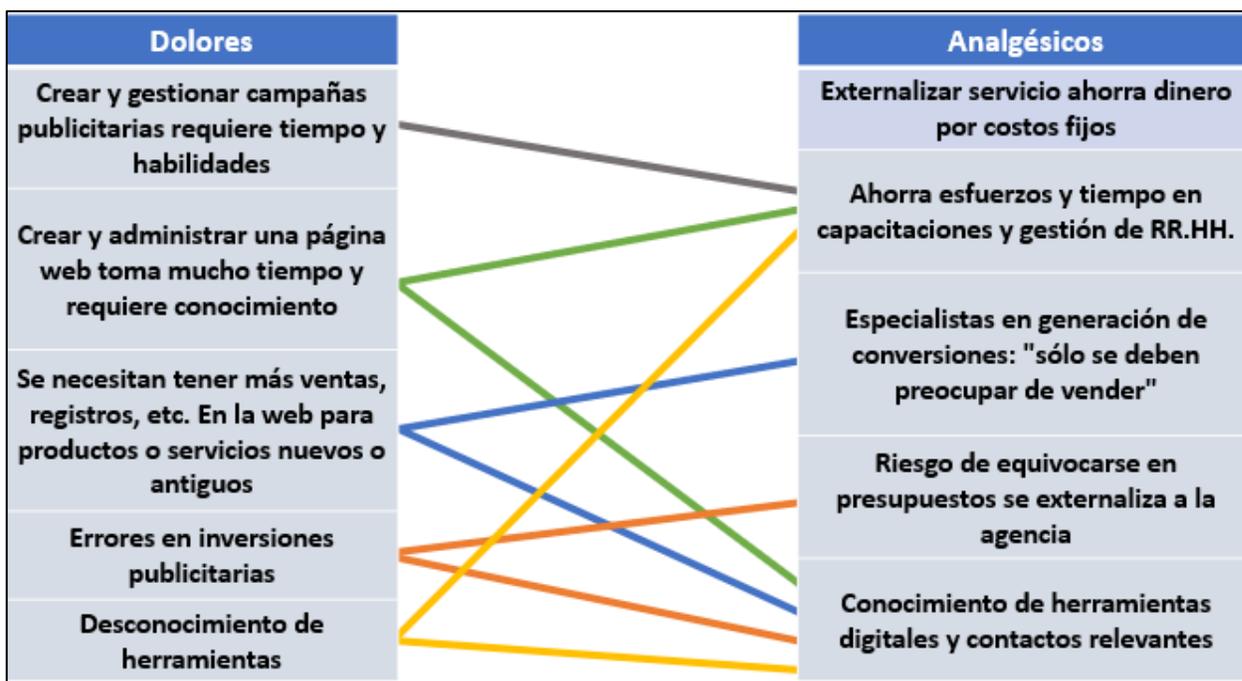


Ilustración 10: Cruce Dolores-Analgésicos. Fuente: Elaboración propia

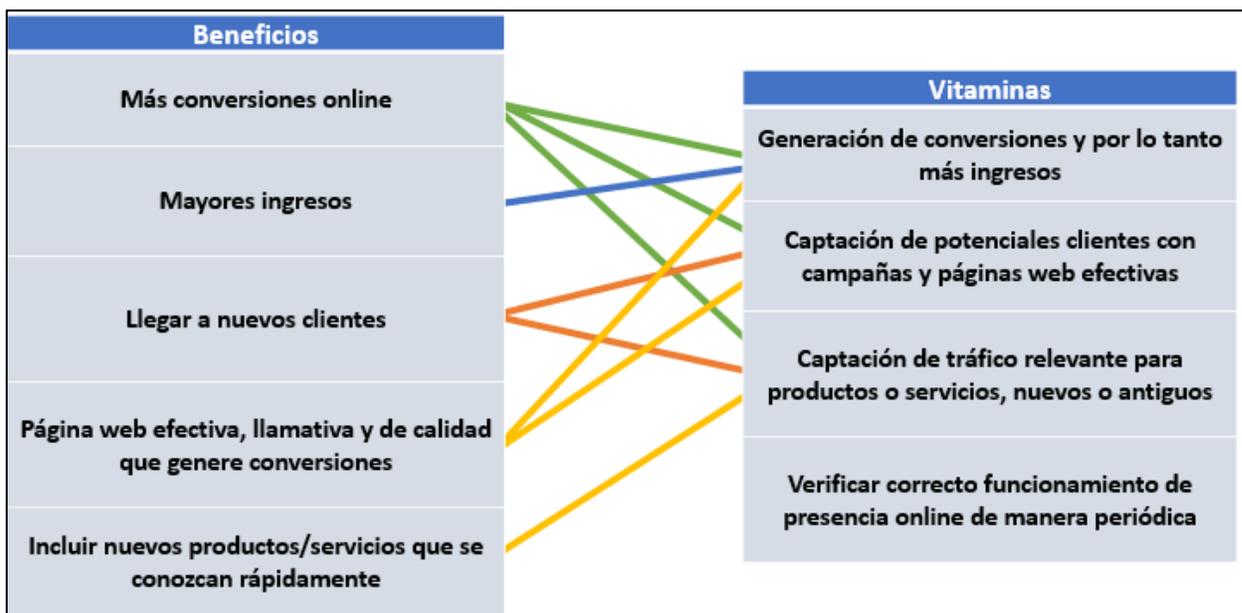


Ilustración 11: Cruce Beneficios-Vitaminas. Fuente: Elaboración propia.

Un analgésico y una vitamina quedan fuera del cruce, pues son propuestas que se dieron a partir de la información entregada por los colaboradores de la empresa, pero una vez se identificaron los dolores y beneficios, considerando también la perspectiva del cliente, éstas son propuestas que no aplican para la empresa que contrata los servicios, sino que se trata de una visión errónea de las necesidades que tiene el cliente.

En base al cruce entre lo que ofrece la agencia y lo que el cliente necesita en su día a día, se utiliza la estructura propuesta en el libro Value Proposition Design [8]:

“Nuestros servicios ayudan a las empresas que quieren obtener más conversiones online mediante un entendimiento digital completo y soluciones personalizadas”.

Con esto, se define la propuesta de valor para la empresa:

“Ser los socios comerciales de nuestros clientes, permitiéndoles lograr más conversiones online con un servicio integral y personalizado”

Esta nueva propuesta de valor representa lo que la empresa quiere ofrecer a sus clientes, visto desde todos los servicios que ofrece, considerando también que el público objetivo de la agencia es amplio en el sentido de que el tipo de servicio ofrecido (cualquiera de los tres) sirve para cualquier tipo de empresa.

Por otro lado, pone foco en la métrica más relevante para los clientes cuando contratan servicios digitales, que es generar un mayor número de conversiones dada la inversión que están realizando, tomando la noción de “socios comerciales”, pues el éxito en la ejecución de los servicios de la agencia repercute en las ventas que obtiene el cliente. También, se encarga de dar valor mediante un servicio integral y personalizado, que busca que los servicios entregados tengan comunicación entre sí para lograr una mayor comprensión del contexto digital del cliente, como también un enfoque que se adapte a las necesidades y al rubro del cliente.

Capítulo 9

9. Levantamiento de la situación actual del área de Medios

El objetivo del presente apartado es comprender el contexto del área de la empresa en la que se desarrolla el trabajo de título, para tener una visión en detalle de los procesos y el funcionamiento actual de la empresa.

Se realizó un levantamiento de las actividades que se realizan hoy en día en el área, ya que éstas no estaban definidas como proceso, sino que se realizan por conocimiento previo y traspaso de información entre trabajadores.

9.1. Macroproceso del área de Medios

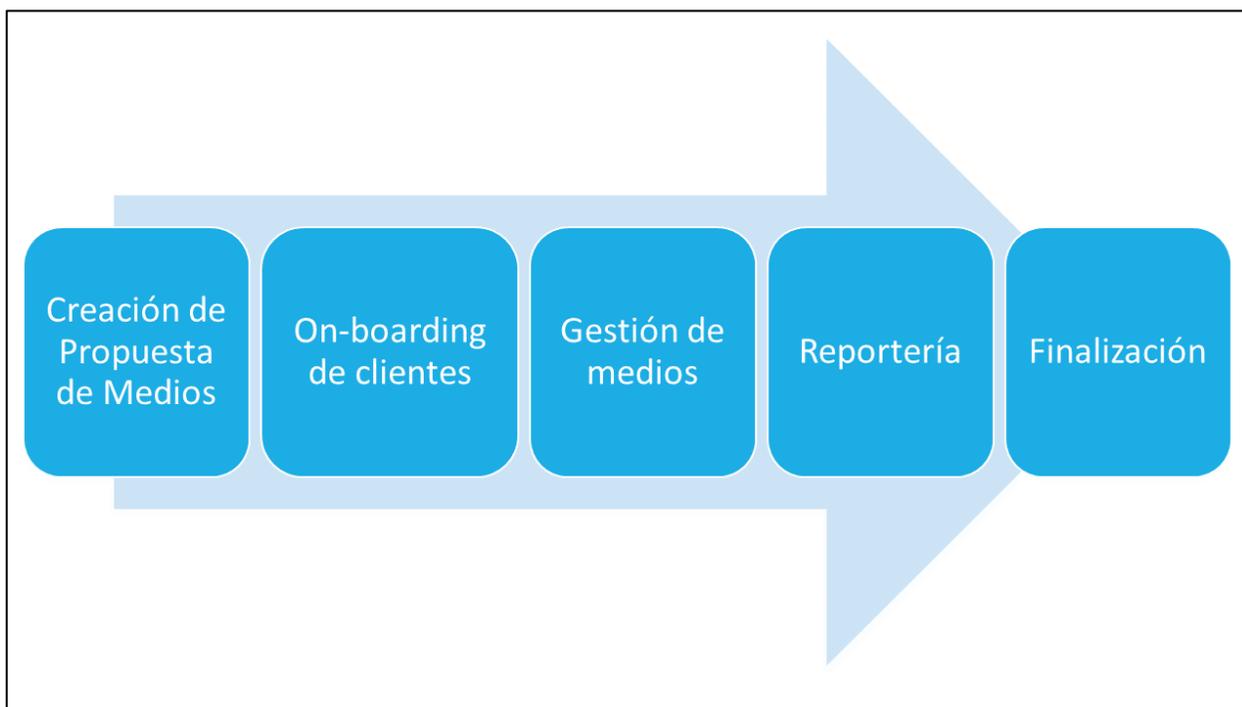


Ilustración 12: Macroproceso del área de Medios. Fuente: Elaboración propia.

Para comprender a modo general cómo trabaja el área en la actualidad, la ilustración anterior muestra el macroproceso que se sigue en la gestión de medios de un cliente. Es

importante recordar que los servicios de Publicidad y Marketing Digital se trabajan en conjunto y no hay distinción entre ellos en cuanto a procesos. En primer lugar, la participación del área comienza con la **creación de una propuesta de gestión de medios**, la cual es solicitada por alguna empresa que esté cotizando servicios de publicidad y marketing digital. Luego, en caso de que la empresa acepte esta propuesta, se pasa al **on-boarding del cliente**, donde se ejecutan todas las acciones necesarias para incluir a la nueva empresa dentro de los clientes de la agencia, entre las que se encuentran la inclusión de códigos de seguimiento en la página web del cliente, la solicitud de accesos a cuentas publicitarias y redes sociales, entre otros. Una vez listo lo anterior, se procede con la **gestión de medios**, donde se ejecutan y monitorean las campañas publicitarias en las diferentes plataformas y formatos. Cuando el período de ejecución de campañas termina (generalmente funcionan desde el primer día del mes hasta el último), **se genera un reporte**, el cual es enviado al cliente para que esté al tanto del desempeño de las campañas. El último proceso es el de **finalización**, que sólo se ejecuta cuando un cliente ya no requiere de los servicios de la agencia, y contempla todo lo necesario para desligar a la empresa de la agencia, como pueden ser la entrega de reportes finales y accesos a cuentas publicitarias.

Es relevante mencionar que en la actualidad **el jefe de Medios tiene un rol similar a los analistas de Medios**, ya que realiza las mismas actividades que éstos, con la diferencia de que lidera todas las actividades. Además, no hay una estrategia de control de desempeño desde el jefe de Medios hacia los analistas de Medios.

9.2. Flujo de procesos actual del área de Medios

El flujo de procesos del área de Medios Digitales se detalla a continuación:

9.2.1. Fase de propuesta de medios

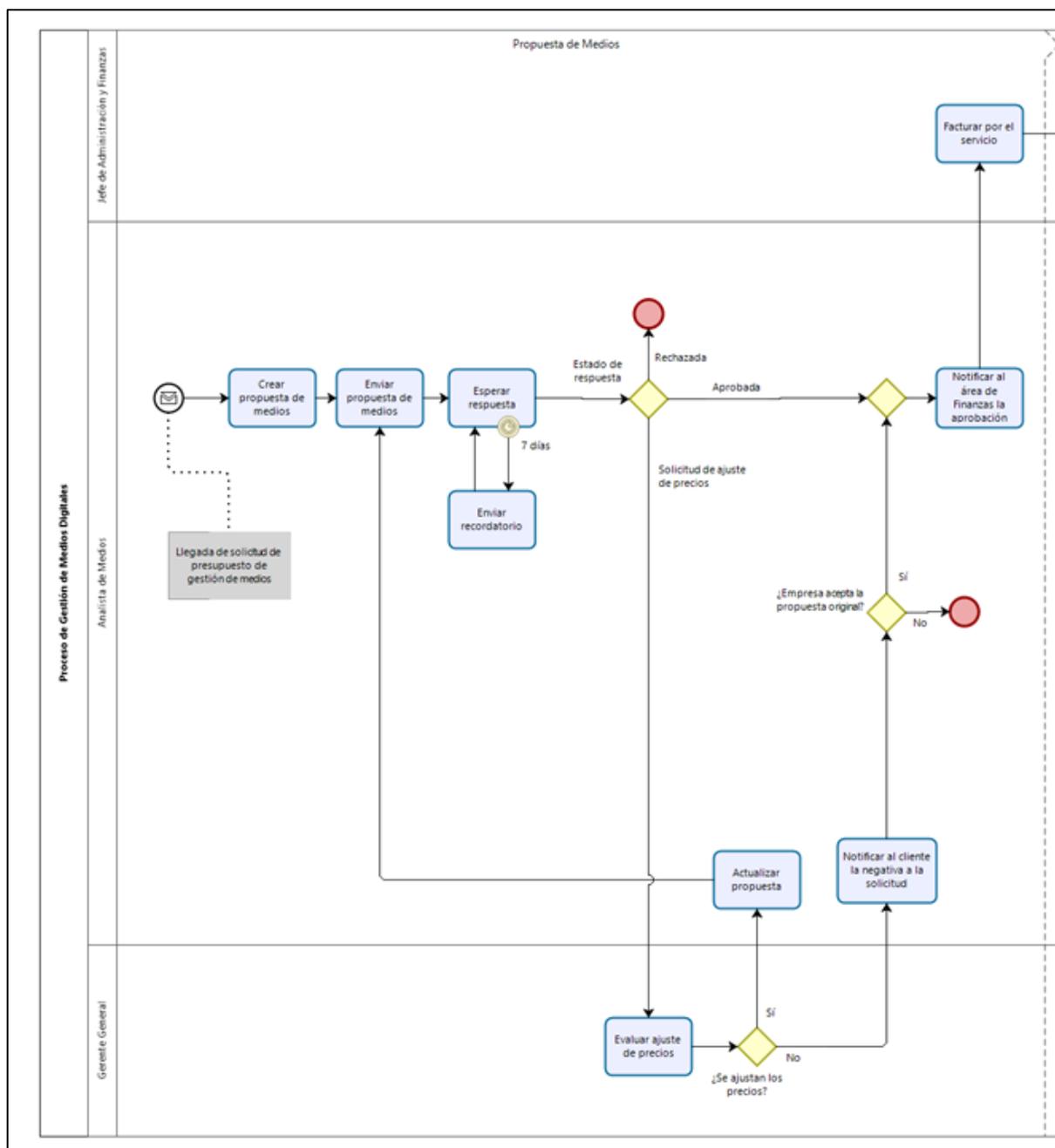


Ilustración 13: Fase de Propuesta de Medios. Fuente: Elaboración propia

- 1) El proceso comienza con la llegada de una solicitud de presupuesto por parte de alguna empresa que requiera los servicios de Publicidad y Marketing Digital.
- 2) La propuesta de medios se desarrolla en un formato establecido, donde se deben agregar datos como información del cliente (investigación en línea), medios digitales y formatos propuestos (en base a experiencia de los analistas de Medios), propuesta de inversión (previamente solicitada por el cliente o definida por el equipo de medios) y detalles de inversión por medio y formato,

como también el cobro por parte de la agencia. Esta propuesta es enviada al cliente para su revisión, pero si no es respondida en una semana, se envía un recordatorio. No hay una estrategia clara si el cliente no responde al recordatorio. Si la propuesta es rechazada, el proceso termina.

- 3) Si el potencial cliente solicita un ajuste de precios, ésta es evaluada por el gerente general. En caso de ajustar el valor, se modifica la propuesta y se vuelve a enviar, pero en caso contrario el proceso termina.
- 4) Si la propuesta es aprobada, se notifica al área de Finanzas, en donde se encargan de facturar según la propuesta, para así pasar a la siguiente fase y comenzar con los preparativos para ejercer el servicio.

9.2.2. Fase de on-boarding de clientes y fase de gestión de medios

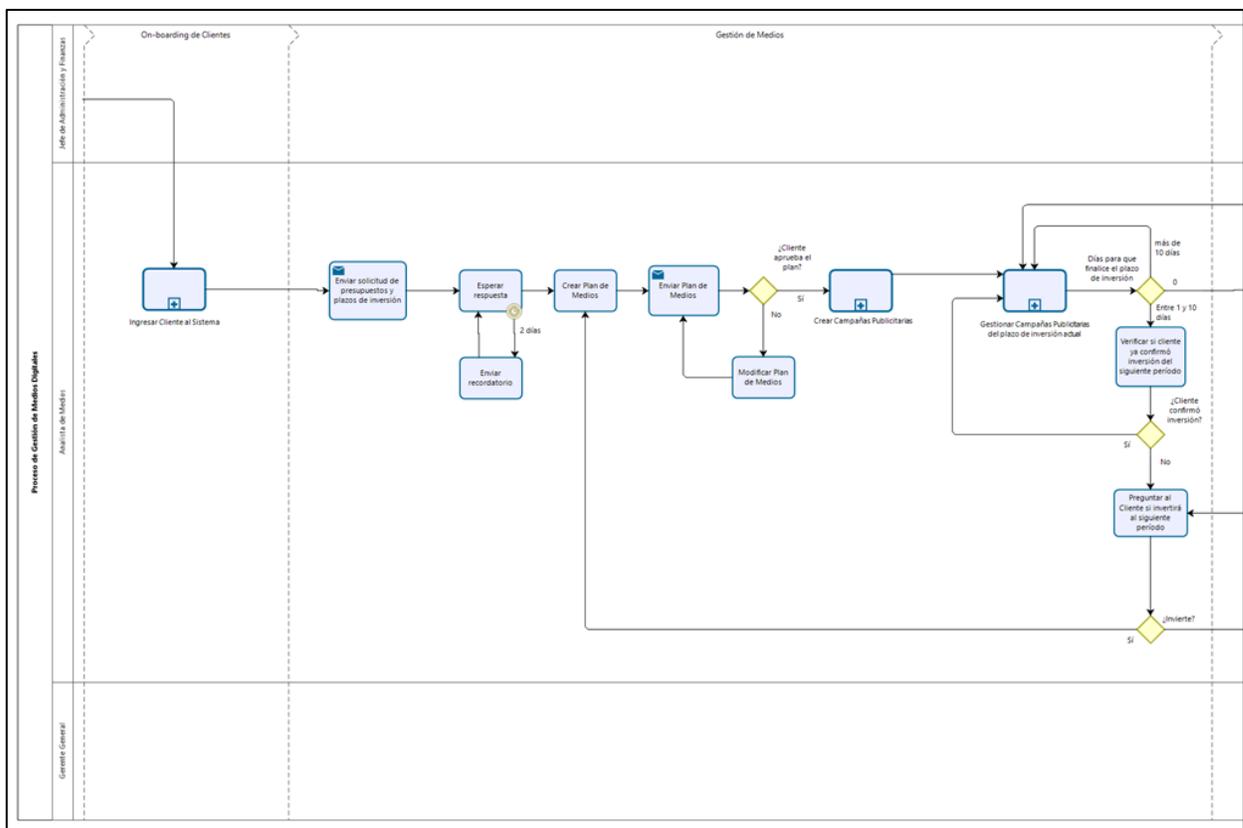


Ilustración 14: Fases de on-boarding de clientes y Gestión de Medios. Fuente: Elaboración propia.

Como el proceso general se trata de un flujo completo para el “ciclo de vida” de un cliente dentro de la agencia, en el presente diagrama y los siguientes se muestran los nombres de los pools en la parte izquierda de la imagen para poner en contexto el proceso.

La fase de on-boarding de clientes se realiza en la actualidad e incluye todas las actividades necesarias para ingresar a la nueva empresa como cliente, como por ejemplo la inclusión de códigos de medición en las páginas web, la solicitud de acceso a Redes Sociales, la creación de cuentas publicitarias, etc. En la ilustración se representa como un subproceso ya que en la actualidad no se encuentra bien definida. Uno de los dolores de los colaboradores del área es que, al no estar bien definido el flujo de esta fase, cuando un cliente acepta una propuesta de gestión de medios, el tiempo que tarda hasta poder comenzar a gestionar las campañas publicitarias es variable, entre 8 y 20 días hábiles (o a veces incluso más). La inclusión de códigos en las páginas web de los clientes, en caso de que la página sea administrada por la agencia, la realizan colaboradores del área de Desarrollo, a petición del personal del área de Medios.

Una vez está listo todo el proceso de on-boarding, se pasa a la fase de gestión de medios, la cual se detalla a continuación:

- 1) Se envía una solicitud de presupuestos y plazos para las campañas publicitarias, en caso de que el cliente solicite algún cambio, ya que, considerando que el proceso de on-boarding a veces tarda mucho, el cliente puede tener otras necesidades de inversión. Se espera la respuesta, y a los 3 días se envía un recordatorio en caso de que no haya respuesta.
- 2) Una vez respondida, se crea el plan de medios (que, en caso de no existir cambios con respecto al presupuesto inicial, sólo se redacta en una planilla con un formato definido). Este plan de medios se envía y en caso de existir modificaciones, se realizan hasta que el cliente esté satisfecho.
- 3) Una vez se confirma la inversión, el área de Finanzas se encarga de efectuar la facturación dependiendo del modelo de cobro implementado. Como la facturación se hace antes de que se activen las campañas, es importante que se respete el presupuesto total mensual, para que no sea ni muy inferior ni muy superior al dado.
- 4) Se crean las campañas publicitarias, lo cual incluye la creación de campañas, públicos y selección de anuncios para publicar. Se muestra como un subproceso, pues las actividades no se tienen del todo claras y no existe un flujo determinado, sólo se realiza por experiencia previa de los analistas de Medios.

- 5) Con las campañas creadas y funcionando, se procede a gestionarlas y optimizarlas. Esto incluye la revisión de presupuestos, la optimización de anuncios y keywords, el monitoreo de problemas, entre otros. Se presenta como un subproceso, ya que no se tiene claridad de todas las actividades a realizar ni flujo de proceso claro.
- 6) Si quedan menos de 10 días para que finalice el plazo de inversión (que en general funcionan desde inicio de mes a fin de mes, con algunas excepciones), se procede a preguntarle al cliente si invertirá nuevamente al período siguiente. En caso de ser positiva la respuesta, se vuelve a crear un plan de medios, el cual comenzará a ser gestionado al período siguiente. Si la respuesta es negativa, se pasa a la fase de Proceso de Finalización.
- 7) Si el período de inversión ya finalizó, se pasa a la siguiente fase.

9.2.3. Fase de reportería y proceso de finalización

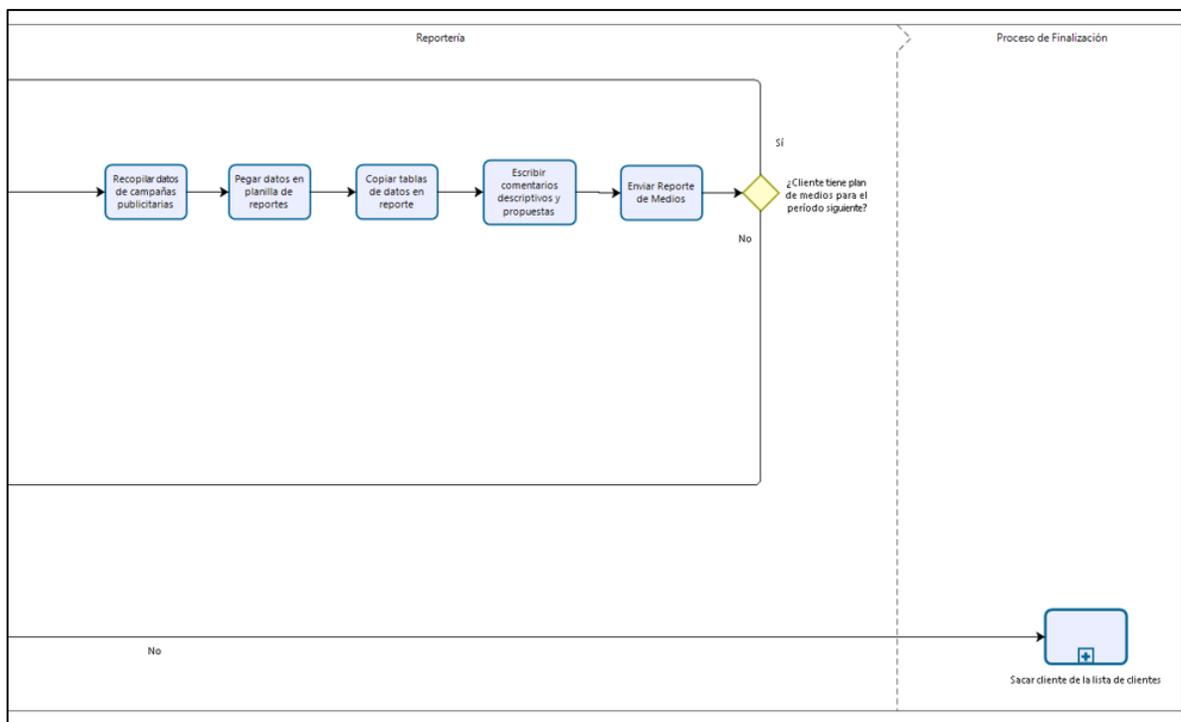


Ilustración 15: Fases de Reportería y Proceso de Finalización. Fuente: Elaboración propia.

- 1) Con las campañas finalizadas, se procede a recopilar los datos obtenidos, como la inversión total y desglosada por campañas, anuncios, etc., las impresiones obtenidas, el costo por clic, las conversiones obtenidas, entre otras. Estos datos se guardan en una planilla con un formato preestablecido.

- 2) Con los datos listos, las tablas con la información completa se pegan en una plantilla de presentación con formato definido, para luego escribir comentarios descriptivos.
- 3) Finalmente, el reporte es enviado al cliente. Si decidió invertir al período siguiente, se vuelve al subproceso de gestión de campañas publicitarias del período actual. Si no decidió invertir, se pasa a la fase de Proceso de Finalización.

La fase de Proceso de Finalización se muestra como un subproceso, pues no está bien definida. Se tiene claro que deben transferirse los permisos de acceso a las redes sociales y cuentas publicitarias en caso de ser solicitado por el cliente, enviar reportes finales y revisar posibles saldos, pero ni las actividades ni el flujo del proceso están explícitamente definidos.

Capítulo 10

10. Investigación bibliográfica

10.1. Uso de datos

En un mundo donde la búsqueda de productos y servicios está cada vez más presente en el ámbito digital, los datos que se obtienen de estas interacciones de las personas con los sitios web, redes sociales o anuncios son cada vez más.

Jay Pattisall, Analista de Forrester Research, empresa de investigación de mercados, dice que los datos son la nueva bencina cuando se trata de marketing, y que la capacidad de las agencias para utilizar y transformar estos datos en insights es crítico para el marketing en la era del consumidor. Además, Bill Harvey, consultor de medios digitales, menciona que las agencias deben hacerse expertas en datos, ya que el marketing digital está presente en la mayoría de las plataformas digitales. [13]

También, según el estudio Keep Me Index de Accenture, el 78% de los consumidores a nivel mundial compartiría su información personal con empresas para recibir experiencias personalizadas [14], lo que muestra el camino que se debe seguir en cuanto a la recolección de datos para lograr tener una presencia digital que genere impacto positivo en el consumidor final.

Además, en una publicación de la Asociación de Agencias de Medios (AAM), donde conversan con los integrantes de la Comisión Digital de AAM, se habla de que los datos no son lo más relevante, sino que lo importante es dónde se genera valor a partir de la data, tomando siempre la experiencia del usuario en el centro de la discusión. [15]

10.2. Selección de audiencias

Según Hubspot, la segmentación de mercado ayuda a enfocar los esfuerzos de marketing en las personas correctas, en el momento correcto y en las situaciones correctas, con el fin de que las estrategias sean más exitosas, llegando a los leads y clientes de forma personalizada. [16]

Al hacer un cruce entre lo que requiere el cliente y los insights que se rescaten de la segmentación del público, se puede definir una estrategia clara en cuanto al mensaje que se desea entregar mediante la publicidad y la segmentación que se desea utilizar en las campañas de marketing.

10.3. Feedback de clientes

De la relación existente entre la agencia y sus clientes, se pueden obtener oportunidades de mejora a partir de reuniones de feedback. Agency Mania Solutions publicó un artículo [17] en el cual se muestran las oportunidades en las que se pueden aplicar instancias de feedback:

Tipo	Descripción	Frecuencia	Canal	Basado en calificaciones	Basado en comentarios
Evaluación de Desempeño	Encuesta altamente formal para medir el estado de la relación	Semi-anual o anual	Escrito	Sí	Sí
Reseña	Encuestas de calificación disponibles para que otros puedan verlas mientras eligen una agencia	Siempre activa	Escrito	Sí	Sí/No
Post-Mortem	Al final de un proyecto, el equipo discute qué funcionó bien y qué se podría hacer mejor	Todo el año, cuando se complete un proyecto	Verbal o escrito	Sí/No	Sí
Revisión del Negocio	Reunión formal para revisar el desempeño del negocio	Trimestral	Verbal y/o escrito	No	Sí
Check-in	Check-ins regulares permiten un lugar y tiempo dedicado para el feedback	Típicamente semanal o mensual	Verbal o escrito	No	Sí
Conversaciones Ad-hoc	Altamente informal, cada conversación es una oportunidad para feedback en tiempo real	Siempre	Verbal	No	Sí

Ilustración 16: Oportunidades de feedback cliente-agencia. Fuente: Agency Manía (adaptado/traducido).

10.4. On-boarding

El proceso de on-boarding incluye todas las tareas necesarias para incluir una nueva empresa dentro de la cartera de clientes. Hubspot presenta 10 buenas prácticas para el proceso de on-boarding de nuevos clientes [18]:

- 1) Definir expectativas e hitos
- 2) Personalizar la experiencia
- 3) Mantener al equipo de la agencia al tanto
- 4) Recolectar datos
- 5) Enfocarse en la relación agencia-cliente
- 6) Comunicación entre ambas partes
- 7) Hacer un seguimiento una vez el on-boarding está completo
- 8) Evaluación continua de las necesidades del cliente
- 9) Introducir mejoras de productos y mejoras de cuentas a futuro
- 10) Hacer el proceso de on-boarding accesible, flexible y repetible

Además, como una agencia es una empresa externa que apoya al nuevo cliente, los colaboradores no tienen tan internalizados los productos, servicios y procesos del cliente que solicita algún servicio de la agencia digital. Por esto, es importante realizar un Brief, un documento donde el cliente detalla sus objetivos y brinda más información de su empresa. Para esto, Hubspot tiene una guía online [19], donde se muestran 13 preguntas para ayudar a redactar un Brief que sea útil:

- 1) ¿Cuál es el problema?
- 2) ¿Quién tiene este problema?
- 3) ¿Qué se esconde detrás de este “problema”?
- 4) ¿Qué producto/servicio vendemos como solución a este problema?
- 5) ¿Por qué las personas deben creer en nuestra solución? (razones racionales o emocionales para comprar)
- 6) ¿Qué deberíamos decir y cómo?
- 7) ¿En qué formatos comunicaremos el mensaje?

- 8) ¿Qué acción queremos que la gente tome después de recibir nuestro mensaje?
- 9) ¿Cómo queremos que la gente se sienta con nuestra solución?
- 10) ¿Qué nos indica que solucionamos el problema del cliente?
- 11) ¿Qué no es negociable? (colores que DEBEN estar, palabras que NO DEBEN estar, etc.)
- 12) ¿Quién es la competencia?
- 13) ¿Cuál es el punto de vista de la agencia? (feedback de la agencia al cliente)

10.5. Análisis de aplicación

En la actualidad el uso de datos dentro de la agencia se limita al uso de públicos personalizados para Facebook o Google; los datos que se obtienen de las páginas web mediante los códigos instalados previamente se centran en las bases de datos de estas dos plataformas, en las cuales se pueden seleccionar las personas que realizaron diferentes acciones en la página web, o que vieron algún anuncio o interactuaron con él. Con esto, se puede hacer publicidad más “personalizada” a clientes que vieron cierto producto, que agregaron productos al carrito o que están interesados en cierto producto o servicio (esto se obtiene de las bases de datos internas de las plataformas mencionadas). En resumen, no se utilizan datos propios en la realización de campañas o para un análisis profundo de desempeño de la agencia. Como las plataformas se encargan de la recopilación y segmentación de estos datos, no es necesario implementar un cambio en este aspecto, pero sí sería relevante aplicar una cultura de utilización de datos para el análisis de desempeño de campañas publicitarias previas, lo cual permite una mejora constante de cara a los resultados que ve el cliente al final del período de inversión o también una proyección para futuras campañas o clientes potenciales. Estos datos se pueden obtener fácilmente mediante herramientas como Google Analytics o Google Data Studio (las cuales ya son utilizadas por la empresa).

Para la selección de audiencias, se puede agregar como tarea antes de implementar las campañas, lo cual no requiere mucho más esfuerzo ni tiempo del que se usa actualmente y puede generar un cambio positivo importante en el desempeño del servicio que se ofrece.

En cuanto al feedback de clientes, esto sí requiere más tiempo y análisis por parte de los colaboradores del área, y en una reunión con el jefe de Medios, se determinó que la aplicación de esta nueva tarea al área puede generar conflictos de tiempo y de desempeño en otras tareas en el mediano plazo, dada la cantidad de colaboradores y la cantidad de cuentas que se administran hoy en día.

Finalmente, el proceso de on-boarding es algo que en la actualidad presenta un dolor en el área y es necesario definirlo con estándares de la industria, por lo que su aplicación es necesaria bajo palabras del jefe del área de Medios.

Capítulo 11

11. Diseño de procesos

En primer lugar, se realiza un diagnóstico de los procesos actuales, con el fin de realizar un contraste entre el levantamiento de los procesos y la nueva propuesta de valor incluyendo en este análisis los puntos relevantes encontrados en la investigación bibliográfica. Luego, se definen las tareas a realizar dentro del área de Medios. Posteriormente, se agrupan las tareas en actividades, definiendo responsables y herramientas a utilizar. Finalmente, se diseña el flujo de procesos para el área de Medios.

El principal cambio que se propone es que el proceso general de gestión de medios que había antes se dividirá en procesos individuales, los cuales surgen a partir de cada fase descrita en el levantamiento. El motivo de este cambio es para facilitar la gestión de carga laboral entre los analistas de Medios, ya que de esta manera se puede trabajar por separado en cada proceso dependiendo de la disponibilidad de tiempo. También, las actividades relacionadas a la creación y envío de la propuesta de medios, y el on-boarding, pasan a ser responsabilidad del jefe de Medios, quien deja las responsabilidades de analista de Medios y toma los dos procesos mencionados, como también un rol de control sobre los analistas. El proceso de finalización, que en la actualidad no existe, pasa a ser responsabilidad del gerente comercial, con la posibilidad de ser escalado al gerente general.

Para facilitar la lectura, se desarrolla el análisis del diseño de procesos por fase.

11.1. Fase de Propuesta de Medios

11.1.1. Diagnóstico Fase de Propuesta de Medios

Si bien esta fase se centra en una negociación entre la empresa y el cliente potencial, es importante poner foco en el documento de la propuesta de medios que se envía al cliente. La nueva propuesta de valor habla sobre un “servicio personalizado”, lo cual debe quedar reflejado en este documento y el cliente potencial debe notarlo. En la actualidad sólo se busca información en línea sobre el cliente para tener una noción de los formatos que se pueden ofrecer para la gestión de medios, pero es información superficial y que no entrega

valor para el lector y mucho menos para una posible gestión de campañas. También, la investigación bibliográfica muestra que el uso de datos es importante para las agencias, y la empresa cuenta con un historial de gestión de medios para otras empresas de diferentes rubros, lo cual se traduce en datos relevantes que pueden servir como referencia para las propuestas, como también para una proyección de métricas relevantes en la gestión de medios, como costos por clic o costos por conversión, entre otros. Adicionalmente, tomando en cuenta la investigación bibliográfica, en esta fase también se debe realizar la selección de audiencias para las campañas publicitarias que se propondrán. Finalmente, es relevante verificar el funcionamiento de la página web del potencial cliente, identificando puntos de mejora en cuanto a desarrollo, para cumplir con la nueva propuesta de valor y la noción de servicio integral, dado por un entendimiento digital desde la gestión de medios, pero también desde el desarrollo web. También se proponen piezas publicitarias de ejemplo, para que se refleje el valor que pueden ofrecer los tres servicios en conjunto en la propuesta de medios.

11.1.2. Tareas Fase de Propuesta de Medios

Creación de Propuesta		Envío de Propuesta	Negociación (Solicitud de ajuste de precios)
Parte Técnica (jefe de medios)	Parte Gráfica (diseñador(a))		
Solicitar información descriptiva de la empresa al cliente	Elaborar gráficas con formatos propuestos	Enviar propuesta al cliente	Evaluar rebaja de precios (Gerencia Comercial)
Preguntar al cliente sus objetivos de conversión	Enviar gráficas al Área de Medios	Esperar respuesta	Si se rebaja, modificar propuesta
Analizar la página web del cliente con customer journey	Agregar gráficas a propuesta (área de medios)	En caso de no haber respuesta, enviar recordatorio	Si no, notificar al cliente
Proponer mejoras en el sitio web que sirvan para mejorar las conversiones			En caso de aprobarse la propuesta, facturar (jefe de administración y finanzas)
Buscar competidores del cliente			
Analizar páginas web de competidores y proponer cambios (medios y desarrollo)			
Ver campañas publicitarias activas de competidores (Facebook Ads, Google)			
Definir principales keywords y métricas relevantes (Planificador de palabras clave de Google)			
Aplicar proceso de selección de audiencias (Hubspot)			
Definir estrategias a seguir (segmentación, mensaje, plataformas, formatos y objetivos de campañas)			
Revisar historial de datos de empresas similares en bases de datos de la agencia			
Proponer inversión por plataforma y formato con proyecciones de métricas relevantes en base a datos			
Enviar propuesta a Gerencia Comercial			
Aplicar feedback			

Tabla 4: Tareas Fase de Propuesta de Medios. Destacadas en verde las tareas que aportan en el cumplimiento de la propuesta de valor; en amarillo, las tareas que surgen de la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.

Todo comienza con la llegada de una solicitud de propuesta de gestión de medios por parte de alguna empresa que esté interesada en los servicios de Publicidad y Marketing Digital de la agencia. Para crear esta propuesta, se debe, en primer lugar, **solicitar información descriptiva de la empresa al cliente**, para lograr comprender el contexto general, sus productos o servicios, su presencia digital y física, entre otros datos que puedan aportar. También es relevante **preguntar los objetivos de conversión** que se buscan con las campañas publicitarias, para comprender si el cliente necesita campañas asociadas al branding o directamente a las conversiones, y en este segundo caso, si se trata de ventas, generación de potenciales clientes, contactos vía WhatsApp, entre otros. Luego, se procede a **analizar la página web del cliente, aplicando customer journey**, con el objetivo de identificar puntos débiles que dificulten al cliente final llegar a realizar el objetivo de conversión buscado. Con esto, se deben **proponer mejoras en el sitio web**, las cuales deben ser **evaluadas** en cuanto a su factibilidad por el área de Desarrollo, para después **detallarlas de manera técnica**.

Como la publicidad online es un ambiente donde empresas similares compiten por obtener clientes, es importante **buscar competidores del potencial cliente, analizar sus páginas web y ver si tiene campañas publicitarias activas**, para encontrar ideas útiles que puedan servir en la creación de campañas y en el desempeño de la página web de la empresa que solicita la propuesta de gestión de medios. Esto permite también poder ver qué mensaje está entregando la competencia y qué plataformas y formatos está utilizando, para así ofrecer una propuesta competitiva en el mercado.

Para tener una mayor comprensión de la empresa y cómo se medirá el éxito de las campañas, se deben **definir las principales keywords y las métricas relevantes**, lo cual se realiza con el planificador de palabras clave de Google, una herramienta gratuita que permite ver un estimado de búsquedas por palabra, para saber cuánta gente está buscando términos relacionados al producto o servicio que ofrece la empresa, es decir, la cantidad de público que podría llegar a ver un anuncio en Google.

La definición de las campañas a proponer comienza con la **aplicación de un proceso de selección de audiencias**, el cual se puede realizar utilizando la guía de segmentación de mercado de Hubspot [16]. Con esto, se pretende segmentar el público al que se quiere llegar con las campañas para así entregar un mensaje al receptor que le sea interesante, útil, y, sobre todo, logre generar la acción de conversión deseada. Luego, se deben **definir las estrategias que se seguirán con las campañas**, en cuanto a segmentación, mensaje, plataformas, formatos y objetivos de las campañas.

La agencia cuenta con un historial de datos de empresas de diferentes rubros, lo cual permite tener una noción del desempeño de campañas para empresas y campañas similares. Para aprovechar la data disponible, se debe **revisar el historial de empresas similares en las bases de datos de la agencia**, lo que permite **proponer una inversión con una proyección de métricas relevantes (como costos por clic, costos por conversión, entre otros) en base a datos reales**. En esta propuesta se incluyen también los costos por servicio de la agencia.

Para complementar todo lo anterior, el área de Diseño debe **crear piezas publicitarias de ejemplo**, en base a los formatos definidos en la propuesta, para que el potencial cliente tenga una idea de cómo se verán los anuncios una vez implementados. Estas piezas gráficas se deben **enviar al área de Medios**, para su **inclusión en la propuesta**.

La propuesta terminada se debe **enviar a la gerencia comercial** para su revisión. En caso de que existan correcciones que se deban hacer, **estas se aplican por parte del jefe de Medios**, para luego **enviar vía mail la propuesta de gestión de medios** al cliente potencial. En caso de no existir una respuesta a la propuesta en 10 días, se debe **enviar un recordatorio**, con un límite de 3 recordatorios.

Si la propuesta es aceptada, se pasa a la siguiente fase. En caso de ser rechazada, no se sigue el proceso, y existe un tercer caso donde el cliente puede solicitar una rebaja de precios por la gestión de medios. Esta solicitud debe ser **evaluada por la gerencia comercial**, que, en caso de aceptarla, se sigue con el proceso, y en caso de rechazarla, **se notifica al cliente**, quien decide si aceptar o no la propuesta inicial.

Para finalizar, si la propuesta es aceptada, se debe **notificar al área de Finanzas**, para que **facturen por el servicio**. Una vez hecho esto, concluye el proceso.

11.1.3. Rediseño Proceso de Propuesta de Medios

El proceso general se muestra en la ilustración de abajo, mientras que el detalle por fase, para facilitar su observación, se muestra en las siguientes ilustraciones:

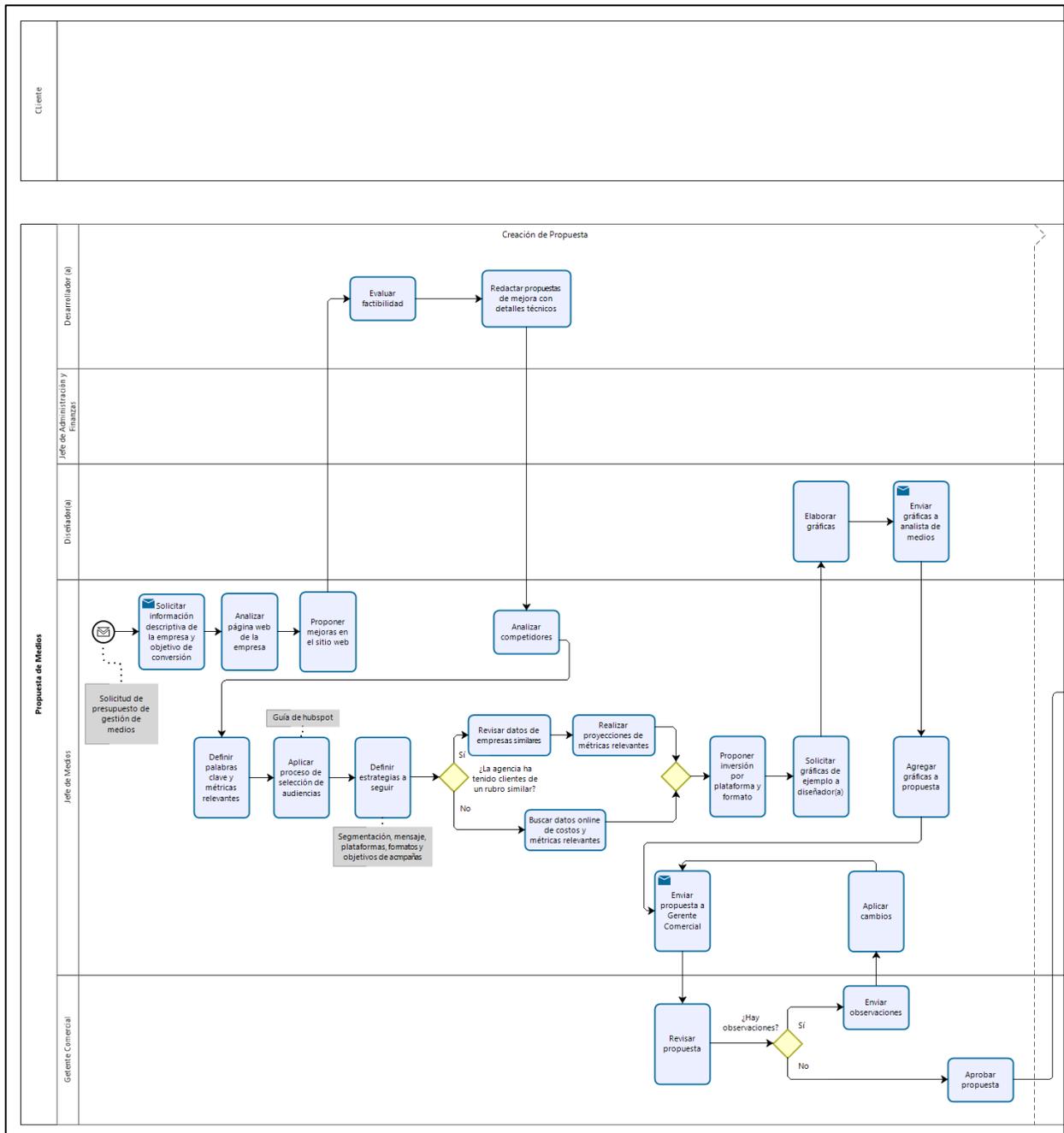


Ilustración 18: Fase de Creación de Propuesta. Fuente: Elaboración propia.

En el diseño de la fase de creación de propuesta se muestra en detalle el proceso, que antes no estaba especificado, logrando mostrar un flujo claro e incorporando los elementos necesarios para asegurarse que el documento de la propuesta de medios esté en línea con la propuesta de valor y la investigación bibliográfica. Se incluye una interacción con un desarrollador, quien debe evaluar la factibilidad de las propuestas de cambios en la web descritos por el jefe de Medios, para que luego se redacten con detalles técnicos. También se agrega una interacción con un diseñador, quien elabora gráficas de ejemplo para incluir

en la propuesta. Con lo anterior, se busca que la propuesta de valor quede plasmada en el documento, mostrando un servicio integral y personalizado. Como se menciona en el diagnóstico de la antigua fase de propuesta de medios, también se incluye la utilización de datos que posee la agencia, para realizar proyecciones. Por último, el jefe de Medios, en este nuevo rol que lo saca de las labores de analista de Medios, debe validar la propuesta con el gerente comercial, quien revisa el documento y propone cambios en caso de ser necesario.

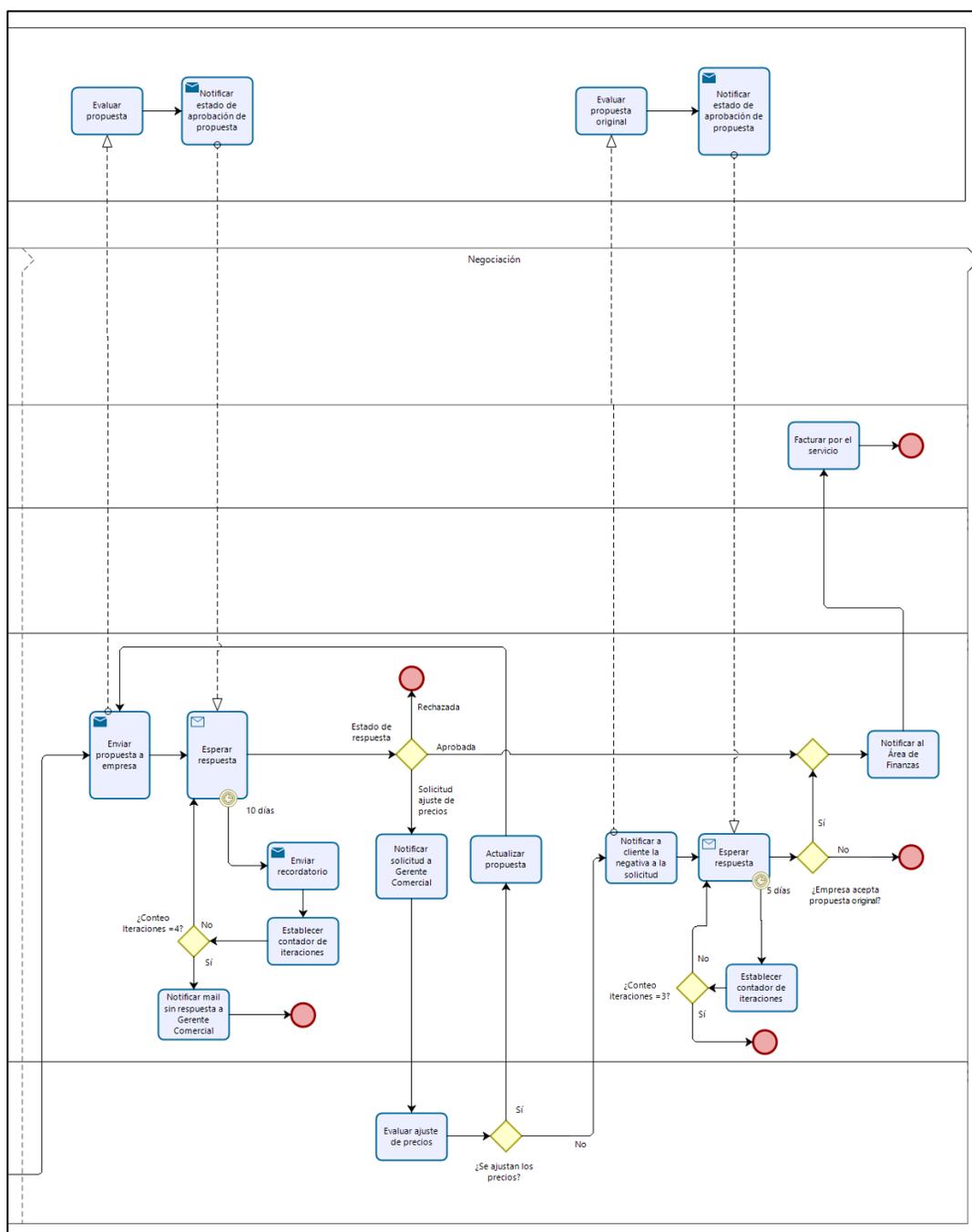


Ilustración 19: Fase de Negociación. Fuente: Elaboración propia.

En la fase de negociación se puede observar la inclusión de un conteo de iteraciones, para enviar un máximo de 3 recordatorios al potencial cliente, en caso de que no responda por la propuesta. Esto se incluye porque la experiencia de los colaboradores del área de Medios dice que existen potenciales clientes que no responden a las propuestas, por lo que es necesario establecer un máximo de tiempo para cerrar el proceso.

El gerente comercial adopta el rol de decisión sobre las peticiones de ajuste de presupuestos, a diferencia de la situación actual, donde es el gerente general quien se encarga de esta tarea. En este proceso y en los siguientes, se desliga al gerente general de las funciones ligadas a la supervisión o peticiones del jefe de Medios.

11.1.4. Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución

Proceso de Propuesta de Medios		
Cambios que alteran los tiempos de ejecución	El jefe de medios deja las labores de analista de medios y se enfoca en el proceso de propuesta de medios y el proceso de on-boarding. De esta manera, se logra enfocar el trabajo y disminuir la carga tanto para el jefe de medios, con el proceso de propuesta de medios y el proceso de on-boarding, como para los analistas de medios con el proceso de gestión de medios y el proceso de reportería, lo que permite tener tiempos más bajos de ejecución y menos retrasos en cuanto al armado de la propuesta y todo lo que esto implica.	
Consideraciones de la implementación	El jefe de medios ya conoce el desarrollo de una propuesta y todo lo que esto implica. A pesar de esto, es necesario que el jefe de medios conozca el nuevo proceso, con sus actividades y su orden. Para esto, debe existir una capacitación que permita al colaborador entender cómo se deberá trabajar en adelante. Si bien el flujo del rediseño contiene más actividades, es debido a que se detalla y establece un orden para la creación de la propuesta como tal, lo cual impacta de manera positiva en el tiempo de ejecución no sólo por el detalle del flujo, sino que también por la diferenciación de tareas entre el jefe de medios y los analistas de medios. El costo financiero de implementación no es significativo.	
Tiempo de ejecución	Situación Actual	Rediseño
	Entre 5 y 10 días hábiles	Entre 3 y 6 días hábiles

Tabla 5: Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución del proceso de propuesta de medios. Fuente: Elaboración propia.

11.2. Fase de On-boarding de Clientes

11.2.1. Diagnóstico Fase de On-Boarding de Clientes

Esta fase no se encuentra definida en la actualidad, pero, en base a la propuesta de valor, es relevante que exista claridad en los procesos por parte de los colaboradores de la empresa y estén definidas las interacciones entre las diferentes áreas. Esto debe quedar claro en el flujo para cumplir con el “servicio integral” de la propuesta de valor, ya que lo ideal es que no existan trabas en el proceso. Además, se deben incluir dentro de esta fase las buenas prácticas y el envío de un brief útil, que son parte de la investigación bibliográfica para el proceso de on-boarding. También se debe definir cómo se utilizarán los datos que se obtendrán de la gestión de los medios del cliente nuevo (mediante reportes), considerando el apartado de uso de datos de la investigación bibliográfica.

11.2.2. Tareas Fase de On-Boarding de Clientes

Para definir las tareas que se deben realizar en esta fase, se solicitó al jefe del área de Medios una reunión, donde se explicó todo lo que se hace en la actualidad cuando llega un cliente. De esta reunión, surgieron las 4 sub-fases que se pueden observar en las columnas de la siguiente tabla. Esta información se complementó con la nueva propuesta de valor y la investigación bibliográfica, derivando en las tareas que se detallan a continuación:

Táctica Operacional	Configuración de plataformas	Tracking Pixels	Creación de Reporte en línea
Enviar Brief	Crear u obtener acceso a cuentas publicitarias y fanpages	Crear u obtener acceso a Tag Manager	Duplicar formato de reporte cliente
Recordatorio a los 3 días	Enlazar fanpage de facebook, cuenta de instagram	Obtener códigos de pixeles	Agregar fuentes de datos
Análisis del Brief por quien llevará la cuenta	Crear u obtener acceso a Analytics	Pegar los códigos en Tag Manager	Modificar fuentes de datos
Aplicar cambios en segmentación en caso de ser necesario		Crear eventos de seguimiento en Tag Manager	Agregar métricas relevantes para el cliente
		Solicitar a Desarrollo o cliente la inclusión del código a la web	Corroborar reporte con gerencia comercial
		Verificar que se tomen los datos	Enviar enlace de reporte al cliente
		En caso de no tomarse bien, verificar problemas y solicitar cambios	Agregar fuente de datos al reporte de la agencia
		Crear públicos en plataformas	Definir y agregar formatos condicionales

Tabla 6: Tareas Fase de On-boarding. Destacadas en amarillo las tareas que surgen de la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.

Si la propuesta de medios detallada en la fase anterior es aceptada por el cliente, lo primero que se realiza en la sub-fase de táctica operacional es el **envío de un brief**, el cual debe contener las preguntas encontradas en la investigación bibliográfica. Con este documento se busca obtener más información del cliente que pueda aportar para la creación y gestión de sus campañas. Como esto es necesario para continuar con el proceso, se **envía un recordatorio** a los 3 días en caso de que no haya sido enviado de vuelta por el cliente. Una vez llega el brief con los datos solicitados, el o la analista de Medios que llevará la cuenta debe **analizar el brief y aplicar cambios en la segmentación** en caso de ser necesario.

En la sub-fase de configuración de plataformas se **crean las cuentas publicitarias** en caso de que el cliente no las tenga, o se **solicita el acceso a éstas, como también a las redes sociales**. Luego se deben **enlazar las redes sociales** (Instagram, Facebook) **con las cuentas publicitarias**, para finalmente **crear una cuenta de Google Analytics o solicitar el acceso en caso de que ya esté creada**.

Con las plataformas configuradas, se pasa a la sub-fase de tracking pixels, donde en primer lugar se debe **crear una cuenta de Google Tag Manager, o solicitar el acceso al cliente en caso de que ya esté creada**. Luego, de cada una de las cuentas publicitarias se **obtiene un código de píxel**, los cuales deben ser **pegados en Google Tag Manager**, para que la página web del cliente reconozca las cuentas publicitarias. Seguido a esto, se deben **crear los eventos de seguimiento en la misma plataforma**, para poder obtener datos de las métricas relevantes para el cliente, como visualización de productos, artículos agregados al carrito, compras, entre otros. Posteriormente, se debe **solicitar al área de Desarrollo la inclusión de códigos (de Google Tag Manager y de eventos de seguimiento) en la página web del cliente**, en caso de que sea la misma agencia que administra su página web, o, en caso de que el cliente sea quien administra su propia página (u otra agencia), **se debe solicitar al cliente la inclusión de los códigos**. Para verificar que todo fue implementado de manera correcta, se debe **verificar la toma de datos con Tag Assistant y desde las mismas plataformas de medios**. Si existen problemas, se deben **solicitar los cambios pertinentes**. Con todo listo, se deben crear los públicos definidos en la segmentación en cada una de las plataformas.

Por último, para la creación del reporte en línea del cliente, se debe **duplicar el formato de reporte de clientes y agregar las fuentes de datos**. Luego, se **modifican las fuentes de datos** en las tablas y gráficas del reporte, y se **agregan métricas relevantes para el cliente**. Se **envía el reporte a la gerencia comercial** para su revisión y si está todo en orden, **se hace llegar el enlace del reporte al cliente**. También es importante tener un **reporte para la agencia** para controlar indicadores

relevantes, por lo que hay que **agregar las nuevas fuentes de datos** y los **formatos condicionales** que levantan alertas de las métricas.

La creación de un reporte para la utilización interna de la empresa permite utilizar los datos obtenidos de las campañas publicitarias y tomar decisiones para la configuración de las campañas, basándose en la tendencia a la utilización de data vista en la investigación bibliográfica. Las métricas más relevantes para las optimizaciones son el gasto, las conversiones, el costo por conversión y el gasto relativo al presupuesto diario. También es importante que el reporte contenga una sección donde se muestre si existen anuncios que han sido rechazados en las plataformas (lo cual puede deberse a varias causas), para poder tomar acción y modificar los anuncios o subir nuevos.

11.2.3. Diseño Proceso de On-boarding de Clientes

Como esta fase no se encontraba definida previamente (en la actualidad sólo se realiza por conocimiento previo, pero sin un orden específico ni tareas claras), se trata más de un diseño que de un rediseño. El proceso general se puede observar en la ilustración de abajo, mientras que el detalle por fase se detalla a continuación:

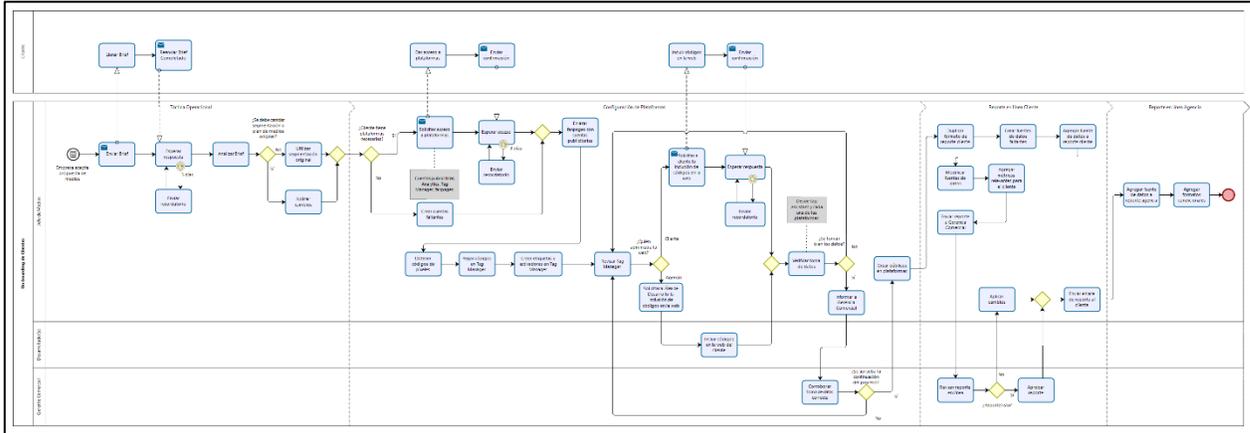


Ilustración 20: Rediseño Fase de On-boarding de Clientes (nuevo Proceso de On-boarding de Clientes). Fuente: Elaboración propia.

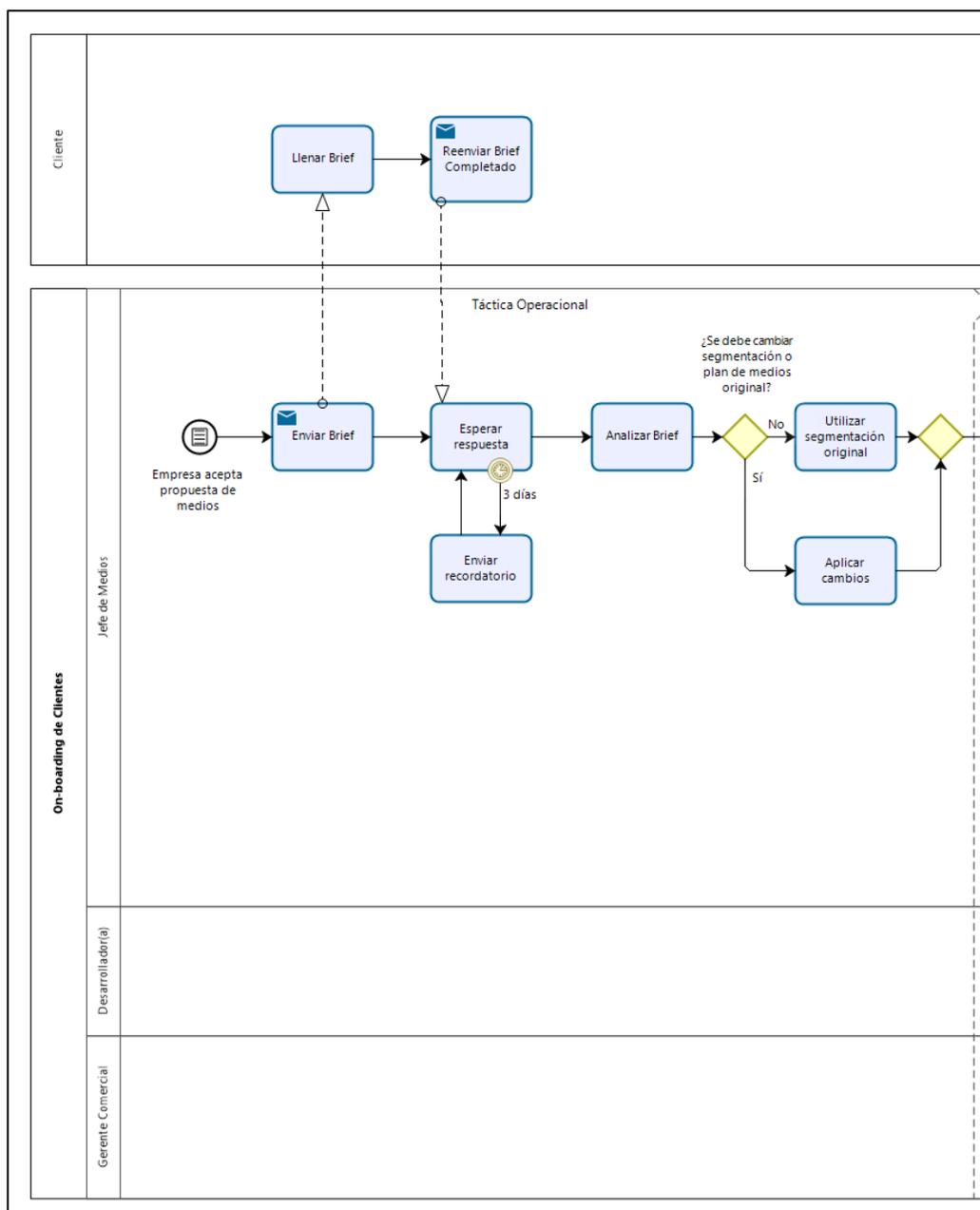


Ilustración 21: Fase de Táctica Operacional. Fuente: Elaboración propia.

La fase de táctica operacional, como se detalla en la definición de tareas, contempla las actividades que deben realizarse en torno al documento de brief. Este documento, a diferencia del que se utiliza actualmente, debe considerar lo encontrado en el apartado de la investigación bibliográfica de on-boarding. Al recibir el brief completado, se tiene más información del cliente, por lo que esto podría hacer necesario también modificar el plan de medios original, utilizando un formato establecido (ya existente en la actualidad) de plan de medios, en base a lo descrito en la propuesta inicial.

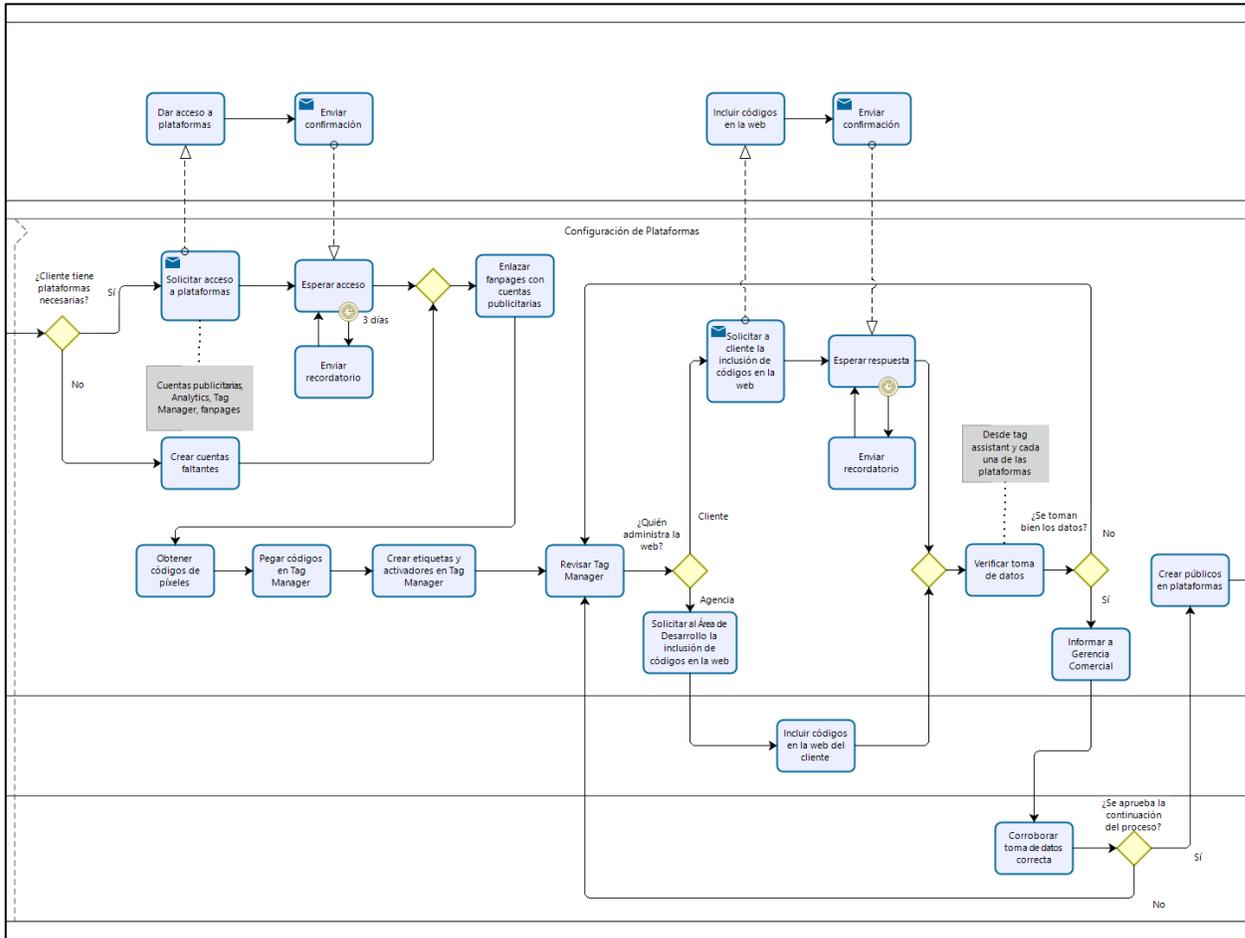


Ilustración 22: Fase de Configuración de Plataformas. Fuente: Elaboración propia.

La fase de configuración de plataformas requiere la utilización de las diferentes plataformas de publicidad y marketing digital que se utilizan en la actualidad en la agencia (Facebook Ads, Google Ads, Google Analytics, entre otros), como también la utilización de Google Tag Manager para la inclusión de códigos de seguimiento en la web. Tag Manager permite centralizar los códigos de seguimiento de las diferentes plataformas, por lo que no es necesario utilizar herramientas de desarrollo de web, ya que la inclusión del código de Tag Manager en la página del cliente se solicita al área de Desarrollo o a quien se encarga de administrar la web del cliente. También, se utiliza la extensión de navegador Tag Assistant, para verificar el correcto funcionamiento de los códigos. En esta fase también existe una interacción con el gerente comercial, quien debe corroborar que la toma de datos se realiza de manera correcta. En caso de que los datos se muestren sin problemas, se continúa con el proceso. De esta manera, el gerente comercial se encarga de que la configuración se realice correctamente antes de continuar con el proceso, evitando futuros problemas con la medición cuando se activen las campañas.

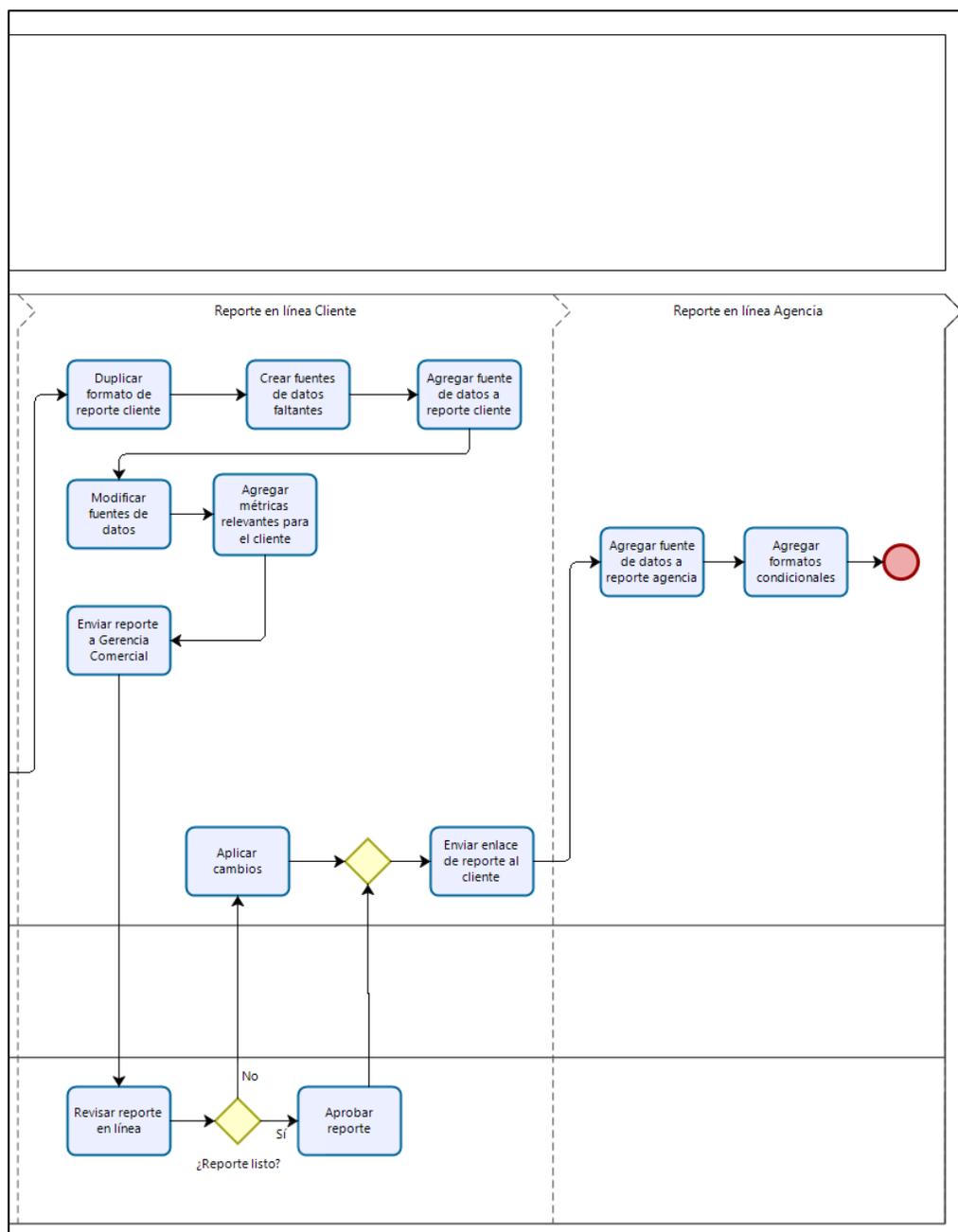


Ilustración 23: Fases de Reporte en línea Cliente y Reporte en línea Agencia. Fuente: Elaboración propia.

En las fases de reporte en línea cliente y reporte en línea agencia se utiliza la misma herramienta; Google Data Studio, mientras que los formatos de reportes deben quedar establecidos para agilizar la creación de los dashboards. También es necesario el manejo de Google Sheets y de la herramienta de centralización de datos que utiliza la agencia, que recopila la data de las diferentes plataformas. Con estas dos últimas herramientas, se logra la inclusión de las fuentes de datos necesarias para la creación de los reportes. En la fase de reporte en línea cliente, el gerente comercial se encarga de la revisión y aprobación del reporte, para garantizar un servicio correcto.

11.2.4. Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución

Proceso de On-boarding		
Cambios que alteran los tiempos de ejecución	Al igual que en el proceso de Propuesta de Medios, el jefe de medios tiene un mayor enfoque en el proceso de On-boarding (dejando las funciones de analista de medios). También, se establece un orden en las actividades del on-boarding, lo cual no se encuentra definido en la actualidad (no hay un orden claro), impactando de manera positiva en el tiempo de ejecución.	
Consideraciones de la implementación	Si bien el proceso de on-boarding se realiza en la actualidad, el jefe de medios debe ser capacitado para comprender el orden de las actividades y cómo se deben realizar. El costo financiero de implementación no es significativo.	
Tiempo de ejecución	Situación Actual	Diseño
	Entre 8 y 20 días hábiles	Entre 5 y 10 días hábiles

Tabla 7: Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución del proceso de on-boarding. Fuente: Elaboración propia.

11.3. Fase de Gestión de Medios

11.3.1. Diagnóstico Fase de Gestión de Medios

Para poder cumplir con la noción de “socio comercial” y el “servicio personalizado” que se muestra en la propuesta de valor, las actividades de esta fase deben contemplar una revisión periódica de las campañas considerando el desempeño de éstas y además teniendo en cuenta el contexto digital del cliente, como su página web y las variables que afectan positiva o negativamente a las campañas, además de tener en cuenta el contexto del mercado, para ofrecer una gestión personalizada de campañas en base a un análisis externo (considerando eventos que puedan afectar al desempeño de las campañas, como podrían ser los Cyber Day para los e-commerce, o cualquier noticia que afecte a la industria donde se desempeña el cliente). En esta fase, también se deberían utilizar los datos de las campañas para verificar el desempeño de éstas y realizar optimizaciones, para cumplir con lo hallado en la investigación bibliográfica. Se incluyen también interacciones entre las áreas de Medios, Diseño y Desarrollo, lo cual busca cumplir con el “servicio integral” de la propuesta de valor.

11.3.2. Tareas Fase de Gestión de Medios

Confirmación de inversión y plazos	Creación de campañas	Solicitud de Material		
		Anuncios por Agencia	Anuncios por Externo	Anuncios por Cliente
Solicitar feedback del plan de gestión de medios	Revisar plataformas	Solicitud de material visual (logos, productos/imágenes) al cliente	Solicitud de piezas publicitarias	Envío de especificaciones de anuncios al cliente
Recordatorio a los 3 días	Si hay campañas nuevas en el plan de medios, crear campañas, si no, actualizar inversiones	Creación de pieza publicitaria (Área de Diseño)	Recordatorio a los 3 días	Solicitud de piezas publicitarias
Crear plan de medios en Google Drive	Crear públicos si es necesario para crear conjuntos de anuncios	Envío de pieza publicitaria al cliente		Recordatorio a los 3 días
Agregar campañas a documento de control de campañas	Si el plan de medios contempla nuevas gráficas, solicitarlas	Si hay correcciones, solicitarlas a Diseño y volver a enviar		
	Crear anuncios que no contengan gráficas	Esperar confirmación o repetir lo anterior		
	Definir gráficas necesarias para la ejecución de campañas	Agregar gráficas a conjunto de anuncios		

Tabla 8: Tareas Fase de Gestión de Medios, parte 1. Destacadas en verde las tareas que aportan en el cumplimiento de la propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia.

Revisión y optimización de campañas	Planificación período siguiente
Revisión del reporte en línea para la agencia	Si quedan 14 días o más, revisar si hay un reporte pendiente del período anterior
Si hay alerta de métricas, aplicar optimizaciones en campañas	Si hay reporte pendiente, lanzar señal de inicio de confección de reporte
Si hay anuncios rechazados, contactar cliente	Si quedan menos de 14 días, verificar si cliente confirmó nueva inversión
Si se solicitan nuevos anuncios, volver a "solicitud de material"	Si ya confirmó, esperar 4 días para volver a revisar el reporte
Si no, hacer ajuste de presupuestos en caso de ser necesario	Si no ha confirmado, preguntar si invertirá
Revisar campañas para aplicar optimizaciones recomendadas	Si invierte, se solicitan montos, plazos y qué campañas requiere
Ajuste de presupuesto en campañas de Google	Si invierte, el área de finanzas debe facturar por el servicio y se vuelve a la creación del plan de medios (esta vez para un nuevo período)
Revisión de contexto y sitio web del cliente	Si no invierte, optimizar las campañas una última vez
Evaluar factibilidad de cambios y aplicarlos (área de desarrollo) o proponer cambios al cliente	Si no invierte, lanzar señal de inicio del proceso de finalización

Tabla 9: Tareas Fase de Gestión de Medios, parte 2. Destacadas en amarillo las tareas que surgen de la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.

Cuando la configuración inicial para un cliente está lista, se pasa a la fase de gestión de medios. Al tratarse de una fase recurrente durante la estadía de una empresa como cliente de la agencia, lo primero a realizar es la **solicitud de feedback del plan de gestión de medios**, para que el cliente indique si es necesario realizar cambios en cuanto a montos, plazos de inversión o distribución de presupuestos y campañas. Con esto, se procede a la **creación del plan de medios**, un documento que tiene formato establecido y sirve para llevar un orden de las inversiones que hacen los diferentes clientes.

Con el plan de medios listo, se pasa a la creación de las campañas. En primer lugar, se **revisan las plataformas** para verificar si las campañas del plan de medios ya están creadas (en este caso se actualizan las inversiones), o es necesario **crear campañas nuevas**. Junto con esto, también, si es necesario **crear públicos, estos deben configurarse para crear los conjuntos de anuncios**. Luego, si el plan de medios **contempla nuevas gráficas, éstas se deben solicitar** según lo especificado en la sub-fase siguiente; solicitud de material. Cuando se reciben las nuevas gráficas, éstas **se deben incluir**. Si las campañas contemplan anuncios que no contienen gráficas (como anuncios de texto en Google), **se deben crear**.

Luego, en la sub-fase de entrega de material, existen tres casos, los cuales no son excluyentes entre sí, ya que, por ejemplo, un cliente puede tener contratado el servicio de diseño de la empresa, pero de igual manera decide solicitar piezas gráficas a su propia área de Diseño o a algún externo. Los casos se detallan a continuación:

- 1) Anuncios son creados por la agencia: Se debe **solicitar el material visual** a la empresa, como el logo, imágenes de los productos, fotos para utilizar como fondo, entre otras piezas que el cliente indique que deben ir en sus gráficas. Esto es **enviado al área de Diseño**, quienes se encargan de la **creación de las piezas publicitarias**. Cuando está lista, ésta **es enviada al cliente**, para que responda si necesita correcciones, las cuales deben **ser solicitadas al área de Diseño**. Este proceso es recurrente hasta que el cliente está satisfecho con las piezas gráficas.
- 2) Anuncios son creados por agencia creativa externa: Sólo se deben **solicitar las piezas gráficas**, pues es la empresa externa la que se ocupa de realizar el proceso de retroalimentación con el cliente de la agencia.

- 3) Anuncios son creados por el cliente: Como las diferentes plataformas y los diferentes formatos tienen medidas y restricciones (texto, formato, entre otros), las **especificaciones deben ser enviadas al cliente** para que las piezas gráficas que se generen sirvan para las campañas. En caso de no ser recibidas a los **3 días, se envía un recordatorio**.

Con los anuncios listos, se agregan las gráficas a los conjuntos de anuncios. En el caso de que no sean necesarios nuevos anuncios, sólo se utilizan las piezas gráficas antiguas.

Es necesario revisar y optimizar las campañas periódicamente para que éstas mantengan un buen desempeño y el servicio entregado mantenga un buen nivel. La primera tarea por realizar es la **revisión del reporte en línea para la agencia**, que es una propuesta realizada en la fase de on-boarding de clientes. Como este nuevo reporte contiene formatos condicionales, se pueden ver fácilmente alertas en las métricas relevantes, las cuales **se deben revisar para aplicar cambios y optimizaciones en las campañas afectadas en caso de ser necesario**. También es posible revisar si existen anuncios rechazados en las diferentes plataformas, y en caso de que existan anuncios en este estado, se debe **contactar al cliente** para ver cómo proceder. Si el cliente **solicita un nuevo anuncio para reemplazar al rechazado, se debe volver a la solicitud de material**. Si **solicita hacer un reajuste de presupuestos sin el anuncio rechazado, se deben aplicar los cambios**. Sumado a lo anterior, es necesario **revisar las campañas activas para hacer optimizaciones recomendadas**, como revisión de keywords en Google Ads, pausar anuncios con mal desempeño en Facebook Ads, entre otros. Además, se tienen que **ajustar los presupuestos de las campañas de Google**, para que al final del período la inversión no se pase del total definido por el cliente. Se debe **revisar el contexto del cliente**, para estar al tanto de noticias que puedan afectar al producto o servicio de la empresa y tomar acción proactiva al respecto. Luego, si el cliente administra su web, se **envían propuestas de cambio al cliente**, y si es la agencia quien se encarga del sitio, un desarrollador debe **evaluar la factibilidad** de los cambios y **agregarlos a su lista de tareas pendientes**. Se **vuelve a optimizar** si quedan 14 días o más para que finalice el período de inversión, esperando 4 días desde la última optimización.

Si quedan 14 días o más, también se debe **revisar si hay un reporte pendiente** del período anterior, que, en caso de ocurrir, se debe iniciar el **proceso de reportes**, que se detalla más adelante. Si quedan menos de 14 días, hay que **verificar si el cliente confirmó la inversión para el período siguiente**. Si no lo ha hecho, se debe **preguntar si invertirá**, y en caso de no hacerlo, se pasa al **proceso de finalización**, el cual, al igual que el proceso de reportes, se detalla en otra sección del presente trabajo de título. En caso de invertir, se **solicitan montos, plazos y campañas**, para que luego

el área de Finanzas **facture por el servicio**. Con esto hecho, se **vuelve a la parte de creación de plan de medios**, al inicio de la presente sección. Si el cliente ya había confirmado previamente la inversión del siguiente período, **se esperan 4 días para volver a optimizar las campañas**.

11.3.3. Rediseño Proceso de Gestión de Medios

Se muestra en primer lugar el proceso general, para luego detallar por fases:

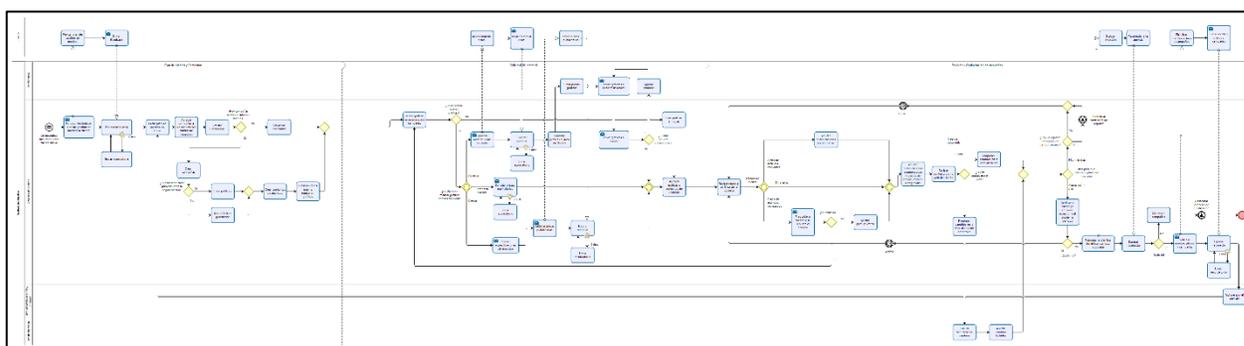


Ilustración 24: Rediseño Fase de Gestión de Medios (nuevo Proceso de Gestión de Medios). Fuente: Elaboración propia.

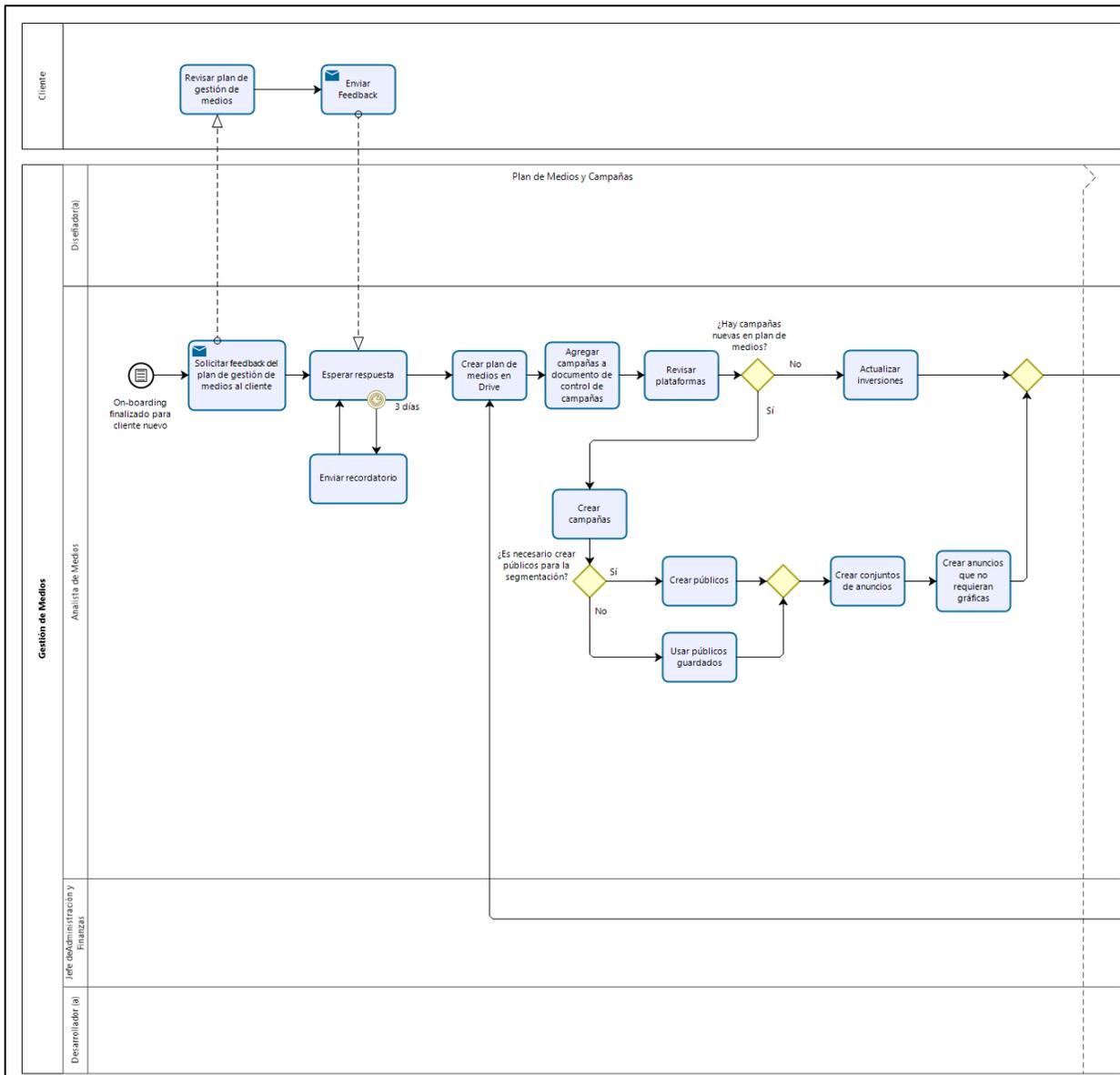


Ilustración 25: Fase de Plan de Medios y Campañas. Fuente: Elaboración propia.

Destaca en la fase de plan de medios y campañas el inicio del proceso, que se da a partir de una señal enviada desde el proceso de on-boarding. También está el detalle de la creación de campañas publicitarias (que continúa en la siguiente fase), que no estaba definida previamente y se mostró como un subproceso en el levantamiento.

En la presente fase, se utiliza el formato de plan de medios, como también la utilización de plataformas de publicidad y marketing digital, en las cuales se deben crear las campañas, conjuntos de anuncios y anuncios.

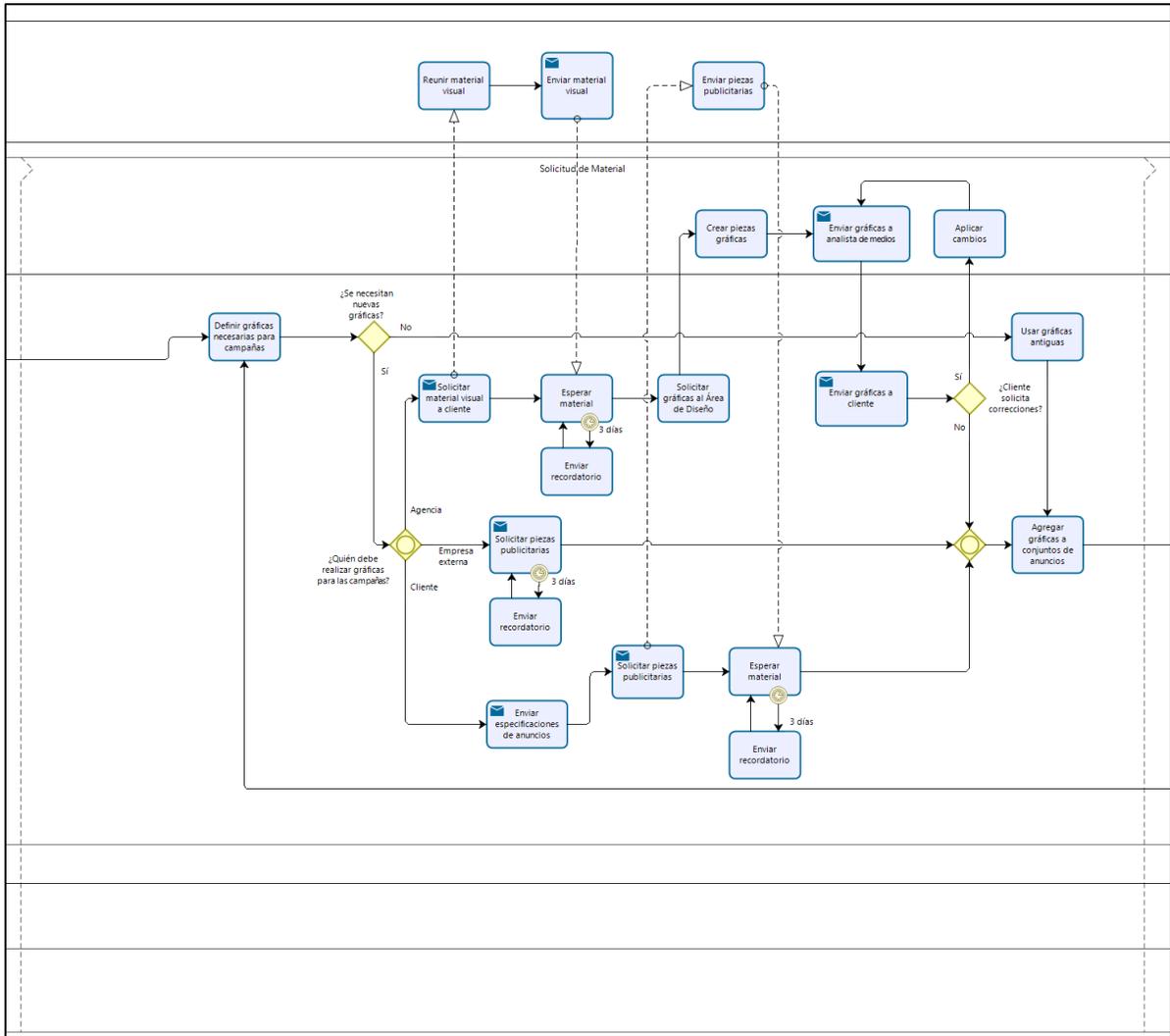


Ilustración 26: Fase de Solicitud de Material. Fuente: Elaboración propia.

En la fase de solicitud de material continúa el detalle de la creación de campañas, esta vez mostrando los diferentes caminos que se pueden tomar en cuanto a la solicitud del material gráfico que sirve para las campañas.

Las herramientas por utilizar son las plataformas de publicidad y marketing digital, para subir los anuncios cuando se reciban las gráficas.

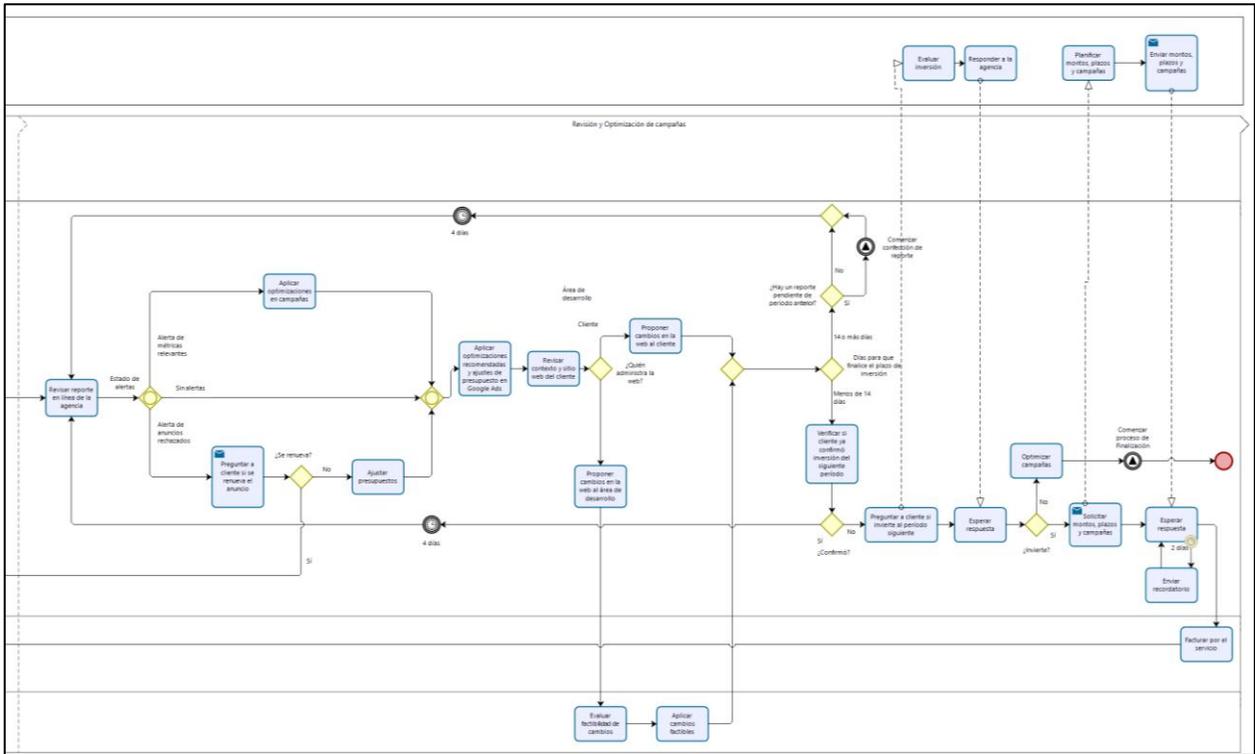


Ilustración 27: Fase de Revisión y Optimización de Campañas. Fuente: Elaboración propia.

En la fase de revisión y optimización de campañas se detalla el flujo de actividades que se deben realizar para optimizar las campañas publicitarias, lo cual no se encontraba detallado en el levantamiento, solamente se mostraba como un subproceso debido a la inexactitud en el conocimiento de actividades y prioridades. También se muestra un envío de señal para comenzar la creación de reportes y, por último, el envío de una señal para el comienzo de la fase de finalización, en el caso de que un cliente no quiera invertir en el período siguiente.

En primer lugar, se debe considerar la utilización de Google Data Studio, para la revisión del reporte en línea de la agencia, lo cual es clave para el control de las campañas. Luego, dependiendo de las alertas, se deben utilizar las diferentes plataformas que contienen las campañas publicitarias, para hacer los ajustes necesarios. Por otro lado, se debe utilizar un formato establecido de control de presupuestos de Google, el cual existe en la actualidad en Google Sheets.

11.3.4. Cambios, consideraciones y tiempos de ejecución

Proceso de Gestión de Medios		
Cambios que alteran los tiempos de ejecución	Los analistas de medios dejan las actividades de propuesta de medios y on-boarding, enfocándose en la gestión de medios y la reportería. Así, surgen menos actividades que interrumpen el proceso de control de campañas y se logra tener mayor orden en los tiempos de ejecución. El rediseño se encarga también de establecer una ventana de tiempo para el monitoreo de campañas. Más allá del impacto en el tiempo de ejecución, el rediseño es un aporte en el orden del proceso y en la calidad del servicio para el cliente, teniendo una revisión periódica definida de las campañas.	
Consideraciones de la implementación	Como el jefe de medios adoptará un rol de control y revisión, es necesario capacitar a los analistas para que comprendan la nueva forma de trabajo y de reporte al jefe de medios. También es necesario capacitar al jefe de medios para que comprenda el nuevo flujo de trabajo, se adapte a la supervisión de los analistas y el monitoreo de métricas relevantes. Los analistas de medios también deben ser capacitados para comprender la nueva forma de trabajo, sobre todo teniendo en cuenta que las revisiones de las campañas se deberán hacer en períodos de tiempo definidos. El costo financiero de implementación no es significativo.	
Tiempo de ejecución	Situación Actual	Rediseño
	Tiempo de ejecución interrumpido a lo largo del período de inversión, dado que los analistas de medios deben realizar tareas (a veces urgentes) de propuestas de medios o de on-boarding, quitándole prioridad a las tareas de gestión de campañas. En general, la revisión de campañas se realiza cuando el tiempo lo permite.	Con tiempo de ejecución definido (revisiones cada 4 días).

Tabla 10: Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución del proceso de Gestión de Medios. Fuente: Elaboración propia.

11.4. Fase de Reportería

11.4.1. Diagnóstico Fase de Reportería

Esta fase destaca por su foco en la utilización de datos, lo cual es parte importante en la industria según la investigación bibliográfica. Lo relevante es cómo se utilizan esos datos, ya que en la actualidad sólo se recopilan y se entregan al cliente con comentarios descriptivos, pero para poder cumplir con la propuesta de valor, es importante analizar estos datos y entender cómo pueden ayudar a mejorar las campañas y además tener claridad de posibles aspectos de mejora en todo el ámbito digital del cliente. En la actualidad, esta fase ocupa al menos la primera semana del siguiente período de inversión, tomando tiempo que es necesario para tareas como la optimización y revisión de las campañas o incluso el inicio de un nuevo proceso para una empresa que requiere los servicios de la agencia. Esto se produce principalmente porque la reportería no se encuentra automatizada y no existe distinción entre las labores de analistas de Medios y el jefe de Medios, mucho menos una separación de roles entre las diferentes fases de la situación actual.

Como parte de las nuevas tareas, se propone la inclusión de un reporte automatizado, que permita entregar todos los datos que se entregan al cliente en la actualidad, considerando exclusivamente el período de inversión, ya que, a la fecha, hay algunas campañas o post que se dejan funcionando más allá del período de inversión señalado al comienzo, los cuales se deben agregar de igual manera al reporte. Este es el principal motivo por el cual no se realizan reportes automatizados, pues suma una dificultad a la automatización. Se propone, como alternativa a esto, el reporte automático mencionado (con fecha de inicio y de fin de acuerdo con lo pactado al inicio del período de inversión), más un detalle de gastos hechos y gastos que se completarán (manual), ahorrando tiempo y esfuerzo a los analistas de Medios, permitiendo enfocarse en el análisis de los datos y no sólo en la recopilación de éstos.

11.4.2. Tareas Fase de Reportería

Reporte automático	Reporte de gastos
Revisión del reporte automático	Sacar datos de gastos del período desde plataformas
Modificar datos en caso de ser necesario	Cálculo de gastos que falten desde el período anterior
Agregar comentarios descriptivos	Pegar datos en planilla de reporte de gastos
Proponer cambios en diseño y desarrollo	Revisión del reporte (jefe de medios)
Evaluar cambios de diseño (área de diseño)	Corregir reporte en caso de haber correcciones
Evaluar cambios de desarrollo (área de desarrollo)	Enviar reporte al cliente
Agregar comentarios válidos de diseño y desarrollo al reporte	

Tabla 11: Tareas Fase de Reportería. Destacadas en verde las tareas que aportan en el cumplimiento de la propuesta de valor; en amarillo, las tareas que surgen de la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.

Con el nuevo reporte automático, la primera tarea es la **revisión** de éste, para verificar si existe algún problema en la configuración de los datos y **modificar la data** en caso de ser necesario. Luego, se agregan comentarios descriptivos que apoyen la visualización de datos y sea más fácil para el cliente la lectura. Además de estos comentarios que sólo se

centran en redactar lo que se muestra en tablas de datos, es importante **proponer cambios** en las campañas, en la página web o en el diseño o mensaje de los anuncios, en base a la experiencia recolectada durante la gestión de las campañas y los posibles problemas en el ámbito digital del cliente que se hayan detectado con las alertas de los reportes en línea. Estas propuestas son evaluadas por el área de Diseño y desarrollo, para verificar su factibilidad y dar detalles técnicos de las propuestas.

Además, se debe crear el reporte de gastos, para que el cliente vea cuánto se gastó (o va a gastar) del total de inversión que señaló al inicio del período. En primer lugar, se deben **sacar los datos de gastos** directamente desde cada plataforma. Con esto, **se calculan los gastos faltantes** del período de inversión anterior. Todo esto **se pega en la planilla** de reporte de gastos. El jefe de Medios, con su nuevo rol de control sobre los analistas, debe revisar el reporte para notificar correcciones en caso de ser necesario. Finalmente, el reporte es enviado al cliente.

11.4.3. Rediseño Proceso de Reportería

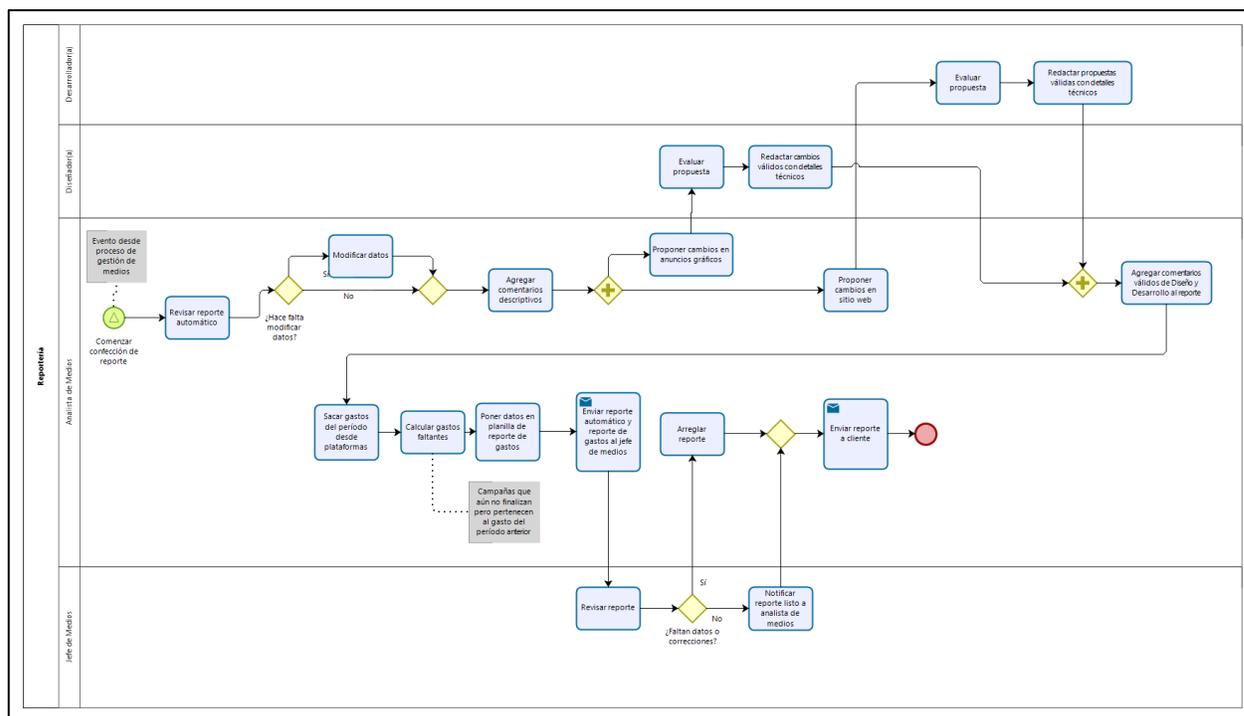


Ilustración 28: Rediseño Fase de Reportería (nuevo Proceso de Reportería). Fuente: Elaboración propia.

Destaca en el proceso de reportería la inclusión de propuestas de cambios, las cuales permiten entregarle valor al cliente mediante un servicio integral basado en el análisis de

datos. Estas propuestas son revisadas por el área de Desarrollo y el área de Diseño. También se detalla una segunda parte para la creación del reporte para el cliente, que no existe en la actualidad. Este proceso de creación de reporte se divide en el rediseño porque actualmente el proceso de creación del reporte del período anterior ocupa mucho tiempo (entre 5 y 15 días hábiles), quitando tiempo importante para la realización de otras actividades, como la optimización de campañas. Una parte del reporte se basa en un reporte automático de Google Data Studio, el cual se detalla en procesos anteriores, mientras que la otra parte es un informe de los gastos que se utilizaron de la inversión propuesta, más los que faltan por gastarse en caso de que no hayan finalizado. Con esto, se logra facilitar la creación del reporte (que es automático) y, por otra parte, información de gastos, que es importante para que el cliente sepa que se utilizó el presupuesto que se definió, se envía como un agregado. Con este cambio, se estima que el tiempo total de creación de reportes no supere los 3 días hábiles.

11.4.4. Cambios, consideraciones y tiempos de ejecución

Proceso de Reportería		
Cambios que alteran los tiempos de ejecución	La creación de un reporte automático en reemplazo de un reporte manual permite ahorrar tiempo en la confección del reporte, enfocándose sólo en revisiones y comentarios. La creación de una planilla de gastos permite llevar un orden sobre la inversión planificada para el período, lo cual no existe en la actualidad, pero no toma más de 10 minutos por cuenta.	
Consideraciones de la implementación	Se debe crear un reporte automático. Las herramientas y capacidades de la empresa permiten la creación de estos reportes, pero requiere tiempo y planificación. La creación de la planilla de gastos es un formato en Excel o Sheets. Con estas nuevas herramientas, se debe capacitar a los analistas de medios para que aprendan a utilizarlas y puedan adaptarse a la nueva forma de trabajo.	
Tiempo de ejecución	Situación Actual	Rediseño
	entre 5 y 15 días hábiles	entre 1 y 3 días hábiles

Tabla 12: Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución del proceso de Reportería. Fuente: Elaboración propia.

11.5. Fase de Proceso de Finalización

11.5.1. Diagnóstico Fase de Proceso de Finalización

Esta fase no se encuentra definida en la actualidad, pero, considerando la investigación bibliográfica, se debería aplicar el feedback del cliente que deja los servicios de la agencia,

para así poder comprender las razones de su salida y establecer puntos de mejora a futuro. Si bien en la actualidad es difícil realizar más actividades de las que hay actualmente debido a la falta de tiempo, se espera que con los cambios propuestos una vez finalizado el trabajo de título se puedan incluir todas las actividades propuestas en el rediseño. Esta fase se deja a cargo del gerente comercial, quien debe dar una finalización correcta al servicio (y en caso de haber errores en los datos, el caso se escala al gerente general).

11.5.2. Tareas Fase de Proceso de Finalización

Reporte de saldos	Cuentas y permisos	Encuesta de finalización
Revisar historial de inversión de planes de medios	Preguntar al cliente si necesita acceso o transferencia de permisos	Enviar al cliente una encuesta de finalización
Sacar datos de plataformas	En caso de necesitarlo, compartir accesos a plataformas o transferirlas	Si no hay respuesta, enviar recordatorio en una semana con un máximo de dos recordatorios
Comparar inversión total de los planes de medios con la inversión real en el reporte de saldos	Notificar al cliente que los permisos en plataformas para los colaboradores de la agencia deben ser modificados por ellos	Cuando llegue, realizar una reunión del Área de Medios para analizar puntos de mejora
Crear reporte de saldos	Desconectar fuentes de datos	
Si hay diferencias, pasar el caso a gerencia general		
Si hay diferencias, comprobarlas (gerencia general)		
Si hay diferencias, modificar reporte de saldos (gerencia general)		
Enviar reporte al cliente		

Tabla 13: Tareas Fase de Finalización. Destacadas en amarillo las tareas que surgen de la investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia.

Cuando un cliente decide dejar los servicios de la agencia, lo primero a revisar es una visión general de cómo quedaron las inversiones ideales con las reales. Para esto, se debe **revisar el historial de inversiones propuestas por el cliente en los planes de medios**. Luego, se **sacan los datos de inversión desde las plataformas**. Acto seguido, se deben **comparar ambos sets de datos en el reporte de saldos**, y en caso de que haya diferencias (las cuales, si son “pequeñas”, es decir, inferiores a \$100.000, no se consideran relevantes), **el caso se escala a la gerencia general**, y se realiza el reporte de saldos. Finalmente, se **envía el reporte al cliente**.

También se le debe preguntar al cliente si necesita transferencia de cuentas o permisos en las plataformas gestionadas. Si lo solicita, se comparten los accesos o se transfieren las cuentas, y también se debe notificar al cliente que los permisos en las plataformas de los colaboradores de la agencia deben ser quitados por ellos. Si esto se realiza o no, no es relevante para la agencia. Finalmente, es importante desconectar las fuentes de datos, ya que la licencia contratada por la agencia tiene un límite de cuentas, y no es útil tener un cupo usado con datos de una empresa que ya no está en el set de clientes.

Por último, para incluir lo encontrado en la investigación bibliográfica, es relevante **enviar al cliente una encuesta de finalización**, la cual, si no es respondida en una semana, se debe **enviar un recordatorio**. Una vez es respondida, se debe **convocar a una reunión con el equipo de medios** para evaluar las respuestas y analizar puntos de mejora para el futuro.

11.5.3. Diseño Proceso de Finalización

Al igual que en los diseños y rediseños anteriores, primero se muestra el proceso completo, para luego mostrar el detalle por fase:

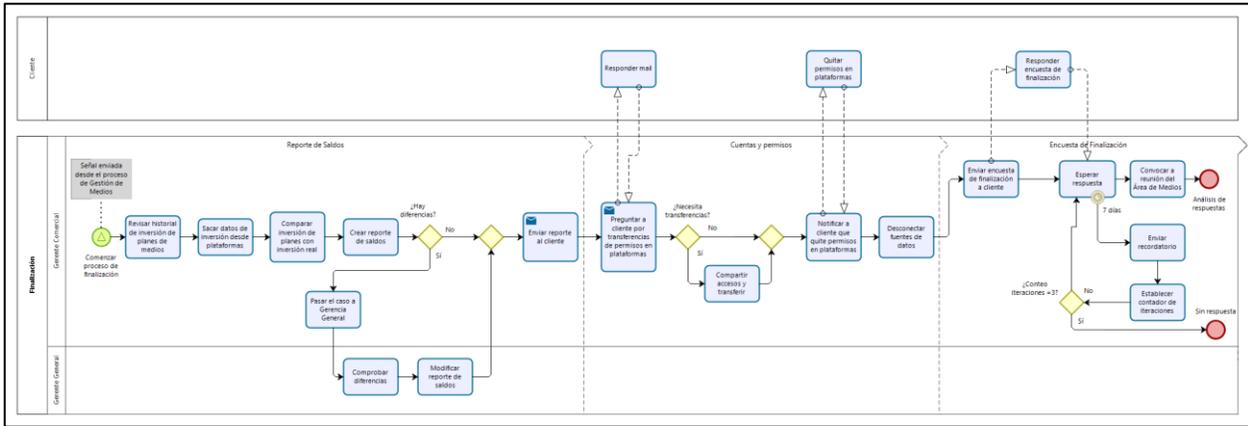


Ilustración 29: Rediseño Fase de Proceso de Finalización (nuevo Proceso de Finalización). Fuente: Elaboración propia.

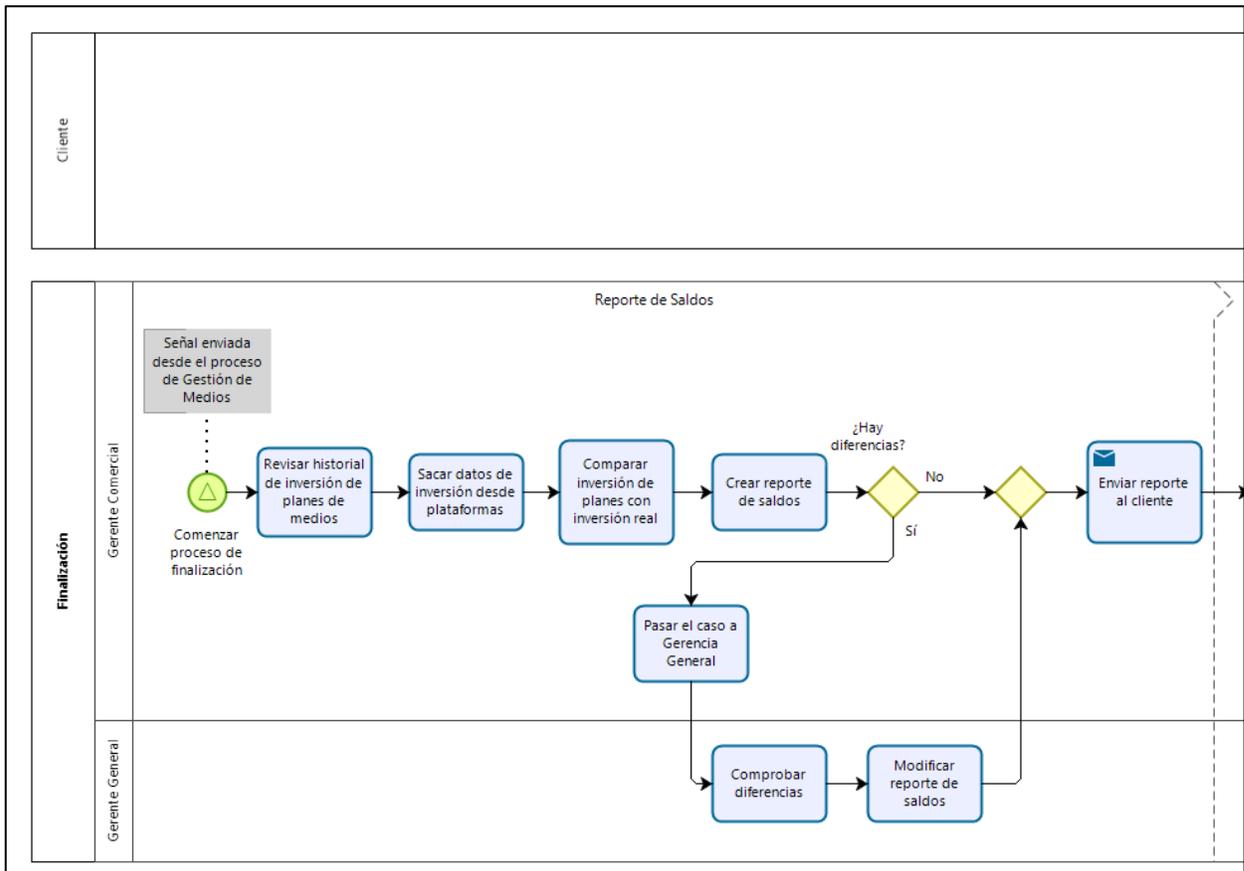


Ilustración 30: Fase de Reporte de Saldos. Fuente: Elaboración propia.

En la fase de reporte de saldos se deben revisar los planes de medios del cliente para ver la inversión total, que luego debe ser comparada con los datos sacados desde las plataformas de publicidad y marketing digital donde se efectuaron campañas en los períodos anteriores. Se debe crear un reporte de saldos simple, en Google Sheets.

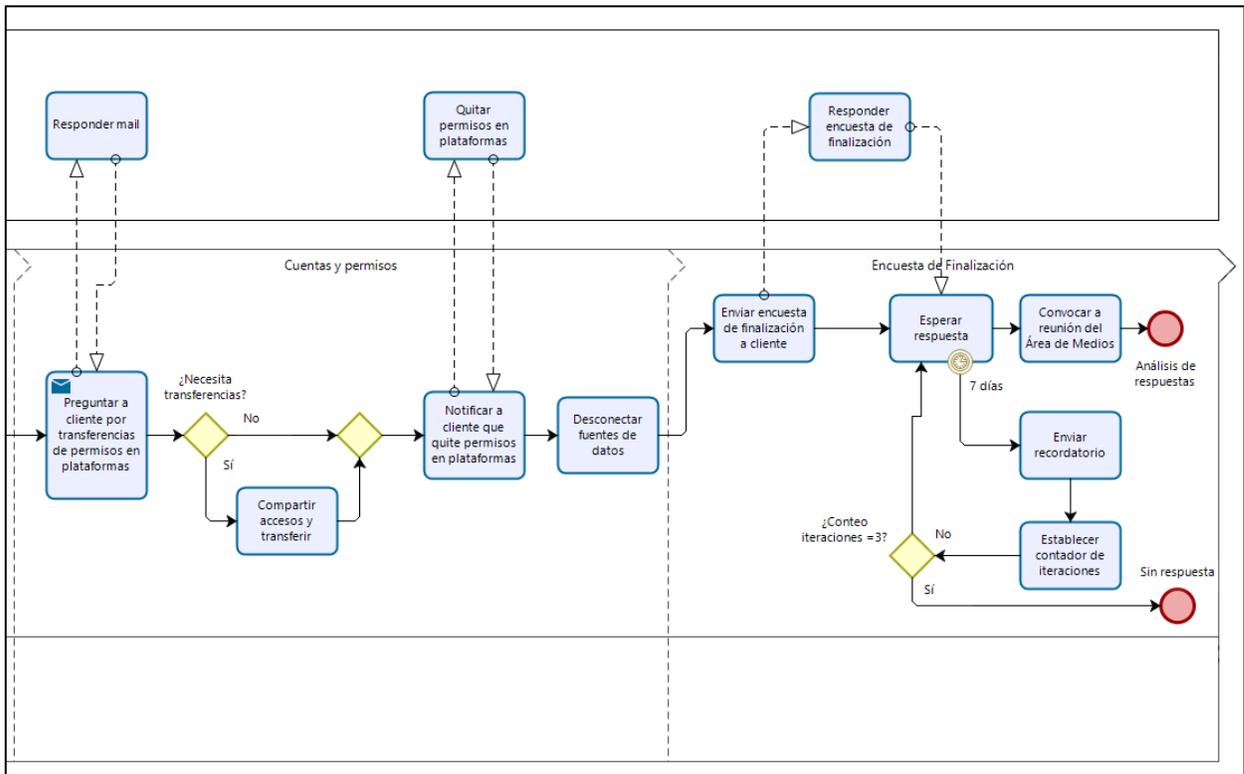


Ilustración 31: Fases de Cuentas y Permisos y Encuesta de Finalización. Fuente: Elaboración propia.

La fase de cuentas y permisos requiere la utilización de las plataformas utilizadas en el área de Medios, como Google Ads, Analytics, entre otras, para compartirle los accesos al cliente y dejar en su poder las plataformas. También, se debe utilizar Google Data Studio, Google Sheets y la herramienta de centralización de datos que utiliza la agencia, para desconectar las fuentes de datos de los reportes en línea.

Por otro lado, la fase de encuesta de finalización contempla la utilización de una encuesta de satisfacción para el cliente que se retira, la cual debe estar predefinida con un formato claro.

11.5.4. Cambios, consideraciones y tiempos de ejecución

Proceso de Finalización		
Cambios que alteran los tiempos de ejecución	En la actualidad no se tiene un orden de actividades necesarias para dar finalización a un cliente que deja la agencia. Con este proceso no se busca optimizar tiempos, se busca mejorar la forma en que se mantiene el orden en la cartera de clientes activos, cómo se aprende de la experiencia con el cliente que se va y cómo mantener un orden en las facturas e inversiones realizadas.	
Consideraciones de la implementación	Agregar un nuevo proceso de trabajo que los colaboradores no conocen. Requiere una capacitación para el gerente comercial, que es quien se encargará en su mayor parte del proceso (puede escalar al gerente comercial, quien también debe conocer el proceso). Se necesita también la creación de formatos de planillas y la elaboración de una encuesta de finalización.	
Tiempo de ejecución	Situación Actual	Diseño
	No existe	Entre 5 y 15 días hábiles

Tabla 14: Cambios, consideraciones y tiempo de ejecución del proceso de finalización. Fuente: Elaboración propia.

11.6. Impacto en el tiempo dedicado a cada cliente

Con la estructura de procesos propuesta se busca un impacto positivo en el tiempo que los analistas de medios deben dedicar a cada cliente. Para lograr una comparativa, en primer lugar, se obtuvo un estimado del porcentaje de tiempo diario que cada cliente le toma a cada analista de la agencia. Con esto, se lograron detectar 3 tipos de clientes; pequeños (clientes que invierten menos de \$1.000.000 mensual), medianos (clientes que invierten entre \$1.000.000 y \$2.500.000) y grandes (clientes que invierten más de \$2.500.000). Al considerar estos tipos, se calculó un promedio de tiempo diario invertido.

Con la nueva estructura de procesos, considerando las mejoras en los tiempos de ejecución y las automatizaciones propuestas, se estima que se reducen los tiempos dedicados a cada cliente, lo cual se detalla en la siguiente tabla:

Tamaño cliente	Inversión mensual	% de tiempo diario actualidad	% de tiempo diario rediseño
Pequeño	Menos de \$1.000.000	15%	5%
Mediano	Entre \$1.000.000 y \$2.500.000	30%	20%
Grande	Más de \$2.500.000	60%	40%

Tabla 15: Tiempo dedicado por tipo de cliente. Fuente: Elaboración propia

Capítulo 12

12. Propuesta de control

12.1. Indicadores relevantes para el cliente

El punto principal de la nueva propuesta de valor es que el servicio que entrega la agencia debe reportar más conversiones online para el cliente. La presente definición de métricas relevantes se enfoca en el área de Medios, ya que las otras áreas escapan del alcance del trabajo de título.

Para poder controlar el desempeño de las campañas publicitarias se propone la inclusión de un reporte para la agencia, que sirva para tener centralizado el control de todas las campañas en un solo lugar y permita revisar mediante alertas visibles los problemas que surjan en el desarrollo éstas. Para mantener un control sobre las campañas, el sistema de alertas se basa en la comparación con períodos anteriores, para evitar que las métricas tengan una baja de desempeño considerando campañas previas. También, si el cliente tiene una referencia numérica de qué valor deberían alcanzar las métricas (o deberían acercarse a él), se puede agregar en el control.

Más en detalle, este control de métricas relevantes para el cliente se realiza por parte de los analistas de Medios, quienes en la revisión periódica del reporte automático pueden ver alertas en los indicadores, que permiten identificar qué clientes requieren una optimización urgente en sus campañas, ya sea cambiar o pausar anuncios, modificar la inversión, revisar o agregar nuevas segmentaciones, entre otros.

Los indicadores por seguir se detallan a continuación:

- 1) Conversiones: Como se menciona anteriormente, este indicador es el principal a controlar dado que está explícito en la propuesta de valor, y es el que más claridad le entrega al cliente sobre el desempeño de las campañas. Las conversiones pueden variar según el rubro de la empresa, pudiendo ser desde compras en el sitio web hasta envíos de formularios para cotizar un servicio.

- 2) Costo por conversión: Es importante también controlar la inversión que se requiere para que ocurra cada conversión. En general, se tiene una referencia del costo por conversión (o CPA, costo por adquisición) por rubro, el cual se tiene por experiencia de los analistas de Medios y por las bases de datos de la agencia con empresas de rubros similares.
- 3) Impresiones: Es relevante controlar a cuántas personas se están mostrando los anuncios, pues una baja en este indicador puede representar algún problema con el anuncio o una necesidad de optimización de la campaña, y esto podría afectar en la cantidad de conversiones.
- 4) Clics: Al igual que las impresiones, se debe controlar la cantidad de clics que están generando las campañas, pues esto representa el tráfico que está llegando al sitio web. Mientras más tráfico se genere, más posibilidad de que algún visitante de la página genere una conversión.
- 5) Tasa de conversión: Esta métrica representa una medida de qué porcentaje de los visitantes del sitio (que llegan desde las campañas) generan conversiones. Una baja en este indicador puede representar problemas en el sitio web, por ejemplo, problemas de stock, de diseño o en cuanto al proceso de compra.
- 6) Anuncios rechazados: También es relevante controlar los anuncios rechazados, ya que las campañas pueden verse afectadas o incluso pausadas por este evento. Es relevante para tomar acción inmediata y que las campañas publicitarias no vean comprometido su desempeño.

12.2. Indicadores de resultados para la agencia

Para poder medir el desempeño del servicio entregado, se propone el seguimiento de los siguientes indicadores:

- 1) Porcentaje de aprobación de propuestas: Permite tener control sobre las propuestas que son aprobadas o rechazadas, y tomar aprendizaje en base a ello. Por ejemplo, un bajo porcentaje de aprobación requerirá revisar el valor que se está proyectando en las propuestas.

- 2) Cantidad de propuestas aceptadas por mes: No sólo importa la relación entre las propuestas aceptadas y rechazadas, sino que también la cantidad de propuestas que se aceptan en el mes y, por lo tanto, cuántos clientes nuevos entran a la empresa. Así, se logra tener una noción del crecimiento de la empresa en cuanto a cantidad de cuentas que se administran.
- 3) Porcentaje de retención de clientes (nivel agencia y nivel analista de Medios): Con este indicador se busca tener control sobre los clientes actuales y tomar acción en caso de que sea necesario, en caso de que existan muchos clientes que dejan la agencia. A nivel de agencia (todos los clientes), permite entender la capacidad para que los clientes estén conformes con el desempeño de la agencia, y a nivel de analista de Medios permite tener una métrica de desempeño de las labores que realiza el colaborador en cuanto a la gestión de medios digitales.
- 4) Porcentaje de desviación de presupuesto: Sirve para controlar el desempeño del analista de Medios al gestionar las inversiones de las diferentes cuentas publicitarias. Como el cliente define la inversión antes de que comience el período, y la factura se realiza con ese monto, lo ideal es que el indicador se mantenga lo más cercano a cero posible. Debido al funcionamiento de las campañas publicitarias, específicamente en Google Search, es difícil que la inversión en este medio sea 100% igual a la solicitada por el cliente, ya que Google Ads puede invertir un porcentaje mayor o menor del monto ingresado, en caso de que el algoritmo interno de la plataforma así lo estime conveniente.
- 5) Porcentaje de variación de resultados con respecto al período anterior (impresiones, clics, conversiones y costos asociados): Permite analizar el desempeño de las campañas (y la gestión del analista de Medios) con respecto al período anterior en la misma cuenta. De esta manera, se logra tener control sobre cambios en los indicadores para tomar acción cuando sea necesario. Es importante notar que se debe considerar la periodicidad propia del cliente y eventos como Black Friday o Cyber Monday.

12.3. Indicadores de proceso para la agencia

Con el fin de tener un control sobre la gestión de los procesos, se propone el seguimiento de los siguientes indicadores:

- 1) Tiempo de creación de propuesta de medios: La propuesta de medios debe realizarse en un tiempo prudente para que el potencial cliente tenga a la agencia en consideración dentro de sus opciones, ya que, si tarda demasiado, la empresa puede

elegir otra agencia. Por otro lado, también es importante revisar el tiempo de creación en caso de que este sea bajo, porque puede ser que no se esté aplicando el suficiente valor sobre la propuesta, derivando en presentaciones que no cumplen con las expectativas del potencial cliente. El encargado de controlar este indicador es el gerente comercial, quien verifica el tiempo de creación de la propuesta de medios por parte del jefe de Medios.

2) Porcentaje de avance en la propuesta de medios: Con el fin de tener un indicador que permita levantar alertas durante el proceso de propuesta de medios, se plantea evaluar el avance en porcentaje del documento de propuesta de medios que se envía al cliente. Para tener una métrica cuantitativa sobre el avance (y considerando el máximo de 6 días que debería tardar la creación de la propuesta), se definen los siguientes hitos con sus respectivos avances en porcentaje, que se basan en la información que debe contener el documento según el rediseño:

- Información descriptiva de la empresa y objetivos de conversión: 5%
- Análisis de la web del cliente y propuesta de mejoras: 15%
- Análisis de competidores: 10%
- Definición de keywords y métricas relevantes: 10%
- Proceso de selección de audiencias y estrategias a seguir: 20%
- Proyección de métricas en base a datos: 20%
- Piezas publicitarias de ejemplo: 10%
- Revisión y envío: 10%

Considerando estos porcentajes, se divide el avance esperado como sigue:

- Día 1: 5%
- Día 2: 20%
- Día 3: 40%
- Día 4: 60%
- Día 5: 80%

- Día 6: 100%

En el caso que el avance del documento sea menor al avance necesario el día que se revisa, el gerente comercial debe levantar una alerta para que el jefe de medios realice los avances necesarios, y así lograr entregar el documento en el tiempo establecido.

- 3) Tiempo de ejecución de on-boarding: Como el on-boarding se realiza una vez el cliente acepta la propuesta, es importante que el proceso sea lo más rápido posible, ya que, sin todas las actividades de este proceso listas, no se pueden comenzar las campañas, y por lo tanto el cliente no percibe conversiones provenientes del servicio de la agencia. Si el on-boarding tarda demasiado, es importante verificar en qué parte del proceso existen trabas para poder continuar con el desarrollo de las actividades. El encargado de controlar este indicador es el gerente comercial, quien verifica el tiempo de ejecución del on-boarding por parte del jefe de Medios.
- 4) Porcentaje de avance de on boarding: Para controlar el tiempo que tarda el proceso de on boarding, se proponen los siguientes hitos de avance en porcentaje:

- Envío y análisis del brief: 10%
- Creación de cuentas y enlace de redes sociales: 15%
- Creación de Tag Manager y eventos de seguimiento: 30%
- Inclusión de códigos en la web y verificación de toma de datos: 20%
- Creación de reporte en línea: 25%

Considerando estos porcentajes, se divide el avance esperado como sigue:

- Día 3: 25%
- Día 6: 55%
- Día 8: 75%
- Día 10: 100%

En el caso que el avance del on boarding sea menor al avance necesario el día que se revisa, el gerente comercial debe levantar una alerta para que el jefe de medios realice los avances necesarios, y así lograr que el on boarding esté completo en el tiempo establecido.

- 5) Cumplimiento de revisiones de campañas: Como parte del rediseño, se incluye una revisión periódica de las campañas por parte de los analistas de Medios. Este control constante permite que el servicio se mantenga optimizado en todas sus plataformas, para así lograr obtener un mayor número de conversiones y cumplir con la propuesta de valor. Si no se están haciendo las revisiones periódicas de las campañas, se debe revisar el por qué de la situación y tomar las medidas necesarias. El encargado de controlar este indicador es el jefe de Medios, quien verifica el cumplimiento de las revisiones de las campañas por parte de los analistas de Medios.

- 6) Cantidad de conversiones obtenidas y porcentaje de variación con respecto al esperado (nivel de cuenta): Como el foco de las campañas y la agencia es obtener más conversiones para el cliente, es importante controlar la cantidad de conversiones que se obtienen. Para esto es ideal establecer previamente los resultados esperados por mes, para ver cuántas conversiones se deberían lograr y cuántas se obtienen al final del período de inversión. Si durante la ejecución de las campañas existe una desviación importante con respecto al esperado, deben tomarse las medidas necesarias para poder cumplir con los objetivos preestablecidos. El encargado de controlar este indicador es el jefe de Medios, quien verifica las conversiones que se obtienen de la gestión de campañas por parte de los analistas de medios.

- 7) Tiempo de realización de reportes: Que los reportes estén listos en el tiempo esperado es importante no sólo para el cliente, que requiere ver los resultados de las campañas en un tiempo prudente después de que termina el período de inversión, sino que también es importante para que los analistas de Medios obtengan información de los datos del desempeño de la campaña y así puedan optimizar de mejor manera las campañas en el período siguiente. Si los reportes tardan mucho en estar listos, es importante levantar una alerta para tomar las medidas necesarias. El encargado de controlar este indicador es el jefe de Medios, quien verifica el tiempo que tarda en estar listo el reporte por parte de los analistas de Medios.

12.4. Gestión de carga

Uno de los focos del trabajo de título contempla la creación de un plan operacional **que permita el crecimiento de la empresa**. Una vez están claros los procesos que se deben realizar, es importante controlar la carga laboral de los analistas de Medios, ya que esto permite que realicen una cantidad de tareas apropiadas con el fin de que se desarrollen con un nivel de desempeño adecuado. Una correcta aplicación de la gestión

de carga permite mantener un orden en los procesos, lo cual muestra cuántos clientes se podrían adquirir sin que esto afecte al desempeño de los colaboradores ni el nivel de servicio que se desea entregar.

Actualmente la agencia tiene contratado un software de gestión que permite el registro de tiempo utilizado en diferentes tareas del día a día. Este programa está siendo utilizado recientemente por el área de Desarrollo, para controlar la cantidad de horas que utilizan en los diferentes proyectos. Se propone la extensión de la herramienta al área de Medios, para poder controlar la carga laboral que reportan las diferentes tareas de los clientes que se tienen actualmente, para poder primero realizar un diagnóstico de la situación actual, y luego analizar si se requieren más colaboradores o si se pueden adquirir más clientes. Con el uso constante del software, se tendrá un control constante del día a día.

Capítulo 13

13. Plan de implementación

Para implementar la nueva forma de trabajo propuesta, se detalla a continuación un plan que permita incorporar los cambios dentro de la agencia:

- 1) Presentar la nueva propuesta de valor a todos los colaboradores de la empresa, para que comprendan los lineamientos de la empresa y qué se quiere ofrecer a los clientes.
- 2) Reuniones con las áreas implicadas para mostrar la nueva forma de trabajo. Para que se comprendan los cambios, se propone mostrar las diferencias entre la forma de trabajo en la actualidad y cómo se debe trabajar con el rediseño aplicado.
- 3) Creación de reportes/formatos necesarios para la nueva forma de trabajo. El encargado de esta labor debe ser un colaborador que conozca el área de Medios a profundidad (puede ser externo o interno), para que desarrolle una solución acorde con el rediseño pero que también se acomode a las capacidades y conocimientos de las personas del área. Esta persona también debe encargarse de mantener funcionales los reportes y formatos a futuro.
- 4) Implementar la utilización de la herramienta de gestión de carga dentro del área de Medios. Para esto, en primer lugar, se debe capacitar a los colaboradores para que aprendan a utilizar la herramienta, y luego establecer un período de marcha blanca para que se adapten al ingreso de horas de trabajo a la plataforma.
- 5) Con la información de la carga de los analistas de Medios y el jefe de Medios, se debe estudiar el ingreso de un nuevo analista de Medios, para liberar al jefe de las antiguas funciones de analista y comenzar la migración a la nueva forma de trabajo.
- 6) Informar el cambio de persona que administra la cuenta a los clientes, en caso de ser necesaria una redistribución de carga y clientes.
- 7) Presentar los nuevos formatos y reportes a los colaboradores, para que comprendan su funcionamiento y cómo deben interactuar con ellos. Esto se debe hacer mediante una reunión entre quien implementó los formatos y reportes junto con el área de Medios.

- 8) Con el jefe libre de las actividades de analista de Medios, se debe hacer una capacitación para el control de indicadores de proceso.
- 9) Se debe capacitar también al gerente comercial, quien adopta labores de revisión y control sobre el jefe de Medios y se encarga del proceso de finalización. El gerente general también debe participar de las capacitaciones.

El plan de implementación, con sus actividades, encargados y tiempo en semanas se presenta a continuación:

Actividad	Encargado	Tiempo en Semanas												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Presentación de nueva propuesta de valor	Gerente General	1												
Reuniones con áreas implicadas	Gerente General	3												
Creación de reportes y formatos necesarios	Área de Medios (persona por definir)	3												
Capacitación de herramienta de gestión de carga	Encargado de herramienta de gestión de carga	2												
Marcha blanca herramienta de gestión de carga	Integrantes del Área de Medios	4												
Estudiar ingreso de nuevo(s) analista(s)	Jefe de Medios y Encargado de herramienta de gestión de carga	1												
Redistribución de cargas y contacto con cliente	Jefe de Medios	1												
Presentación de nuevos formatos y reportes	Gerente General	2												
Capacitación de control de indicadores	Gerente General, Gerente Comercial, Jefe de Medios	2												

Tabla 16: Plan de implementación. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 14

14. Conclusiones

La inexactitud de la propuesta de valor en la situación actual impide que las actividades y los colaboradores tengan un enfoque claro, lo cual genera desorden y la entrega de un servicio sin un objetivo y un valor definido para el cliente. Con la nueva propuesta de valor se obtienen los lineamientos mediante los cuales la agencia y, en particular, el área de Medios deberá realizar las labores diarias de cara a la empresa que contrata los servicios. Por otra parte, la realización de procesos sin una definición clara de actividades necesarias provoca demoras en los plazos de confección de tareas y entregas de resultados. El análisis y posterior rediseño aplicado proporciona un flujo de trabajo que guía el día a día de los colaboradores del área de medios. Con esto, se mejora el tiempo de ejecución de procesos y se establece un mayor control sobre los resultados de las campañas, proporcionando un monitoreo óptimo para la maximización de las conversiones que obtiene el cliente.

Las principales oportunidades de mejora encontradas son a partir de procesos no definidos y también de actividades no automatizadas. La inclusión de reportes automáticos, por ejemplo, libera a los colaboradores de tareas manuales y les permite enfocar su tiempo en otras actividades, ya sea en la gestión de nuevos clientes o en el análisis de campañas para los clientes actuales, proporcionando valor ya sea en el crecimiento de la empresa o en la calidad del servicio entregado.

Por otro lado, se observa que en la situación actual no existe una noción de jerarquía aplicada a las actividades diarias, lo cual impacta en el control de procesos e impide notar fallas en los diferentes niveles de los colaboradores. La redefinición de estas jerarquías, en conjunto con la propuesta de control, logran establecer una forma de trabajo que promueve el desempeño en base a resultados medibles.

Finalmente, con todo lo propuesto en el presente trabajo de título, se cumple con el objetivo general, entregando un diseño de procesos en línea con la propuesta de valor, que al ser implementado impacta de manera positiva en la capacidad de crecimiento de la empresa, considerando la gestión de carga propuesta.

15. Bibliografía

- [1] CNC. (2021). *informe ventas online del retail (Segundo Trimestre 2021)*. <https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2021/08/CNC-INFORME-VENTAS-ONLINE-DEL-RETAIL-Segundo-Trimestre-2021.pdf>
- [2] Comisión Digital AAM. (2022, 29 abril). *Inversión en Medios Digitales Marzo 2022*. AAM. <https://aam.cl/wp-content/uploads/2022/04/Informe-Inversio%CC%81n-en-Medios-Marzo-2022-env-1.pdf>
- [3] SII. (2020, octubre). *202010_PUB_SUBR. Estadísticas de Empresa*. https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas/empresas/202010_PUB_TRAM5.xlsb
- [4] SII. (2020, octubre). *202010_PUB_SUBR. Estadísticas de Empresa*. https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas/empresas/202010_PUB_PROV_SUBR.xlsb
- [5] Nager, E. (2020, junio). *¿Qué es el marketing digital o marketing online?*. InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>
- [6] Chaffey, D. (2021, mayo). *Introducing The RACE Framework: a practical framework to improve your digital marketing*. Smart Insights. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/>
- [7] Rocca, F. (2020, 9 enero). *¿Qué dice la propuesta de valor?* Clase Ejecutiva UC. <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/que-dice-la-propuesta-de-valor/>
- [8] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.
- [9] Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5.a ed.). Pearson Education.
- [10] Weske, M. (2012). *Business Process Management* (2.a ed.). Springer.
- [11] Hitt, M. A. (2015). *Administración Estratégica* (11.a ed.). Cengage Learning.
- [12] José Rivera: *¿Qué es y qué no es el control de gestión?* (2018, 19 enero). Escuela de Administración PUC. <https://escueladeadministracion.uc.cl/jose-rivera-que-es-y-que-no-es-el-control-de-gestion/>
- [13] Adgate, B. (2021, 10 septiembre). *Increasingly Agencies Are Using “Big Data” As Part Of Their Advertising Strategy*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bradadgate/2021/09/10/increasingly-agencies-are-using-big-data-as-part-of-their-advertising-deliverables/?sh=46ffa52d2be3>
- [14] IAB Chile. (2020, 5 mayo). *78% de los consumidores compartiría su información con las empresas*. <https://www.iab.cl/iab-estudio/78-de-los-consumidores-compartiria-su-informacion-con-las-empresas/>
- [15] Comisión Digital AAM. (2021, 15 marzo). *TRANSFORMANDO UNA TENDENCIA EN ESTRATEGIA*. AAM. <https://aam.cl/transformando-una-tendencia-en-estrategia/>

[16] Sordo, A. I. (2021, 17 noviembre). *Cómo hacer una segmentación de mercado paso a paso*. Hubspot. https://blog.hubspot.es/marketing/como-hacer-segmentacion-mercado?_ga=2.146177332.1258955134.1635534469-984763213.1614968177

[17] Gralpois, B. (2021, 11 mayo). *ARTICLE: THE ORGANIZED FEEDBACK FRAMEWORK*. Agency Mania Solutions. <https://www.agencymania.com/article-the-organized-feedback-framework/>

[18] LaPlante-Dube, M. (2021, 15 junio). *10 New Customer Onboarding Best Practices*. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/service/onboarding-best-practices>

[19] Oetting, J. (2021, 4 febrero). *13 Questions to Help You Write a Compelling Creative Brief in 2021*. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/agency/create-compelling-creative-brief#>