

Universidad Siglo XXI
Escuela de Negocios
MBA - Master en Administración de Empresas

Trabajo final de Post-Grado

*“Modelo de negocio impulsado por
implementación de Martech, para agencias de
marketing y comunicación de la ciudad de
Córdoba, Argentina”*

Lic. Leandro S. Gonzalez

Tutor: Mgstr. Andres Pallaro

Noviembre 2020

Agradecimientos

Me gustaría agradecer a aquellas personas que hicieron posible este trabajo, comenzado con el **Mgter. Andrés Pallaro** de la Universidad Siglo XXI, quien desde un primer momento me ayudó a darle forma a este proyecto aportando su conocimiento y experiencia para lograr un trabajo acorde a las expectativas de esta facultad. Realmente su colaboración (tanto en lo profesional como desde lo personal) fue clave para que pueda dar cierre a esta hermosa etapa de mi carrera, y le estaré enormemente agradecido.

A quienes fueron entrevistados y respondieron en nombre de las empresas participantes, a aquellas personas que dedicaron parte de su tiempo para dialogar y responder las inquietudes planteadas, siempre con buenas intenciones y buscando crear espacios de construcción conjunta.

No quiero dejar de nombrar a todos los profesionales, amigos y compañeros de estudio que participaron de manera directa o indirecta en este proyecto, aportando desde su punto de vista hasta su conocimiento aplicado para poder culminar estos estudios.

No puedo pasar por alto todos los profesores, directores y personas que hacen parte del programa del MBA de la Universidad Siglo XXI quienes día a día trabajan para que los profesionales puedan dar cierre a esta etapa de formación.

A mi padres, **Silvia y Daniel**, presentes en cada desafío que encaro en mi vida.

Finalmente quiero dedicar unas palabras a mi esposa **Sofía**, quien ha estado a mi lado desde el primer momento, acompañándome, aconsejándome y ayudándome a convertirme en mejor profesional y en mejor persona.

Gran parte de este trabajo se debe a su paciencia y amor.

Resumen

La disrupción digital es un hecho. ¿Están las agencias de marketing digital y comunicación de Córdoba preparadas para enfrentar este proceso? La transformación digital debe ser una prioridad dentro de sus planes estratégicos.

El objetivo que persigue este trabajo es dotar a las empresas de un modelo que cree valor y capitalice oportunidades. Para ello, se trabajó con el framework Canvas Business Generation, apalancado en la implementación de marketing technology en los procesos de negocio. En el desarrollo del mismo se exploran conceptos relacionados al entorno, a los ejes de transformación digital y definiciones estratégicas, para poder definir un nuevo modelo de negocio que se nutra de tecnología para dar valor a los clientes, lograr sustentabilidad y poder transitar el cambio en entornos dinámicos.

Abstract

Digital disruption is a fact. Are digital marketing and communication agencies from Cordoba prepared to face this process? Digital transformation must be a priority in their strategic plans.

The main goal of this thesis is to provide companies with a model that creates value and capitalizes on opportunities. To do so, i worked with the Canvas Business Generation framework, leveraged on the implementation of marketing technology in business processes. Within this project, concepts such as business community, axes of digital transformation and strategic planning are explored in order to create a new business model that uses technology in order to add value to their customers, achieve sustainability and transit through dynamic environments.

Índice

1.	INTRODUCCIÓN	9
1.1.	Planteamiento del problema	10
1.2.	Objetivos	11
1.2.1.	Objetivo General.....	11
1.2.2.	Objetivos específicos	12
1.3.	Justificación.....	12
2.	MARCO TEÓRICO.....	14
2.1.	Entornos organizacionales actuales.....	17
2.1.1.	El entorno general y directo.....	17
2.1.2.	Fuerzas de la industria: las fuerzas de Porter	18
2.1.2.1.	Amenaza de entrada.....	19
2.1.2.2.	Poder de los proveedores	20
2.1.2.3.	Poder de los compradores.....	20
2.1.2.4.	Amenaza de sustitutos	21
2.1.2.5.	Rivalidad entre las empresas del sector	21
2.1.3.	Arenas competitivas	22
2.2.	La transformación digital	24
2.2.1.	Ejes de la transformación digital	26
2.2.1.1.	Clientes	27
A.	Consumidores digitales.....	27
B.	Red de clientes	29
C.	Clientes como contribuidores	31
2.2.1.2.	Competidores.....	32
A.	Coopetición.....	33
B.	Desintermediación e intermediación.....	34
2.2.1.3.	Datos	35
A.	Organización impulsada por datos: Big data	35

B. Algoritmos	38
2.2.1.4. Innovación	39
A. Experimentación	41
B. La amenaza de la innovación disruptiva	42
2.2.1.5. Valor	44
A. Definición de valor	44
B. Product Market - Fit	45
C. El concepto de trabajos por hacer	47
2.2.1.6. Personas	49
A. Habilidades digitales	49
2.3. Modelos de negocios	52
2.3.1. Business Model Generation - CANVAS	55
2.3.1.1. Segmento de cliente	56
2.3.1.2. Propuesta de valor	57
2.3.1.3. Canales	57
2.3.1.4. Relación con el cliente	58
2.3.1.5. Flujos de ingreso	58
2.3.1.6. Recursos clave	59
2.3.1.7. Actividades clave	59
2.3.1.8. Alianzas o socios clave	59
2.3.1.9. Estructura de costos	60
2.4. Marketing Digital y stack tecnológico	61
2.4.1. Stack tecnológico en los procesos de negocio	63
2.4.2. El marketing technology stack	65
2.5. La actualidad de las Agencias de Marketing digital en Argentina	67
2.5.1. Entorno general	67
2.5.1.1. Factores económicos	68
2.5.1.2. Factores políticos	69
2.5.1.3. Factores legales	70
A. Ley de Economía del Conocimiento	70
B. Ley de Teletrabajo	71
2.5.1.4. Factores ambientales	73
2.5.1.5. Factores tecnológicos	73
2.5.2. Análisis de las fuerzas de la industria	78
3. DISEÑO METODOLÓGICO	81
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	83
4.1. Descripción del modelo de negocio	83
4.1.1.1. Segmento de clientes	85
4.1.1.2. Propuesta de valor	87
4.1.1.3. Vinculación cliente - empresa	89

4.1.1.4.	Modelo de monetización	90
4.1.1.5.	Estructura operativa.....	90
A.	Procesos	92
B.	Personas	93
C.	Data y herramientas	94
4.1.1.6.	Estructura de costos	96
4.1.2.	Análisis	96
5.	RECOMENDACIONES: UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO	99
5.1.	Definiciones estratégicas	100
5.1.1.	Segmento de cliente y propuesta de valor	102
5.1.2.	MarTech y su implicancia en el modelo de negocio	105
5.1.3.	Impacto en actividades claves	107
5.1.4.	Impacto en recursos claves	112
5.1.4.1.	Tecnología	112
5.1.4.2.	Personas	117
5.1.4.3.	Financieros y Económicos.....	118
5.1.5.	Impacto en alianzas estratégicas.....	119
5.2.	Modelo de negocio - Framework Canvas.....	120
5.2.1.	Cuadro de stack tecnológico para el modelo	121
6.	CONCLUSIONES	122
7.	BIBLIOGRAFÍA	125
8.	ANEXOS	130
8.1.	Cuestionario guía entrevistas personales.....	130
8.2.	Cuestionario: Índice de madurez digital.....	132
8.3.	Modelos de negocio.....	135

1. INTRODUCCIÓN

Muchas son las organizaciones que intentan hacer frente a la dinámica que plantea operar en entornos en los cuales la tecnología tiene cada vez más relevancia y el cambio acelerado es una variable determinante en cada segmento del mercado. Existen numerosos modelos y teorías que intentan dar justificativo al acelerado cambio que viven las personas y las empresas, aunque lo hacen desde un nivel macro de análisis, sin profundizar en definiciones específicas de cada industria. Esta situación apremia a las empresas que brindan servicios digitales, ya que no pueden afrontar procesos de innovación que les permitan emprender el cambio.

El objetivo de este trabajo radica en dotar a empresas del rubro marketing y comunicación de un modelo de negocio apalancado en la definición de su stack tecnológico, para permitirles capitalizar las oportunidades que genera este nuevo contexto digital, creando propuestas de valor superadoras para sus clientes. Con este fin, surge la pregunta ¿es posible dotar a las agencias y empresas de marketing digital de un modelo de negocios innovador?

Esta pregunta de investigación se responde a través del análisis detallado de informes de cámaras, asociaciones, organismos públicos, privados, entrevistas personales, encuestas y la implementación de frameworks de diseño de negocios. Las respuestas recibidas muestran que el modelo actual de estas agencias no cubre

las necesidades de los clientes además de poner en evidencia que no se capitalizan oportunidades de negocio, por lo que es posible dotar a las empresas de nuevas metodologías y procesos que se enfoquen en dar solución a esta situación.

Teniendo en cuenta todo esto, se propone un nuevo modelo de negocio que se apalanque en la implementación de tecnología en los procesos core de negocio, creando empleo con un alto grado de especialización, redefiniendo roles y actividades para transitar y capitalizar la disrupción digital.

1.1. Planteamiento del problema

El presente trabajo trata de dar respuesta a una pregunta básica que se realizan las empresas relacionadas al mundo digital y a la tecnología: ¿cómo se transita la transformación digital?

Este interrogante abre numerosos aspectos a considerar, pero el que quizás más impacto tiene es aquel relacionado a los cambios necesarios en los modelos de negocio para poder capitalizar las oportunidades que genera este cambio.

Por esto, este proyecto parte de la siguiente hipótesis:

- “A través de la implementación de un marketing technology stack, es posible desarrollar un modelo de negocio innovador para las empresas de marketing digital”

Esta hipótesis causal implica tres partes relevantes que determinarán el desarrollo de este trabajo. Primero que nada, el análisis de modelos de negocio, con su correspondiente estudio de entornos organizacionales. Por otra parte, la definición y alcance de la transformación digital, y por último la determinación de

un stack de tecnología necesaria para capitalizar las oportunidades que se generan al afrontar este proceso.

A lo largo de este documento nos enfocaremos en tratar de “mapear” los entornos en los que operan estas empresas, qué características tienen y cómo influyen en el desempeño de las agencias.

A su vez, nos detendremos en los ejes claves para llevar adelante la transformación digital y el impacto que estos generan en los modelos de negocio. Analizaremos cómo la implementación de una “nueva” disciplina, como el Marketing Technology, puede generar el cambio que todos están buscando.

El objetivo de este proyecto es el diseño de un nuevo modelo de negocio que contemple la transformación digital y la definición del stack tecnológico necesario para crear empresas innovadoras, sustentables y perdurables en el tiempo.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

- Definir un nuevo modelo de negocio para las agencias de marketing digital, basado en el stack de tecnología, que capitalice las oportunidades que presenta la transformación digital.

El objetivo que persigue este proyecto es definir los ejes que atraviesa la digitalización de empresas, tomar uno que sea transversal, como la implementación del stack tecnológico, y determinar el impacto que este genera en la vida de una agencia de marketing digital. Mediante la aplicación de herramientas digitales, es posible desarrollar un modelo de negocio evolucionado y enriquecido por la transformación digital. Sin lugar a duda, una empresa que tome el camino de

evolucionar digitalmente será capaz de crear propuestas de valor superadoras para sus stakeholders, alcanzar sustentabilidad, generar nuevos empleos y capitalizar las oportunidades que presenta este nuevo contexto.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar entornos organizacionales actuales.
- Definir los ejes que hacen a la transformación digital.
- Definir qué es un modelo de negocios.
- Establecer qué es marketing digital y el stack de tecnología.
- Dimensionar la situación actual de las agencias de marketing digital.
- Describir el modelo de negocio de la empresa de estudio.
- Establecer un nuevo modelo de negocio mediante la redefinición del stack tecnológico.

1.3. Justificación

La transformación digital es una oportunidad extraordinaria para las empresas. Este cambio de paradigma permite aprovechar las tecnologías digitales y la innovación para llegar más lejos y hacer más rentable las operaciones, además de consolidar modelos de negocio y mantener las ventajas competitivas a través de la propuesta de valor.

Este fenómeno afecta a todas las empresas del mundo, incluso a las organizaciones que desde su concepción operan en entornos digitales, como las agencias de marketing de la ciudad de Córdoba.

El cambio que plantea la transformación digital conduce a una manera diferente de hacer marketing. Esto lleva a la mejora en la experiencia de los

usuarios, el aumento la notoriedad de marca en el ámbito digital y de las ventas con procesos analíticos, así como también la generación de valor para clientes cada vez más exigentes. Llevar adelante este proceso implica revisar, replantear y rediseñar los procesos de comunicación y colaboración internos y la relación con el entorno (clientes, competencia, proveedores y socios), así como también reconsiderar los modelos de negocio y la manera de trabajar de las empresas. La tecnología evoluciona a ritmo imparable y el marketing digital debe seguir su paso, evolucionando en ocasiones de manera disruptiva.

Hablar de evolución digital implica explorar nuevas metodologías y disciplinas, revisar estructuras operativas, replantearse propósitos organizacionales, innovar y por sobre todo dejar lo conocido en post de las oportunidades que se presentan en estos desafíos.

2. MARCO TEÓRICO

Quizás una de las frases más escuchadas en el mundo de los negocios y en el ámbito tecnológico sea “las empresas atraviesan procesos de transformación digital”. Si bien mucho se habla de este nuevo cambio en el que las organizaciones se ven inmersas, por lo general lo que se analiza es su entorno dinámico, la manera en la que la tecnología avanza en los trabajos y los cambios que se producen en la fuerza laboral.

Sin embargo, a nivel estrategia, poco se habla de las formas en las que las empresas tienen que cambiar sus modelos de negocio a causa de los avances tecnológicos. En este sentido, las fuerzas digitales están transformando seis dominios claves: clientes, competidores, datos, innovación, personas y valor. A través de estos seis factores, las tecnologías digitales están redefiniendo muchos de los principios estratégicos y cambiando las reglas por las cuales las empresas deben operar para tener éxito. El cambio que se aproxima es tan grande que se han levantado muchas restricciones antiguas y existen nuevas posibilidades. Las empresas que se establecieron antes de Internet necesitan darse cuenta de que muchos de sus supuestos fundamentales deben ser actualizados y modificados (Stacy y Mowles, 2016).

La primera imagen que se viene a la mente a la hora de plantear la transformación digital es una gran empresa desarrolladora de software, pero el panorama es muy distinto. Hoy, las empresas, sin importar el rubro (incluidas algunas de base tecnológica), están compuestas por personas que tienen una visión borrosa de lo que es un negocio digital, las etapas de progreso que es necesario encarar y lo grande que es la brecha entre las empresas que piensan digital y las que no. Estos C-levels tienen la difícil tarea de tomar las decisiones críticas que determinarán si la empresa gana en grande o finalmente falla. Hoy en día, gestionar y tener un negocio digital va a un nivel más profundo: se enfoca en el corazón de lo que las empresas hacen y sirven a sus clientes. En ese camino es necesario redefinir algunas de las competencias básicas y establecer qué herramientas tecnológicas se precisan en los distintos procesos core de una empresa. Adoptar esa forma de pensar y encarar esas implementaciones muchas veces podría terminar ubicando a las organizaciones en una nueva industria o mercado. (Mark y Waller, 2015)

Debido a esto, la transformación tiene que ver en los cambios que está atravesando la manera de hacer negocios. Es una oportunidad para crear ventajas competitivas en una nueva economía digital y global, lo que implica modificar la visión de la empresa hacia una que sea moderna y humanizada, a través de la definición de un propósito estratégico.

Algo sumamente importante a destacar es que las empresas que han alcanzado el liderazgo global en el último periodo de tiempo partieron con ambiciones que estaban fuera de toda proporción respecto de sus recursos y capacidades. Esto generó una obsesión por ganar en todos los niveles de la

organización y en todos los procesos de negocio, para luego mantener ese aspecto distintivo durante un plazo relativamente prolongado, en la búsqueda de liderazgo global. Este fenómeno es lo que se conoce como propósito estratégico, según Hamel y Prahalad (2005).

El cambio que implica sumergirse en un proceso de transformación digital, comprende no solo cambiar la estrategia sino también el modelo de negocio que día a día permite realizar la entrega de valor a los clientes. Debido a esto, las empresas no deberían intentar una reinención de su modelo de negocios a menos que estén confiadas en que la oportunidad es lo suficientemente grande para que valga la pena el esfuerzo. No tiene sentido instituir un nuevo modelo, implementar tecnología y capacitar personas a menos que esto permita crear valor, capitalizar oportunidades de mercado y continuar la oferta de productos y servicios rentables. Intentarlo sin esas condiciones sería una pérdida de tiempo y dinero (Johnson, Christensen, y Kagermann, 2008).

Junto con la tecnología y lo digital, el cambio permanente es otra de las características de nuestro tiempo. Vivimos en un mundo cambiante, innovador, disruptivo, abundante y veloz, pero también incierto y fragmentario. Esa disrupción digital provoca que en la actualidad no quede ningún aspecto de nuestra vida diaria sin ser influido por el poder de la tecnología. Para Zamora y Vergara (2013), la revolución digital impactó directamente tanto la forma en la que vivimos como la forma en la que nos comunicamos y nos relacionamos, impactando directamente en los entornos organizacionales.

2.1. Entornos organizacionales actuales

Es por todos conocidos que la globalización es un fenómeno que afecta a todas las personas y organizaciones. No es nada novedoso plantear que el mercado es global e internacional. Cualquier modelo de negocio opera en entornos específicos y generales que es necesario conocer. Si bien el conocimiento exhaustivo de todas las variables del mercado es prácticamente imposible, es clave caracterizar el entorno en el que las empresas transitan la transformación digital.

Este análisis requiere trabajar conceptos de la administración estratégica clásica y aspectos más modernos, para intentar entender y, porque no, caracterizar el ámbito de actuación en el que se desempeñan las empresas modernas.

2.1.1. El entorno general y directo

Cuando hablamos de entornos organizacionales, nos referimos a un concepto ya desarrollado enormemente por la administración estratégica de empresas. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), el entorno de una empresa se divide en dos grandes grupos. Por un lado, encontramos al entorno general compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad entera que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Aquí se incluyen los factores políticos, económicos, legales, sociales, culturales. Cada uno de estos agentes define comportamientos, reglas y condiciones de actuación de las empresas sin importar el rubro. No tener en cuenta estas dimensiones tiene un impacto negativo inmediato en el logro de los objetivos organizacionales.

El otro gran grupo en el que opera una empresa es conocido como entorno de la industria. Está constituido por una serie de factores que influyen de forma

directa en las industrias. Entre ellos podemos encontrar la amenaza de nuevas organizaciones emergentes y de sustitutos y el poder de los proveedores y de los compradores. Estas variables definen el grado de atractivo o de competitividad que tiene un segmento del mercado y antiguamente eran la base para la definición de la estrategia organizacional. Ahondaremos más en esta cuestión más adelante, al tratar sobre las fuerzas de la industria.

Hoy en día, las condiciones del entorno que imperan en la economía global no son las mismas que años atrás. Los cambios tecnológicos y el crecimiento continuo de las capacidades para recabar y procesar información exigen acciones y respuestas más oportunas y efectivas para poder competir en un mercado cada vez más salvaje e intenso.

2.1.2. Fuerzas de la industria: las fuerzas de Porter

Una vez definidos los agentes que componen a los entornos organizacionales, es necesario detallar y recalcar un concepto estratégico que determina cómo son los entornos competitivos de las empresas: las cinco fuerzas.

Para Porter (2008), quienes toman decisiones en las empresas (sean directores o C level), suelen definir la competencia de una forma bastante simplista, como algo que ocurre solo entre competidores directos y actuales. No obstante, esta va más allá de los rivales establecidos en un sector (primera fuerza indiscutible) e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes al sector y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la interacción competitiva dentro de un segmento del mercado.

Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz, ya que defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas es crucial para definir una estrategia.

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector

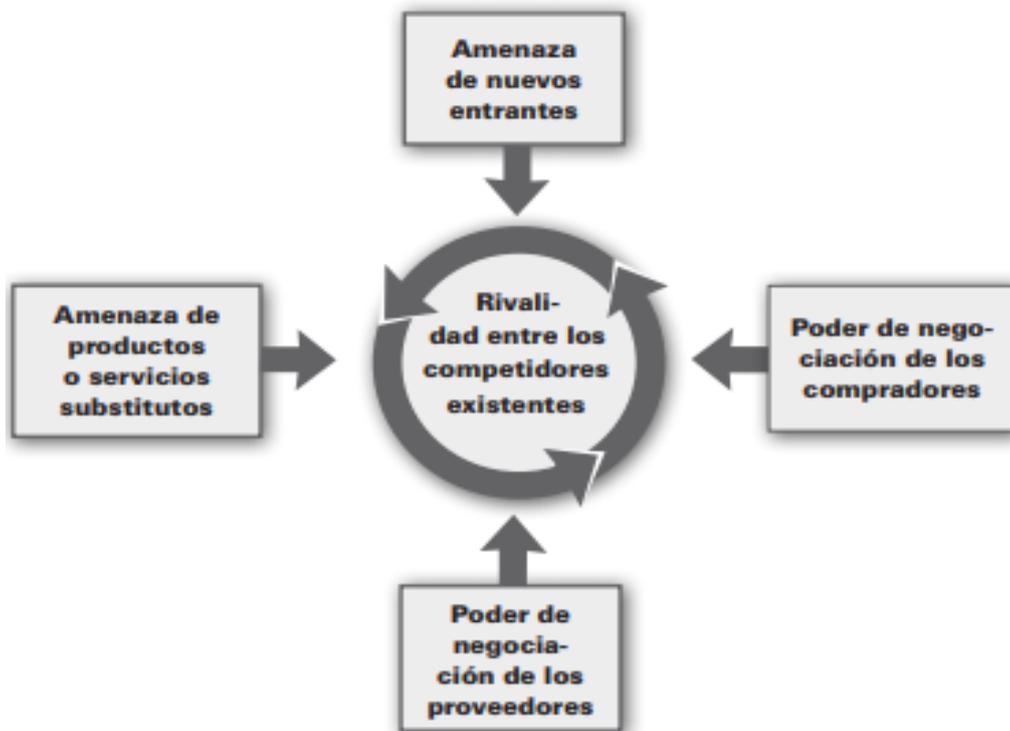


Imagen 1: Porter, 2008, p. 2

2.1.2.1. Amenaza de entrada

Según Porter, “los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (2008, p.2)

Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia: la amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de las empresas establecidas. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector moderada.

2.1.2.2. Poder de los proveedores

Porter (2008) afirma que los proveedores que tienen mayor poder capturan la mayor parte del valor cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los restantes participantes del mercado.

Los proveedores poderosos tienen la posibilidad de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos, servicios y materia prima para poder prestar servicios y producir bienes.

2.1.2.3. Poder de los compradores

Los clientes poderosos son el lado inverso de los proveedores, como afirma Porter (2008). Son capaces de capturar más valor cuando obligan a bajar los precios y al exigir mayor calidad o mejores servicios, lo que incrementa los costos. Además, por lo general, hacen que los oferentes de servicios y productos se enfrenten, lo que, en conjunto, perjudica la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios. Usualmente usan su poder para presionar en la formación de precios, para así poder reducirlos.

Existen múltiples grupos de clientes según sus poderes de negociación, y sus fuentes de poder coinciden, tanto si son consumidores como clientes B2B.

Por otra parte, los consumidores suelen ser más sensibles a los precios en caso de que los productos que compran no sean diferenciados, sean caros en relación con sus ingresos, o se trate de tipos son del tipo donde el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas. La principal diferencia respecto de los consumidores es que sus necesidades pueden ser más intangibles y más difíciles de cuantificar.

2.1.2.4. Amenaza de sustitutos

“Un sustituto cumple la misma función o similar que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, 2008, p. 6). A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena, y mientras más alta es esta amenaza, más sufre la rentabilidad del sector.

El potencial de la empresa se limita cuando los productos o servicios sustitutos colocan un techo a los precios. Para evitarlo, es necesario distanciarse de ellos con desarrollo de productos o marketing, para no perder potencial de crecimiento.

2.1.2.5. Rivalidad entre las empresas del sector

La rivalidad entre las empresas existentes en el sector adquiere diversas formas, según afirma Porter (2008). Por ejemplo, descuentos de precios, nuevos productos, campañas publicitarias o mejoramiento del servicio. A mayor rivalidad, más se limita la rentabilidad del sector, de acuerdo a la intensidad de la competencia y la base sobre la que se realiza la misma.

Sin embargo, la rivalidad puede ser una fuerza positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad de un sector “cuando cada empresa competidora busca satisfacer necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones” (Porter, 2008, p. 8). Así surgen estrategias de precios, productos, servicios, prestaciones, o, porque no, marketing.

2.1.3. Arenas competitivas

Una de los conceptos con mayor peso y que más impacto generó en la gestión tradicional de las empresas es el análisis y la observación de los datos sobre otras organizaciones del sector. Por lo general se realiza sobre competidores directos, para poder descubrir y definir la estrategia correcta. Uno de los marcos estratégicos más influyentes en esta lógica de gestión es el modelo de cinco fuerzas de la industria, revisado en puntos atrás. En éste se define el ámbito de actuación de la empresa para determinar el grado de atractivo que tiene una industria y en base a eso ajustar las estrategias organizacionales para poder competir y sostenerse en el tiempo. En el mercado actual, donde las líneas de la industria se difuminan rápidamente y se opera en entornos V.U.C.A (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), tomar solo esta postura estratégica puede ser un gran error para las empresas

Hoy, trabajar y gestionar la estrategia organizacional implica orquestar movimientos competitivos en entornos que Rita McGrath (2013) definió como "arenas". La autora plantea que una arena es una combinación de un segmento de clientes, una oferta (a través de productos y servicios) y un lugar (o mercado) en el que se entrega esa oferta. Si bien el escenario planteado en las 5 fuerzas sigue teniendo importancia, solo enfocarse en el análisis a nivel de la industria no otorga

una imagen completa. Este nuevo concepto propone crear constantemente una ventaja competitiva transitoria, para así enfocarse en dar respuesta a los trabajos por hacer de los clientes en un espacio dado.

Este concepto se relaciona en gran medida con la metodología propuesta por Clayton M. Christensen, quien introdujo el término “jobs to be done” (2005). Con este término propone un novedoso punto de partida desde un marco que permita comprender mejor el comportamiento del cliente, para así ajustar las propuestas de valor a través de los productos y los servicios.

Las arenas se caracterizan por conexiones especiales entre clientes y soluciones, no por la descripción convencional de ofertas que son cuasi sustitutas las unas de las otras. Este concepto planteado por McGrath (2013) sugiere también que cambiarán las ideas tradicionales sobre qué es una ventaja competitiva de largo plazo. Las características de los productos, las nuevas tecnologías y las fuentes de ventajas que hacían más atractiva a las empresas están demostrando ser menos duraderas de lo que se creía hace tiempo. Hoy las empresas de éxito están aprendiendo a controlar cosas más efímeras, como las relaciones con los clientes o la capacidad para crear experiencias irremplazables en múltiples arenas, todo esto mientras operan en entornos de alto nivel de incertidumbre, complejidad y volatilidad. En este ámbito, la transformación y la innovación de propuestas de valor resultan indispensables, no solo para el éxito de la empresa, si no para su supervivencia.

2.2. La transformación digital

Además del entorno en el que las organizaciones deben desempeñarse hoy en día, la transformación digital es una variable clave a tener en cuenta, como decíamos al comienzo.

Las tecnologías digitales permiten inmensos avances en la denominada Industria 4.0. Los cambios que se observan van desde la robótica aplicada a todos los verticales de las industrias, pasando por la revolución de las impresoras 3-D. También podemos mencionar el impresionante avance en los sistemas de procesamiento y análisis de la información a lo largo de la cadena de valor o la consolidación del Internet de las cosas, que permite la interconexión entre dispositivos para obtener data e información. Esto nos dice que las tecnologías digitales están cambiando el panorama del diseño, fabricación y distribución, tanto de productos como de servicios.

Si bien mencionamos en varias oportunidades la noción de transformación digital, aún no nos hemos detenido en su definición concreta.

Existen numerosas conceptualizaciones, según el enfoque del autor que trabaje el término. Por un lado, Sánchez la define como: “la reorientación de toda la organización hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente” (p. 7, 2013)

La transformación digital ya no abarca solo la tecnología y su implementación. Se trata de avanzar un paso más, para analizar la estrategia organizacional de las empresas, los procesos de negocio, las personas y sus relaciones. Implica sobre todo descubrir las posibilidades que permite este nuevo escenario con nuevas capacidades y habilidades, para observar cómo esto cambia

la forma en la que se generan las ventajas competitivas de las empresas y así volverlas más rentables y prósperas.

La transformación digital consiste en automatizar procesos, generar nuevas capacidades digitales y definir y aprovechar nuevos modelos de negocios, pero sobre todo se trata de todo aportar valor a los clientes. Para las empresas existentes y constituidas, este proceso requiere una revisión fundamental de todo lo que se hace en el día a día. La irrupción digital permite nuevas ofertas de productos, el surgimiento de servicios novedosos y la creación de espacios de competencia no tradicionales que operan en entornos dinámicos, volátiles y de mucha agilidad de cambio.

Por otra parte, Solis y Szymanski definen a la transformación digital como “la realineación o la nueva inversión en tecnología, modelos de negocios y procesos para generar un nuevo valor para los clientes y empleados para competir de manera efectiva en una economía digital en constante cambio” (p. 2, 2016, traducción propia).

Esta definición añade algunos conceptos relevantes a la anterior, como modelos de negocios, procesos, valor y competencia, aspectos se desarrollarán a lo largo de todo este proyecto.

Para aplicar la definición de transformación digital en las empresas es necesario tener un entendimiento básico de dónde se está actualmente y dónde se quiere estar. Este aspecto, considerado como el propósito digital de un negocio, es el punto final de una visión a futuro de la organización. Con esa lógica, la transformación es un viaje que las empresas recorren hacia este futuro digital.

2.2.1. Ejes de la transformación digital

Rogers (2016), se pregunta sobre las formas en las que las tecnologías digitales cambian la manera en que nos conectamos y creamos valor a los clientes, sean estos internos o externos. Para este autor, hemos crecido en un mundo en el que las empresas transmiten mensajes y envían productos con un contacto de un solo sentido: empresa-cliente.

Sin embargo, esa relación evolucionó y hoy es mucho más bidireccional: las comunicaciones y las reseñas de los clientes los convierten en una influencia más importante que los anuncios o las publicaciones en cualquier medio, sea tradicional o digital. Estamos compitiendo no solo con compañías rivales dentro de nuestra industria, sino también con compañías externas que roban clientes con sus nuevas ofertas digitales.

A su vez, se puede competir con un rival de larga data en un área mientras aprovechamos las capacidades de esa compañía al cooperar en otro sector de negocio. Cada vez es más evidente que los activos competitivos no pueden residir solo en la propia organización: deben estar en una red de socios en la que se trabajen relaciones comerciales más flexibles.

Hoy en día, las tecnologías digitales permiten realizar pruebas y experimentos continuos sobre productos y servicios que eran inconcebibles en el pasado, a través de la implementación de procesos ágiles y de validación de baja escala. Se pueden construir prototipos a muy poco costo y testear ideas rápidamente con potenciales usuarios y clientes. El aprendizaje constante y la rápida iteración de los productos, antes y después de su fecha de lanzamiento, se están convirtiendo en la norma.

Para Rogers (2016), este cambio obliga a pensar de manera diferente la manera en la que entendemos y creamos valor para el cliente. Lo que valoran puede cambiar muy rápidamente, y los competidores están descubriendo nuevas oportunidades constantemente. Esto obliga a las organizaciones a desarrollar de manera continua nuevas propuestas de valor, ajustar productos y servicios y cambiar procesos y enfoques, para así encontrar la próxima fuente de valor para los clientes: este es el mayor imperativo.

Los aspectos mencionados anteriormente nos ayudan a entender cómo las fuerzas digitales están remodelando seis dominios clave de toda estrategia: clientes, competencia, datos, innovación, personas y valor. Utilizar y trabajar estos seis elementos es clave para la transformación digital de los negocios de hoy. Cada uno de estos aspectos, apalancados con el avance tecnológico, colabora con la redefinición de muchos principios fundamentales, la modificación de modelos de negocio y el cambio de las reglas sobre las cuales las empresas trabajan para tener éxito y crear valor. Vamos a entrar en detalle sobre estos elementos.

2.2.1.1. Clientes

A. Consumidores digitales

Todas las empresas, sin importar su tamaño o vertical, están frente a un nuevo cliente: el cliente digital o consumidor 2.0. Este nuevo actor empoderado es precisamente quien está en constante evolución y quien que desafía la capacidad que tienen las empresas para adaptarse y responder a sus necesidades, que son cada día mayores y más diversas (Libert et al, 2016).

Frente a este nuevo escenario competitivo que ha impactado a todas las industrias desencadenando una permanente búsqueda de nuevas estrategias

comerciales y mejoras de procesos para responder a esta nueva realidad, es importante reflexionar acerca de cómo es este nuevo cliente digital.

La transformación digital ha llevado a que la omnicanalidad juegue hoy más que nunca un papel central a la hora de fidelizar a los clientes, quienes han ido acelerando la innovación de las compañías, incluso demandando que éstas se adelanten a sus necesidades.

Para Libert, Beck y Wind (2016), la industria de los smartphones ha sido clave en este cambio de paradigma donde el cliente es quien está impulsando las innovaciones más importantes dentro de las compañías. Las empresas deben considerar dentro de su cadena de valor la mejora de la experiencia del cliente en cada punto de contacto, lo que supone contar con mejores plataformas de compra y de atención de pre y postventa.

Hoy las formas de demanda y los factores que marcan la fidelización cambiaron de manera profunda. Los clientes son menos leales y la experiencia que demandan es 360°, pues la mayoría de ellos, o al menos un gran porcentaje pertenecen a una generación entrante en la que el consumo tecnológico ha sido parte de toda su vida: los Millennials y la Generación Z. Se trata de nativos digitales que no conciben su día a día sin la tecnología.

Para los modelos de negocios que operan bajo la lógica B2C, esta nueva generación es muy distinta a la dinámica que imponen. Desean los productos y servicios donde ellos quieren, en el momento preciso que los requieren y diseñados a medida. Esto genera una gran expectativa y demanda de innovación, debido a lo cambiante de sus necesidades. La personalización es cada día más importante para la retención de clientes: el diseño de una experiencia de consumo satisfactoria ya

no sólo se mide en términos del valor que genera. Hoy los consumidores esperan que las empresas entreguen un altísimo nivel de satisfacción, pues además son conscientes de la cantidad de datos y herramientas de la que disponen las industrias para generar las estrategias adecuadas para lograrlo (Libert et al, 2016).

Si extrapolamos estos conceptos al comercio de productos y servicios B2B, nos encontramos con una realidad donde la predictibilidad y la integración se vuelven necesarias. Las compañías, en su rol de clientes, esperan que sus proveedores sepan bien a qué se dedican, qué rol juegan dentro de su mercado, cuáles son sus necesidades de consumo, qué los motiva y que, en lo posible, se adelanten a sus demandas. En la experiencia B2B aparecen necesidades y exigencias distintas, como la disponibilidad de la información o la experiencia a nivel de quien genera la compra y quien será el consumidor, generalmente distintas áreas de la compañía. Esto lleva a la necesidad de modelar una experiencia integral que tenga en cuenta la individualidad de cada uno de los actores de la cadena de consumo.

B. Red de clientes

Por otra parte, Rogers (2016), plantea el concepto de red de clientes. En la gestión tradicional de organizaciones, los clientes eran vistos como un agente más dentro de los entornos específicos de las empresas. En este contexto, las compañías debían operar con ellos para comercializar y lograr persuadirlos para que compren productos y contraten. Antiguamente, el modelo que adoptaban las empresas consistía en lograr eficiencias de escala a través de la producción en masa (hacer que un producto sirva a tantos clientes como sea posible) y la comunicación masiva

(usar un mensaje consistente y un medio para llegar y persuadir a tantos clientes como sea posible al mismo tiempo).

Esto cambió rotundamente en la llamada era digital, ya que la definición de mercado que conocemos está evolucionando hacia el concepto de redes de clientes (Rogers, 2016). Hoy en día, el comportamiento de los clientes (cómo encuentran, acceden, usan, comparten e influyen en los productos, servicios y marcas en sus vidas) es radicalmente diferente que en la era en que surgieron las prácticas comerciales modernas.

En este nuevo paradigma nos encontramos con clientes 100% conectados e interactuando dinámicamente y cambiando sus relaciones con los negocios, las organizaciones y por sobre todo entre ellos. Los clientes de hoy en día se conectan e influyen constantemente entre sí y moldean la reputación de las empresas.

En el modelo de red de clientes, la empresa sigue siendo un actor central en la creación y promoción de bienes y servicios. Sin embargo, los nuevos roles de los clientes crean relaciones más complejas: se rompe la relación binaria de compra-venta, para interactuar, publicar, transmitir e innovar, y de ese modo dar forma a marcas, reputaciones y mercados.

Es muy probable que los clientes se conecten e influyan entre sí, creando relaciones como nodos en una red que se vinculan digitalmente por varias herramientas y plataformas mediante las que interactúan dinámicamente.

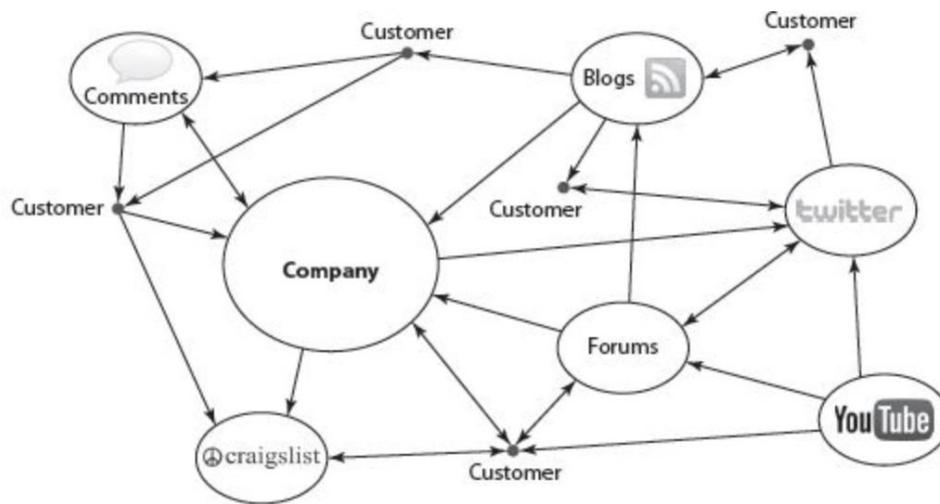


Figure 2.2
Customer Network Model.

Imagen 2: Rogers, 2016, p.37

Este proceso obliga a las empresas a repensar su comunicación y sus estrategias de marketing, y hace que deban reexaminar el camino de adquisición y compra de sus clientes, de usar redes sociales, motores de búsqueda, pantallas móviles o computadoras, a entrar en una tienda y solicitar el servicio al cliente en vivo. En lugar de ver a los clientes solo como objetivos para la venta, las empresas deben reconocer su aspecto dinámico y conectado en red, que los convierte en el mejor grupo de enfoque, defensor de la marca o socio de innovación que puedan encontrar.

C. Clientes como contribuidores

Un concepto muy interesante en el ámbito de los clientes es el que plantean Libert, Beck y Wind (2016), al considerarlos como contribuidores.

En el mundo de la gestión de relaciones comerciales con clientes, el objetivo más común que perseguían las empresas era obtener resultados satisfactorios en indicadores como el LTV (Lifetime Value) y el NPS (Net Promoter Score). Con ellos, buscaban fidelizar clientes para convertirlos en compradores habituales con menores costos de adquisición.

En la actualidad, los clientes más valiosos son los que proporcionan a las empresas no solo su dinero, sino sus opiniones, promoción, ideas, servicios, activos y relaciones (Libert, Beck y Wind, 2016). Estos nuevos tipos de clientes son los que se consideran colaboradores, y actúan como una extensión de la organización. De esta manera pueden asumir cualquier función, desde diseñadores, productores, y creadores de contenido hasta vendedores y creadores de precios. A cambio del valor que reciben, aportan valor real a las operaciones de la empresa.

Esta nueva caracterización plantea nuevas interacciones, ya que no es solo la relación de dinero por productos y servicios a la que estamos acostumbrados. Cuando las empresas aprovechan las contribuciones de sus redes de clientes tienen más éxito, generando relaciones más satisfactorias y gratificantes para los clientes.

Este nuevo concepto de cliente colaborador y de co-creación nos permite interactuar, aprender y atender a los clientes de nuevas y mejores formas.

2.2.1.2. Competidores

Cuando hablamos de competidores, estamos hablando de un grupo de empresas que ofrecen productos y servicios similares a los nuestros en entornos compartidos, tal como enunciamos al hablar de entornos organizacionales actuales.

En este apartado haremos hincapié en la manera en la cual la transformación digital está cambiando la forma en que las organizaciones compiten y cooperan

entre sí. McGrath (2019), plantea que, en los modelos de gestión tradicionales, las empresas competían con empresas rivales a las que se parecían mucho, ya que ofrecían productos y servicios similares. A su vez, cooperaban con socios de la cadena de suministro, tanto hacia atrás (con proveedores de insumos y materiales para producir), como hacia adelante (con organizaciones permitían distribuir sus productos y servicios). Actualmente este aspecto evolucionó a conceptos menos rígidos, creando nuevos espacios donde uno de los mayores desafíos son los competidores asimétricos: compañías externas a la industria donde opera la empresa y que no se parecen en nada a ella, pero que ofrecen un valor competitivo a los clientes (McGrath, 2019).

A. Coopetición

La definición de competencia hace suponer que se trata de una batalla contra el otro. Sin embargo, así como surgen nuevas empresas rivales, es posible que sea necesario cooperar con un competidor directo debido a modelos comerciales interdependientes o desafíos mutuos externos de la industria.

En la era digital, los límites entre las industrias son borrosos, y también lo es la distinción entre socios y competidores. Cada relación entre las empresas de hoy es una mezcla cambiante de competencia y cooperación. El estado en el que se encuentra actualmente la competencia en cada sector está lejos de ser un concurso de suma cero.

En la actualidad, una estrategia efectiva requiere que los competidores directos encuentren formas de trabajar juntos de manera cooperativa. En esta línea conceptual de cooperación, surge un interesante concepto: coopetición. El término surge por el fundador de Novell, Ray Noorda, pero se populariza con

Brandenburguer y Nalebuff en un libro del mismo nombre. En él, se aplica la teoría de juegos a las relaciones comerciales para demostrar por qué la estrategia correcta para las empresas rivales es a menudo una mezcla de competencia y cooperación en diferentes frentes (Brandenburger y Nalebuff, 1996).

Trabajar estos conceptos implica un cambio en la percepción de la rivalidad entre empresas, ya que las compañías deben cooperar para hacer crecer el mercado, al mismo tiempo que compiten entre ellas para capitalizar nuevos clientes.

B. Desintermediación e intermediación

Uno de los mayores impactos de las tecnologías digitales ha sido en la relación de las empresas con sus socios en la cadena de suministro. En este proceso encontramos tanto a las proveedoras de insumos críticos para productos de empresas primarias como a las que crean valor adicional y distribuyen o venden esos productos a los consumidores. Esta interrupción y reconfiguración de las relaciones comerciales se trata principalmente en términos de desintermediación: se eliminan intermediarios de una serie de transacciones comerciales.

Se sabe ampliamente que Internet ha sido una fuerza poderosa para la desintermediación, ya que ha hecho que sea mucho más fácil para los bienes y servicios de todo tipo llegar a cualquier audiencia que los desee.

Las plataformas digitales también están alimentando un fenómeno inverso, como intermediación. En estos casos, un nuevo negocio logra insertarse como intermediario entre los clientes y la compañía que solía venderles directamente.

La intermediación ocurre cuando una plataforma crea una gran base de clientes y se convierte en una interfaz tan valiosa que otras empresas no pueden permitirse el lujo de perder la oportunidad de llegar a los consumidores a través de

ella. La ventaja para el nuevo intermediario es que, inevitablemente, extrae un beneficio de peaje o plataforma, a menudo capturando una gran cantidad de valor.

2.2.1.3. Datos

Este aspecto de la transformación digital quizás sea aquel en el que se puede ver de manera más evidente el impacto de la tecnología. Los avances a nivel hardware de los últimos tiempos son tan grandes que permiten aplicaciones nunca pensadas. Por momentos estamos cerca de romper la famosa Ley de Moore, impulsada por Gordon Moore, cofundador de Intel, que en 1965 estableció (en una definición simplificada) que las velocidades de los procesadores o la potencia de procesamiento general para ordenadores debían duplicarse cada dos años. Esta ley sigue vigente al día de hoy, produciendo muchísimos beneficios expuestos, como lo podemos observar en los dispositivos móviles, smartphones, tablets, tecnología portátil, computadoras y laptops, que no funcionarían sin procesadores ultra pequeños. Contar con tecnología de este tipo permite mejorar el transporte, la atención médica, la educación y la producción de energía. Casi todas las facetas de una sociedad de alta tecnología se benefician del concepto de la Ley de Moore puesta en práctica.

A. Organización impulsada por datos: Big data

Decimos que vivimos en la era de la información. Las empresas se encuentran en entornos en los cuales hay disponibles grandes cantidades de datos. El mayor problema y desafío que surge a la hora de implementar cambios efectivos para mejorar los procesos de negocios de las empresas es saber controlar ese volumen de información. Las empresas requieren una fuerza analítica muy potente

para crear valor a partir del conocimiento sobre el consumidor, ya que están constantemente afectadas por factores externos e internos.

Esta enorme masa de información es lo que se conoce como Big data. Para Sacorlick (2017),

Big Data no se define por sus desafíos de gestión de datos, sino por las capacidades de la organización para analizar los datos, derivar inteligencia de ellos y aprovecharlos para tomar decisiones prospectivas. También debe definirse por la capacidad de la organización para crear nuevos flujos de datos y agregarlos a sus almacenes de datos. (p.186)

Esta definición cubre tres aspectos de suma relevancia para este trabajo. En primer lugar, se enfoca en las habilidades y los cambios organizativos necesarios para analizar, obtener información y alentar la toma de decisiones basada en datos. Cuando las empresas adquieren esta manera de gestionar data, se constituye lo que generalmente se llama una organización basada en datos.

El segundo elemento cubre una capacidad de las organizaciones con este perfil y se encuentra relacionado a la capacidad de obtener y agregar nuevas fuentes de datos, integrarse en nuevas capacidades analíticas y asociarse con servicios de terceros para potenciar el desarrollo de la compañía. Aquí tiene un importante rol el desarrollo de API's.

Una API (Application Programming Interface) es un conjunto de reglas (código de programación) y especificaciones que las aplicaciones y softwares utilizan para comunicarse entre ellas. Funciona de la misma manera como interfaz entre programas diferentes.

El punto final y quizás donde reside el verdadero desafío, consiste en utilizar los datos para obtener una ventaja estratégica y competitiva. Esto puede lograrse al mejorar las ofertas de productos y servicios existentes o desarrollar otros nuevos.

Tomar esta postura significa integrar la recopilación de datos en el proceso de desarrollo de productos, para que de esta manera puedan personalizarse las experiencias de los usuarios y dar solución a problemas reales. Este paso implica recopilar métricas y procesos operativos en tiempo real para mejorar el rendimiento de un sistema o componente.

Por otra parte, el instituto Mckinsey Global, (MGI) abordó el tema en el año 2011. En esta publicación, los autores definen el Big Data como “aquellas bases de datos cuyo tamaño es superior a la capacidad de abarcar, almacenar, gestionar y analizar del típico sistema de procesamiento de la información” (Manyika et al, 2011, p.1, traducción propia).

A esta definición se le suman añaden una serie de aclaraciones que le dan mucho más peso al concepto. Por un lado, afirman que la descripción es intencionalmente subjetiva, ya que incorpora una definición móvil de cuán grande debe ser un conjunto de datos para ser considerado Big Data: no define el concepto en términos cuantitativos, por ejemplo, miles de gigabytes.

A su vez, los autores aclaran que es un concepto bastante estático, ya que, a medida que la tecnología avanza, el tamaño de los conjuntos de datos que califican también aumentará. Por último, aclaran que la definición puede variar según el sector, dependiendo de qué tipos de herramientas de software están disponibles y qué tamaños de conjuntos de datos son comunes en una industria en particular (Manyika et al, 2011).

Las ventajas de disponer de sistemas capaces de analizar Big Data no se limitan a la relación con los consumidores. Con las herramientas de análisis adecuadas, el Big Data puede suponer una importante ventaja y una verdadera

fuente de creación de valor. Por una parte, la transparencia y la frecuencia con la que se puede disponer de información aumentan significativamente, pudiendo cuantificarla y tomar decisiones acordes a una velocidad hasta ahora imposible. Por otro lado, un análisis exhaustivo puede llevar a una empresa a segmentar los consumidores con más calidad y precisión que nunca, con todas las posibilidades que esto conlleva. Tomar una postura de este tipo permite desarrollar productos y servicios a la medida de cada segmento de una forma mucho más eficaz.

B. Algoritmos

Anteriormente mencionamos el concepto, pero vamos a detenernos en su significado. Salim, Malone y Van Geest (2014), plantean dos ejes para entender el porqué del éxito de las empresas llamadas exponenciales: IDEAS y SCALE.

En el segundo aparece una definición de este término que cada vez escuchamos más y que parece ser una de las palabras tecnológicas de moda. Para los autores, un algoritmo es un mecanismo ciego y sin voluntad, que, a través de una serie de instrucciones sencillas que se llevan a cabo de manera sistemática, intenta resolver un problema. Los algoritmos existen desde hace muchísimo tiempo, pero el verdadero potencial que observamos se debe al avance tecnológico que estamos atravesando (Salim et al, 2014).

Una muestra del poder que estos mecanismos tienen cuando son implementados de manera correcta es una estimación que realizó la consultora McKinsey: de los setecientos procedimientos bancarios que se utilizan diariamente en la banca tradicional, cerca de la mitad pueden ser automatizados o sustituidos con un algoritmo.

Es por esto que el desarrollo de código relacionado a este aspecto es de suma importancia: nos permiten automatizar procesos que no agregan valor, bajar los márgenes de errores o fallas y crear nuevas oportunidades de negocio para las empresas a través del aprendizaje automático y del deep learning.

2.2.1.4. Innovación

Definimos a la innovación como el proceso mediante el cual las empresas desarrollan, prueban y llevan nuevas ideas al mercado. Antiguamente, el concepto se centraba solo en la entrega de productos y servicios ya terminados, sin considerar procesos previos y sin tener en cuenta al cliente y a sus necesidades. En esos momentos, probar nuevas ideas era relativamente difícil y costoso, y el foco estaba puesto en evitar fallas de productos y servicios una vez colocados en el mercado.

En esta nueva era, donde lo digital tiene un peso relevante, las empresas necesitan innovar a través de la experimentación rápida y el aprendizaje continuo. Esto implica que debe cambiarse la forma en la que desarrollamos bienes. En lugar de concentrarse en productos terminados, este nuevo panorama digital obliga a las empresas a identificar problemas concretos, a dar respuesta a los puntos de dolor (Osterwalder et al, 2014) y luego desarrollar, probar y aprender de múltiples soluciones posibles. Tomar postura desde este enfoque implica cambiar y ajustar la manera en la que se hacen las cosas. Esto hace que sea necesario, por ejemplo, desarrollar prototipos viables mínimos e iterarlos repetidamente antes, durante e incluso después del lanzamiento. Esta lógica de trabajo se basa en la prueba de los supuestos en cada etapa y en la toma de decisiones basadas en la validación de las hipótesis a través de las respuestas del cliente y del mercado.

El verdadero cambio que se produce en esta época es entender que la innovación es un proceso que se puede gestionar.

Uno de los problemas clave en la gestión de la innovación radica en dar sentido a un conjunto de fenómenos complejos, inciertos y altamente riesgosos. Si bien se intenta simplificarlos mediante el uso de modelos mentales y de negocio, se produce un ida y vuelta al retomar modelos más simples para explorar los problemas de gestión que surgen con el tiempo. Como bien se sabe, la mayor parte de la innovación es desordenada e involucra inicios falsos, callejones sin salida y, saltos fuera de secuencia, pero existe un punto en común para muchos autores: existe un proceso básico que se puede implementar y gestionar en cada espacio de trabajo.

Si bien la ventaja competitiva puede provenir de variadas fuentes, tal como analizamos al hablar del valor, la tendencia indica que las empresas más favorecidas de estos entornos dinámicos son aquellas que pueden movilizar conocimientos, habilidades tecnológicas y experiencia para crear novedad en sus ofertas y en las formas en que las crean y entregan a sus segmentos de clientes. Esto nos dice que es necesario entender que la innovación se trata de cambio, de crear nuevas posibilidades mediante la combinación y aplicación de diferentes conjuntos de conocimientos. Esa información puede existir en nuestra experiencia, basada en algo que hemos visto o hecho antes, o ser el resultado de un proceso de búsqueda a través de la investigación de tecnologías, mercados y acciones de la competencia, entre otros (Tidd et al, 2005).

A. Experimentación

Un concepto que tiene mucha relevancia a la hora de hablar de innovación es la experimentación. La misma se define como un proceso iterativo de aprendizaje de lo que funciona y lo que no funciona. Al emprender el camino de la experimentación el objetivo es claro y no radica en obtener un producto o una solución: lo importante de estos procesos es aprender. Cuando se innova a través de la experimentación no se intenta evitar ideas erróneas, sino que el objetivo es probar de manera rápida y a un menor costo tantas hipótesis como sea posible para determinar cuáles funcionan y cuáles no.

El cambio hacia un modelo de innovación más iterativo y basado en el aprendizaje viene creciendo desde hace varios años y en muchos sectores. Está en el corazón del modelo de validación de clientes de Steve Blank y en cada uno de los trabajos realizados por Eric Ries. Existen muchas metodologías que toman esta base conceptual para desarrollar, por ejemplo, nuevas formas de crear productos.

Esta nueva forma de entender la innovación es el eje de empresas como IDEO y Frog, que han trabajado estas metodologías de desarrollo de productos y servicios con clientes como Apple, JetBlue, Target, Disney, Intel y SAP. El impulso y la implementación de la tecnología en estos procesos tiene un impacto altamente positivo, por ejemplo, a través de la implementación de test A / B. La experimentación constante se ha convertido en la norma para productos, servicios y canales de comunicación. Un concepto que se puso de moda consiste en adoptar la postura Start-up y afirmar que el producto nunca está terminado y que cada nueva innovación debería lanzarse como una versión beta lista para una evolución constante.

Pareciera que la innovación es solo de startups o empresas nativas digitales, pero es necesario entender que este proceso en empresas tradicionales no funciona de igual manera que en una start-up de tres personas, cuya propuesta de valor es justamente tener la habilidad de innovar constantemente. Una buena práctica para tener en cuenta es identificar el momento que está viviendo la empresa y tomar una postura de permeabilidad para ajustar algunos principios de experimentación. La idea es copiar aquellas prácticas que realmente sean de utilidad, ya que seguramente no se diseñen o ejecuten diferentes tipos de experimentos de la misma manera. Es necesario recordar que, innovar a través de la experimentación, sin importar el tiempo de empresa, radica en aumentar el aprendizaje probando y testeando ideas para poder determinar qué funciona y qué no (Rogers, 2016).

B. La amenaza de la innovación disruptiva

Hablar de innovación es hablar de Clayton Christensen, uno de los más reconocidos maestros en estrategia empresarial, quien acuñó la expresión de “innovación disruptiva” en 1997. El tema clave para este autor es explicar por qué el avance tecnológico puede llevar a las empresas tradicionales a sucumbir. A través de un exhaustivo estudio realizado en diferentes sectores empresariales, se detiene en los fracasos que se producen, es decir en el “failure-framework”.

Christensen (1997), plantea que existen dos clases de innovación basada en la tecnología: las de sostenimiento y las disruptivas. Mientras que las primeras se presentan como una mejora continua a través de la tecnología de un producto o proceso, las segundas se basan en aquellas tecnologías que llevan al mercado una propuesta de valor radicalmente distinta a todas las que se realizaron hasta el momento.

También resulta interesante la manera en la que desagrega a la innovación disruptiva entre aquellas de bajo nivel y las de nuevo mercado. En las primeras, los productos que nacen de dichas tecnologías pueden resultar en cierta medida de peor calidad que los existentes a corto plazo, pero generalmente ofrecen otras características que algunos consumidores valoran: más baratos, más simples, más pequeños o más fáciles de usar. En las segundas, se busca un nuevo mercado, esto es, atraer a los no consumidores, a clientes que no resultan atractivos para los operadores tradicionales (Christensen et al, 2002).

Un aspecto a destacar son las razones por las cuales las empresas no encuentran racionalidad financiera en las inversiones en tecnología disruptiva. Por un lado, los productos disruptivos suelen ser más baratos y simples, con lo que los márgenes de beneficio son menores. Además, el mercado de estas tecnologías no suele ser muy amplio en sus comienzos, por lo que este campo resulta poco atractivo para las grandes empresas.

El poder de la innovación genera que, con el tiempo, las empresas emergentes, los emprendedores y las start-ups sean capaces de atraer también a los clientes más rentables de las empresas tradicionales. Por esto, si las empresas consolidadas no tienen en cuenta las innovaciones en el mercado, pueden desaparecer. Existen muchos ejemplos que explican este fenómeno, como el caso de Nokia, que no supo ver la importancia del smartphone; Kodak, con la aparición de las cámaras digitales; y Blockbuster y su negación a innovar en la distribución de contenido. Todas estas empresas tuvieron la posibilidad de desarrollar los correspondientes productos y servicios, pero no creyeron importante invertir en un mercado disruptivo porque no vieron los beneficios que dichos productos tenían

para sus clientes, ni las ventajas de invertir en ellos. El resultado de esto es conocido por todos.

2.2.1.5. Valor

Cuando hablamos de valor, indudablemente tenemos que referenciar un macro concepto que se abordará en el próximo capítulo: modelo de negocio. En simples líneas, el concepto refiere a la forma en que las organizaciones crean y capturan valor para sus segmentos de clientes, a través de un modelo de monetización particular. Esta definición aplica a todo tipo de compañía, ya que define dos aspectos clave: cliente y valor. El primer aspecto fue trabajado en el primer eje de transformación digital, pero es necesario desarrollar de manera clara y precisa cómo la empresa sostiene a los clientes a través de la generación de valor, creando y diseñando productos y servicios.

A. Definición de valor

Tradicionalmente, la propuesta de valor de una empresa era constante y se creía que no debía cambiar a lo largo de los años. Si bien a lo largo del tiempo se modificaban los productos o servicios, se actualizaban las campañas y estrategias de marketing o se actualizaban los procesos y operaciones, el valor básico y su ventaja competitiva eran inmutables. Una empresa exitosa era aquella que tenía una ventaja competitiva clara, que encontraba un punto de diferenciación del mercado a través de estrategias de negocios (liderazgo en costos, diferenciación o enfoque) y que se dedicaba a ejecutar y entregar la mejor versión de la misma propuesta de valor a sus clientes año tras año.

En los tiempos que corren, tomar esta postura de inmutabilidad y de resistencia al cambio, es una invitación explícita a nuevos competidores. Si bien la

permeabilidad que debe tener la propuesta de valor varía de acuerdo a la industria, la única respuesta segura frente a un entorno empresarial cambiante es tomar un camino de evolución constante, considerando a la tecnología como una forma de extender y mejorar la propuesta de valor para nuestros clientes. En lugar de esperar y adaptarse cuando el cambio se convierte en una cuestión de vida o muerte, las empresas deben centrarse en aprovechar las oportunidades emergentes para deshacerse de las fuentes de ventaja en declive y adaptarse temprano para mantenerse a la vanguardia del cambio.

Actualmente, el concepto de valor tiene más impacto que nunca. Osterwalder y Pigneur (2010) lo definen como

el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. (p. 25)

Esta definición aborda conceptos muy interesantes a la hora de diseñar empresas, crear productos y abordar procesos de transformación digital. Esta postura obliga a cambiar el enfoque en el que trabajan las organizaciones, buscando crear relaciones de largo plazo, identificando problemas específicos de los clientes y ajustando canales, relaciones, procesos para dar solución a los esfuerzos que nuestro segmento intenta resolver.

B. Product Market - Fit

Existe un framework de trabajo que permite realizar un abordaje más preciso en los conceptos trabajados: el Value proposition design (Osterwalder y Pigneur, 2010). A través de una herramienta visual, esta herramienta busca encontrar los

puntos de contacto entre el perfil del cliente, que permite aumentar la comprensión sobre nuestro cliente y el mapa de valores, con las maneras en las que pensamos crear valor para ese cliente. Conectar estos dos aspectos es clave para alcanzar el product-market fit desarrollado por Steve Blank y su metodología de Customer Development. En este caso, tras una primera etapa de Customer Discovery, la siguiente etapa, Customer Validation, debe tener como objetivo llegar al punto de encaje entre producto y mercado, lo que el autor resume en el lema “encontrar un modelo de negocio repetible y escalable” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 60).

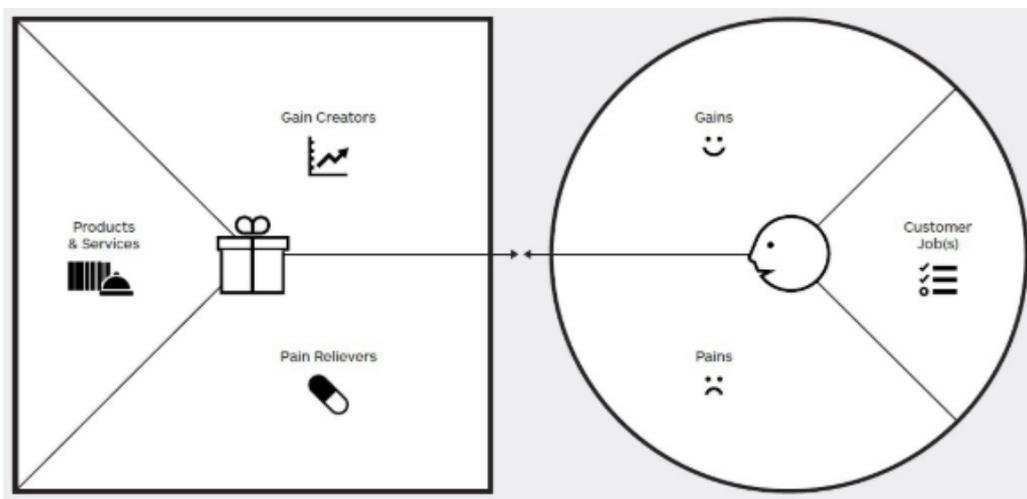


Imagen 3 Osterwalder, 2010, p. 61

A la izquierda tenemos el mapa de valor, que describe las características de una propuesta específica en su modelo de negocio de una manera más estructurada y detallada. La propuesta de valor se divide en:

- Productos y Servicios: una enumeración de todos los productos y servicios en los que se basa la propuesta de valor.
- Aliviadores de esfuerzos: describe cómo los productos y servicios alivian los dolores del cliente.

- Creadores de beneficios: describe de qué manera los productos y servicios crean ganancias para los clientes con una explicación de cómo pretende producir los resultados y beneficios que su cliente espera.

Por otra parte, el cuadro de la izquierda muestra el perfil de cliente. En el se describe un segmento específico de una manera estructurada y detallada. Desglosa al cliente en sus:

- Trabajos: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal y laboral, tal como lo perciben ellos expresado en sus propias palabras.
- Esfuerzos (pains): todas las molestias, malos resultados, riesgos u obstáculos que los trabajos le generan al cliente antes, durante y después de intentar resolverlo.
- Alegrías (gains): aquellos los resultados o beneficios que busca conseguir el cliente al hacer estos trabajos. Pueden ser necesarias, deseadas, esperadas o inesperadas (una sorpresa), y se evalúan por su relevancia.

Al trabajar esos 2 bloques presentes en cualquier modelo de negocio podemos identificar aspectos claves de la relación empresa – cliente. Cuando el mapa de valor se ajusta al perfil del cliente se alcanza ese tan buscado fit, es decir, cuando los productos y servicios producen beneficios reales y obtienen creadores que coinciden con uno o más de los trabajos, dolores y ganancias que son importantes para su cliente.

C. El concepto de trabajos por hacer

Con pocas excepciones, cada trabajo que las personas necesitan o quieren hacer tiene una dimensión social, funcional y emocional. Estos aspectos son claves a la hora de crear modelos de negocios, ya que, si se tienen en cuenta cada una de

estas dimensiones, se pueden diseñar bienes y servicios que estén dirigidos específicamente a dar solución a los problemas que nuestros clientes tienen. Es decir, el trabajo, no el cliente, es la unidad fundamental de análisis para las organizaciones a la hora de desarrollar una propuesta de valor.

Este enfoque toma un punto de análisis fundamental y es la motivación de los clientes, el por qué desean comprar un determinado producto o contratar un servicio. Es crucial entender cuál es el trabajo que nos va a permitir dar solución. Como se definió líneas atrás, el trabajo es la lucha de los clientes por hacer cambios para una vida mejor y ese trabajo se realiza cuando se ofrece con éxito la solución (la propuesta de valor) que puede ayudar a las personas a cumplir su vida ideal.

Cuando un cliente busca un producto o un servicio, se imagina en una situación mejorada al usarlo. Esto implica que, al diseñar propuestas de valor, debemos centrar nos en el por qué y no en el cómo. Como se expresa a menudo en estrategias de marketing, en palabras de Theodore Levitt, “los clientes no quieren una broca de un cuarto de pulgada, quieren un orificio de un cuarto de pulgada”.

Profundizar en el concepto de trabajos por hacer (Christensen, Cook y Hall, 2005) nos posiciona en una postura en la que, como clientes, compramos o contratamos bienes para que hagan cosas por nosotros. Esto nos ayuda a entender qué productos o servicios deben estar contruidos para realizar los trabajos o necesidades que los clientes están tratando de hacer o satisfacer. Con esto como base podemos definir el concepto de trabajos por hacer como un problema fundamental que los clientes esperan abordar en un futuro próximo o una necesidad que esperan satisfacer. ¿Cómo? A través de los productos o servicios sobre el que gira nuestra propuesta de valor (Christensen, Cook y Hall, 2005).

2.2.1.6. Personas

A. Habilidades digitales

Como venimos desarrollando a lo largo de este trabajo, está claro que nos encontramos frente a un nuevo paradigma a la hora de desarrollar negocios. Sin embargo, hasta el momento no hemos abordado un elemento clave que permite que todos los aspectos mencionados puedan llevarse a la acción: las personas. Más específicamente, las habilidades y características que deben poseer los miembros de las empresas para poder abordar estos procesos de cambio.

El ciclo vital de una organización creada hoy probablemente no superará los doce años de supervivencia en el mercado, y eso hace que las profesiones se deban ajustar a estas variaciones. Esto nos lleva a afirmar que la forma de crear y gestionar empresas cambió, lo que implica adaptar la manera en que se gestionan a las personas. Ellas son el mayor capital social que tiene una organización y los actores principales para que las cosas ocurran.

Hablar de transformación digital no es solo referirse a la tecnología, sino que implica cuestiones más amplias como la visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos (Raskino y Waller, 2015). Abordar estos aspectos implica ser capaces de superar con éxito el reto de la gestión de las personas en este nuevo contexto. Las organizaciones precisan de profesionales con nuevas habilidades, capaces de desempeñar y desarrollar equipos que capitalicen las oportunidades que brinda la transformación. La transformación digital es una responsabilidad compartida, pero es sobre todo de los equipos directivos. Es necesario adquirir un fuerte compromiso a la hora de impulsar el desarrollo interno de la cultura digital y

de estas competencias digitales. Este nuevo panorama exige a las organizaciones desarrollar una nueva cultura organizacional, soportada sobre un conjunto de nuevas competencias.

Para este análisis, tomaremos el modelo que plantea la empresa Roca Salvatella (Magro y Salvatella, 2014) para adentrarnos en las habilidades más relevantes que deben tener los miembros de las empresas que aborden la transformación digital.

1. **Capacidad para gestionar información.** La gestión de la información es una de las competencias convencionales que más se han modificado por la irrupción de Internet. Gestionar bien la información implica mejorar los actuales flujos dentro de las organizaciones. Además, requiere ser críticos con lo que recibimos, para interpretar y aprender a discernir entre la abundancia de datos para discriminar y seleccionar la que es relevante para nuestra actividad o nuestro negocio. Esta competencia implica ser capaz de buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información. Es básica para desarrollar el aprendizaje continuo o el trabajo en red.
2. **Capacidad para trabajar en red.** En un mundo caracterizado por la producción de conocimiento en el que la comunicación es constante y a través de múltiples canales, la capacidad de trabajar en la Red es una de las competencias clave. El profesional de éxito ya no es aquel que posee más conocimientos o más recursos, ni siquiera el que tiene más experiencia, sino aquel que es capaz de navegar en un mundo de información, seleccionarla, jerarquizarla, reutilizarla y ponerla a disposición de otros. Un profesional con esta habilidad, sabe actuar cuando es necesario como experto para el

resto del equipo. Además, debe saber recibir y dar feedback, negociar, contribuir, compartir y gestionar tareas de manera distribuida.

- 3. Aprendizaje continuo.** Aprender a lo largo de la vida no es solamente una opción: es una condición básica para mantenerse en el mercado laboral. Aprender a aprender se revela como una competencia fundamental a lo largo de la vida de cualquier profesional y casi como el principal instrumento para mantener la competitividad empresarial. La principal característica de los profesionales del siglo XXI es ser expertos en serie. Esto implica personas con conocimientos y competencias profundas sobre diversos dominios. Sin embargo, estos dominios irán cambiando a lo largo del tiempo, lo que obligará a estos profesionales a estar en un constante proceso de aprendizaje. Así, la principal habilidad será la capacidad de cambio y adaptación.
- 4. Visión estratégica.** Es la menos común de las competencias. La visión estratégica escasea en entornos digitales, incluso entre los responsables de algunas de las organizaciones más relevantes del escenario empresarial. Es necesaria para ejercer el liderazgo y es imprescindible para liderar una compañía. Son numerosos los ejemplos que muestran como la falta de visión estratégica ha terminado en la pérdida de la competitividad e incluso en la desaparición de una organización. Quien posee una visión estrategia digital será el principal impulsor de la transformación digital de una organización, ya que entiende lo digital como una oportunidad de negocio y sabe cómo aportar valor desde ello. Estos líderes logran desarrollar una

cultura digital que ayuda a potenciar la compañía gracias a la visión global y a la integración en la estrategia de transformación digital. Al comprender la importancia de los datos y de su análisis, monitoriza y tiene indicadores de reputación digital y de negocio.

5. **Orientación al cliente.** Es la competencia clave desde el punto de vista del negocio. Permite dirigir todas las otras competencias hacia la creación de valor en forma de productos o servicios para sus clientes. Toda transformación digital necesita enfoque y objetivos de negocio. El profesional con orientación al cliente debe saber gestionar y monitorear la información para estar actualizado con las últimas tendencias de mercado que le permitan entender los cambios en las expectativas y necesidades de sus clientes. La orientación al cliente, junto con la comunicación digital y el trabajo en red, ayuda a potenciar el uso de Internet y la participación de los usuarios en los procesos de innovación y de mejora de productos y servicios.

2.3. Modelos de negocios

Por lo general, al hablar de transformación digital se referencia el cambio que experimentan las organizaciones cuando comienzan a implementar tecnología en sus procesos de negocio. Tomar este enfoque es bastante peligroso, ya que dejamos de lado el funcionamiento de una empresa, es decir, cuál es su modelo de negocio. Esto es lo que nos indica cómo la empresa gana dinero y, por lo tanto, de qué manera sobrevive.

Avanzar en la definición de modelo de negocio implica mencionar cuatro elementos que, cuándo actúan de manera interrelacionada crean valor a nuestros

clientes y grupos de interés. Cuando hablamos de modelo de negocio, debemos hacer foco en dar respuesta a cuatro preguntas básicas: a quién, qué, cómo y a cuánto. Dar respuesta a estos 4 interrogantes permite clarificar el funcionamiento de una empresa o una idea.

Cuando hablamos del quién nos referimos a los clientes. Como mencionamos en capítulos anteriores, no hay empresa sin ellos, por lo que hablar de modelo de negocio implica dedicarle tiempo al análisis de este elemento. Los segmentos de clientes son grupos de personas, usuarios u organizaciones a los cuales las empresas entregan valor. En palabras más simples, son aquellos grupos de usuarios con problemas y necesidades definidos que comparten características comunes en aspectos demográficos (edad, estado civil, ingresos, etc.), psicográficos (actitudes, estilo de vida, personalidad, etc.) o de comportamiento (aficiones, hobbies, rutinas, etc.).

Cada uno de estos grupos de clientes está buscando resolver una tarea, un problema o aliviar un esfuerzo, para lo cual contratan productos y servicios. Por eso, un aspecto que se trabaja a la hora de analizar un modelo de negocio, es el relacionado a los “jobs to be done” (Christensen, Cook y Hall, 2005) que se analizó en el apartado valor. Este enfoque implica no solo buscar agrupar clientes por características, sino pensar en aquellos trabajos que están tratando de hacer y resolver y cómo nuestras empresas pueden ayudarlos.

Por otra parte, hablar del qué refiere al valor, uno de los aspectos más relevantes cuando nos referimos a modelos de negocio. Este punto de análisis implica desarrollar y analizar cómo las empresas ayudan a cada uno de sus clientes a llevar adelante una tarea que consideran importante. Abordar este concepto

significa trabajar con el término tarea, que hace referencia a aquellos problemas fundamentales o situaciones determinadas que requieren una solución. El análisis de las tareas y de todas las dimensiones que estas tienen otorga una mayor posibilidad de diseñar ofertas ajustadas a las necesidades de los clientes. Es imposible inventar o reinventar un modelo de negocios sin antes identificar una propuesta clara de valor para el cliente. Por lo tanto, podemos decir que la propuesta de valor “describe los beneficios que los clientes pueden esperar de nuestros productos y servicios” (Osterwalder, et al, 2014, p. 6, traducción propia).

La tercera pregunta que necesitamos resolver tiene impacto en la definición de los recursos y procesos clave, para conectar la propuesta de valor con las necesidades de los clientes. Los recursos clave son todos los activos con los que una organización cuenta para desarrollar y entregar la propuesta de valor a los clientes, tales como las personas, tecnología, productos, instalaciones, equipamiento, canales y marca requeridos. Por otra parte, los procesos clave son aquellas actividades operacionales y de gestión que permiten a las empresas entregar valor de una manera repetitiva y a escala. Para estos dos puntos, el foco está en definir los elementos de mayor relevancia. Esto implica centrarse en aquellos que realmente crean valor para los clientes y la empresa, y establecer de manera clara la forma en que interactúan, ya que todas las organizaciones tienen recursos y procesos genéricos que no crean diferenciación competitiva.

La última respuesta que tenemos que encontrar es la relacionada al cuánto, es decir, a la fórmula de utilidades, considerando cómo las empresas diseñan la manera en que ganan dinero. Cuando hablamos de esto nos referimos al plan que las empresas llevan adelante para crear valor para ellas mismas al tiempo que crean

valor para sus clientes. Este concepto nos obliga a definir el modelo de ingresos, la estructura de costos, el modelo de márgenes y la velocidad de uso de los recursos.

Una vez detallados todos los elementos de un modelo de negocio, podemos definirlo como la manera que la empresa entrega su propuesta de valor a los clientes, a través de un modelo de monetización, mediante la gestión de recursos y actividades clave.

Entender estos cuatro conceptos nos permite identificar cómo se forma una empresa. La propuesta de valor para el cliente y la fórmula de utilidades definen el valor para el cliente y para la empresa respectivamente, mientras los recursos y procesos clave describen cómo ese valor será entregado. Los cambios importantes en cualquiera de estos cuatro elementos afectan a los otros y al marco entero. Las empresas exitosas elaboran un sistema más o menos estable en el que estos elementos se vinculan mutuamente de manera consistente y complementaria. A continuación, describiremos una de las metodologías más utilizadas para el diseño de modelos de negocio.

2.3.1. Business Model Generation - CANVAS

Para el análisis y diseño de modelos de negocio se utilizan muchas metodologías de trabajo, pero quizás la más conocida a nivel mundial es el CANVAS.

Esta herramienta, diseñada por Osterwalder y Pigneur (2010), aplica y determina el concepto de modelo de negocio. Para estos autores, el modelo está compuesto por 9 bloques que representan las áreas clave de una empresa que debemos estudiar, trabajar e identificar a la hora de diseñar nuestros modelos de negocio. Vamos a describir cada una de ellas.



Imagen 4: Canvas o lienzo de modelo de negocio. adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2010

2.3.1.1. Segmento de cliente

Osterwalder y Pigneur (2010) definen en este módulo a los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son la base de los modelos de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente. Cada compañía puede definir uno o varios segmentos de mercado, grandes o pequeños, pero la elección debe ser fundamentada, tanto de los que se van a trabajar como los que no serán tenidos en cuenta.

Los autores plantean una serie de preguntas para ayudar a definir el segmento de cliente de nuestro modelo, entre las cuales podemos destacar:

- ¿Cuáles son los segmentos de clientes más importantes?

- ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto?
- ¿Hay segmentos de clientes que se encuentren interrelacionados?

2.3.1.2.Propuesta de valor

En este apartado se describe el conjunto de productos y servicios que crea valor para un segmento de mercado específico, que ya lo definimos anteriormente.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa y su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, como mencionamos en otros apartados. Se trata, entonces, de un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado (Osterwalder y Pigneur, 2010). En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

2.3.1.3.Canales

Este bloque explica el modo en el que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y brindarles una propuesta de valor.

Es uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio, ya que intenta dar respuesta a la pregunta ¿cómo entregar la propuesta de valor a cada segmento de clientes? Para los autores, el canal es clave, ya que en base a las decisiones que se toman en este nivel, la empresa comenzará a definir la experiencia del cliente.

2.3.1.4. Relación con el cliente

Este aspecto del modelo intenta describir los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos del mercado (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Esta definición es uno de los aspectos más críticos a la hora de definir el éxito de un modelo de negocio, ya que intenta dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
- ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?
- ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

2.3.1.5. Flujos de ingreso

Por otra parte, este apartado del modelo se refiere a los distintos flujos de caja que genera un proyecto en los diferentes segmentos de mercado.

Los autores subrayan la importancia de este aspecto al aclarar que, si bien los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Para definir este bloque, estas son algunas de las preguntas que nos podemos hacer:

- ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?
- ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total?

2.3.1.6. Recursos clave

Para llevar nuestra propuesta al mercado, es necesario realizar antes una serie de actividades. En este bloque se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, por lo que, al trabajarlo, se deben describir los principales recursos necesarios, así como también el tipo, cantidad e intensidad de los mismos. En este apartado están incluidos tanto recursos físicos e intelectuales como humanos, económicos y financieros.

2.3.1.7. Actividades clave

De forma similar al punto anterior, trabajar este módulo del canvas, implica identificar cuáles son las actividades y las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito.

Al igual que los recursos clave, estas actividades son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

2.3.1.8. Alianzas o socios clave

En este apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio. Estas complementan las capacidades de las empresas y potencian la propuesta de valor desarrollada anteriormente. De esta forma se optimizan los recursos consumidos, se reduce la incertidumbre y se potencian los proyectos.

Para trabajar este bloque podemos hacernos estas preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Qué recursos clave adquirimos a través de nuestros socios?

- ¿Qué actividades clave realizan nuestros socios?

2.3.1.9. Estructura de costos

En el último apartado se busca modelar la estructura de costos de la empresa, habitualmente apalancada en los bloques definidos anteriormente. Se trata de conocer y optimizar costos fijos y variables para intentar diseñar un modelo de negocio escalable.

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen costos asociados relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos, las actividades y las asociaciones clave.

Analizar estos bloques se convierte en una parte importante de hacer negocios, ya que el avance de las nuevas empresas, los cambios dinámicos en los mercados y las posibilidades tecnológicas en evolución hacen que sea cada vez más importante desarrollar modelos innovadores y repensar los tradicionales. Esta herramienta nos permite llevar adelante esta actividad.

Uno de los beneficios de incorporar esta nueva forma de definir a las empresas radica en complementar conceptos muy teóricos como valor, segmento de clientes o alianzas claves con una herramienta de visualización muy concreta como es el canvas. Esto no es aleatorio, ya que el modelado de negocio a través de la metodología desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2010) toma conceptos revolucionarios de design thinking, customer development y lean startup, diseñados para viralizar contenido relevante a todos los niveles organizacionales. El foco está puesto en que todos los miembros de una empresa puedan visualizar en un

documento simple de practicidad inmediata cómo funciona la organización, para implementar procesos de experimentación y validación que permitan una mejor definición de cómo es el cliente y de qué es lo que quiere.

Esta herramienta tiene una flexibilidad y permeabilidad propia de las necesidades que demandan los nuevos entornos organizacionales. Además, permite encarar procesos de aprendizaje rápidamente y a través de la validación, para ajustar y pivotar nuestra idea o empresa según las dinámicas de la industria en la que operamos.

2.4. Marketing Digital y stack tecnológico

Hablar de marketing digital es referirse a un conjunto de actividades que una empresa o persona ejecuta en internet con el objeto de atraer nuevos negocios y desarrollar una identidad de marca.

El término marketing digital se utilizó por primera vez en la década de 1990, y entre los 2000 y los 2010 se volvió más sofisticado, como una forma eficaz de crear una relación con el consumidor que tiene profundidad y relevancia. La rápida evolución de los medios digitales creó nuevas oportunidades y vías para la publicidad y el marketing. Esto, impulsado por la proliferación de dispositivos para acceder a los medios digitales, produjo un crecimiento exponencial de la publicidad digital, que evolucionó en paralelo con el marketing.

Philip Kotler, considerado el padre del marketing moderno, divide el marketing digital en cuatro eras: Marketing 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0. En numerosas publicaciones define que el marketing 1.0 se destaca por llegar a la mente del cliente. Las empresas que llevan adelante este tipo de marketing hacen un buen trabajo, ofrecen productos de buena calidad a la gente y generan ganancias.

Cuando habla del marketing 2.0 indica que las empresas no solo venden bienes de calidad, sino que además comienzan a estudiar y entender a sus clientes. En este punto, las compañías investigan las conductas y preferencias de los consumidores para darles el mejor servicio posible.

El tercer aspecto de esta categorización de marketing implica dar un paso hacia adelante. El marketing 3.0 implica comprender que conocer al cliente es mucho más que encontrar una persona interesada en el producto o servicio que la empresa ofrece. Significa, en cambio, comprender que las personas se encuentran en un mundo inestable y con problemáticas económicas y ecológicas que es preciso subsanar.

Por último, el marketing 4.0 aprovecha la conectividad de máquina a máquina y la inteligencia artificial para mejorar la productividad al tiempo que aprovecha la conectividad de persona a persona para fortalecer el compromiso del cliente.

Esta evolución del concepto de marketing nos acerca más a la definición que plantean Kotler y Armstrong (2003): “el e-marketing consiste en lo que una empresa hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por Internet.” (p. 82)

Actualmente, el marketing se convirtió en una disciplina que abarca la segmentación de mercado, la analítica web, el posicionamiento y la publicidad en buscadores, redes sociales y email marketing, así como también el uso de e-commerce, big data, machine learning y marketing de contenidos, entre muchos otros aspectos que hacen al día a día de esta actividad que se encuentra en una evolución constante.

2.4.1. Stack tecnológico en los procesos de negocio

El marketing digital generalmente es considerado como una forma de marketing directo, debido a las interacciones entre los vendedores y el segmento de cliente, que, a primera vista, pueden ocurrir sin intermediarios aparentes. Pero esta lógica se derrumba cuando pensamos en la cantidad de intermediarios y canales que participan de esta relación.

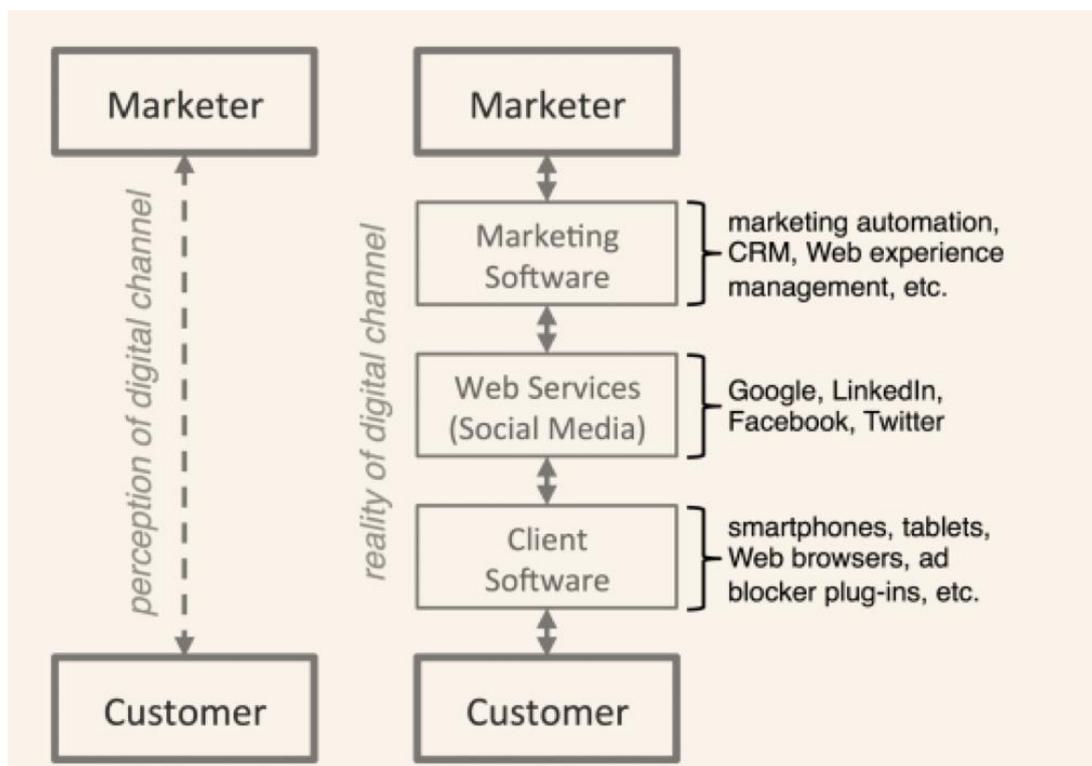


Imagen 5 : Brinker, 2016, p. 50

El marketing digital utiliza una serie de canales e intermediarios que pasan a través de una gran cantidad de programas de software. Cada uno de ellos influye de manera significativa en la interacción que se genera con los distintos stakeholders de la empresa. Podemos afirmar entonces que no hay tanto control de los canales digitales como nos gusta creer.

Es por eso que, a la hora de pensar en marketing digital debemos enfocarnos en todo el software que se utiliza para crear y administrar campañas (herramientas de diseño, sistemas de gestión de contenido de sitios web, plataformas de automatización de marketing, soluciones de publicidad, bases de datos de gestión de relaciones con los clientes, etc), en la importancia que tienen las herramientas que elegimos y en el impacto ultra relevante que estas toman en el día a día de una empresa de marketing.

Debido a que los programas de software dictan las reglas por las cuales la empresa y sus stakeholders interactúan a través de ellos (desde redes sociales hasta plataformas de gestión), cualquier cambio en algún aspecto de las herramientas tiene un impacto relevante en el negocio. Podemos citar, por ejemplo, lo que sucede cuando Google cambia sus algoritmos de búsqueda y los sitios web caen o alteran su clasificación, provocando daños importantes en las organizaciones. Si bien la evolución de Google es programada y anunciada, la realidad indica que la mayoría de los cambios que afectan a estos servicios de internet no se anuncian con ese nivel de claridad. Esto hace que sea crucial estar atentos para detectar y reaccionar ante los cambios en las plataformas, de manera que se pueda dimensionar el impacto que tendrán en las actividades diarias.

Actualmente, es casi imposible pensar en una empresa que no esté atravesada por el software que utiliza, ya que influye de manera significativa en el éxito de los negocios. Aquellas empresas que puedan incorporar de mejor manera soluciones digitales para apalancar procesos, potenciar negocios y realizar innovaciones se encuentran en una mejor posición frente a sus competidores de la industria.

2.4.2. El marketing technology stack

La definición de marketing digital que proponemos se basa sobre todo en el ciclo de gestión de clientes. Este proceso puede realizarse a través de lo que se llama Inbound Marketing, un proceso compuesto por cuatro fases: atraer, convertir, cerrar y satisfacer.

Estas cuatro etapas implican la gestión de un enorme espectro de acciones, contenidos, canales y datos de clientes, intentando alcanzar la máxima productividad. Para lograrlo, las empresas se valen de plataformas, como Google, Facebook, Wordpress o Adobe, de proveedores especialistas en gestionar la relación con los clientes, como Salesforce o Hubspot, de plataformas para gestionar los flujos de trabajo, como Atlassian, y de herramientas de comunicación interna como Slack. Aun así, el espectro de soluciones digitales es tan amplio que puede resultar agotador y poco productivo intentar realizar un listado exhaustivo.

Año a año, Scott Brinker realiza una clasificación para intentar ordenar todas las opciones de software disponibles. En ella, las soluciones tecnológicas aparecen categorizadas en diversas categorías y subcategorías.

El listado del año 2020 cuenta con más de 8000 softwares distribuidos entre publicidad y promoción, contenido, redes sociales, relaciones, comercialización, ventas, datos y gestión.

Este listado pone en evidencia la complejidad del escenario que atraviesa el marketing, junto a una gran variedad de alternativas tecnológicas para enfrentarlo.

Debido a estas particularidades, Brinker desarrolló el concepto de Marketing Technology Stack, o MarTec (2016), según el cual los responsables de marketing son cada vez más tecnólogos y cuentan con herramientas para

dimensionar el marco de negocio con las aplicaciones que pueden utilizar para realizar las actividades de la empresa.

Pensar en MarTech es pensar en el conjunto de herramientas de software (y hardware) que necesita una empresa para llevar adelante sus modelos de negocio. Por lo general, opera en 3 ejes fundamentales de las organizaciones: marketing, tecnología y management. El punto de partida es la selección de herramientas según los objetivos de la empresa, lo que significa tener claridad de conceptos estratégicos para documentar cuáles son las metas y objetivos que se persiguen con este proceso.

Diseñar el stack de tecnología nos obliga a representar gráficamente el modelo de negocio y aquí toma relevancia la herramienta de Business model generation que mencionamos en el apartado anterior. Vincular la manera en que una empresa funciona y su encaje con las herramientas tecnológicas es un marco perfecto para crear innovaciones y oportunidades de negocio.

La principal dificultad para elaborar el Marketing Technology Stack es la conjunción necesaria de la visión del equipo de negocio con la visión técnica y operativa. Diseñar estas herramientas es una excelente oportunidad para reunir al equipo, aumentar la visión conjunta del proceso de negocio y entender las zonas en donde la tecnología puede realizar aportes sobresalientes en la concreción de objetivos estratégicos. La inversión en MarTech, como otras cuestiones comerciales y de negocio, requiere tomar decisiones intencionales basadas en los objetivos de la empresa y en las características únicas de los clientes.

Indagaren todos estos aspectos probablemente nos llevará a zonas oscuras en las que hay acciones con duplicidad de herramientas, oportunidades de

digitalización o falta de coordinación y transmisión de datos, pero todos estos espacios son puntos de oportunidad que las empresas pueden capitalizar.

2.5. La actualidad de las Agencias de Marketing digital en Argentina

En los puntos anteriores nos detuvimos a definir el entorno de las organizaciones actuales y los modelos de negocio en general, para luego acercarnos hacia el área que más nos interesa: el Marketing Digital.

Dentro de este gran campo, también profundamente atravesado por la transformación digital, las agencias resultan un campo de estudio sumamente interesante para analizar.

2.5.1. Entorno general

Al momento de realizarse este proyecto de posgrado, el mundo atravesó (y al día de la fecha atraviesa) un fenómeno mundial: la pandemia causada por el virus Covid-19.

Esta situación particular marcó un antes y un después en el desarrollo de la vida de las personas y por lo tanto de las empresas, definiendo casi de manera perfecta un fenómeno mencionado líneas atrás, en primer apartado. Esta situación que atraviesa el mundo se ajusta perfectamente a la definición de entornos V.U.C.A.

La volatilidad y la incertidumbre que se viven actualmente en el sector afectan de manera directa tanto a las empresas digitales como a las que estaban en camino de serlo. Muchos de los eventos que se desencadenaron ocurrieron de manera caótica e impredecible, como el cierre de fronteras, la caída de actividades económicas, o problemas de salud, entre otros. El planeta se convirtió en un mundo de incógnitas desconocidas.

2.5.1.1. Factores económicos

En los aspectos macroeconómicos, la situación para la Argentina no es muy alentadora. Según un reporte realizado por Focus Economics (2020), la actividad económica en el primer trimestre de 2020 se desplomó un 5,4% interanual, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). A su vez, se afirma que la contracción de la demanda interna se debió al pésimo desempeño de la economía general provocado por las medidas de contención para combatir la pandemia, sumado a una elevada tasa de inflación y altas tasas de interés.

Por otra parte, la demanda interna se hundió un 8,2% en términos anuales en el primer trimestre. El consumo privado cayó un 6,6%, con un mercado laboral en crisis y decisiones de gasto pospuestas debido a la emergencia del Covid-19. Además, la inversión fija se desplomó un 18,3%, liderada por cierres de empresas y una importante contracción de la inversión en equipos de construcción y maquinaria.

Por otra parte, el sector externo también fue golpeado por la propagación de la pandemia. Las importaciones cayeron un 16,0% en el primer trimestre y las exportaciones cayeron un 4,7%.

La pandemia golpea cada vez más la demanda interna y externa, además de empeorar la problemática situación fiscal del país. Evitar nuevas turbulencias financieras y obtener acceso a fuentes de financiación externas dependerá del resultado de las renegociaciones de la deuda en curso, que parecen estar al borde del colapso.

Los analistas de FocusEconomics (2020) observan que la economía se contrajo un 8,8% este año, 1,9 puntos porcentuales menos que el pronóstico del mes anterior. En 2021, prevén que el PIB repunte un 4,6%.

Con la complejidad que implica hacer pronósticos en el contexto de incertidumbre actual, el informe de julio de LatinFocus Consensus Forecast, que recoge los pronósticos de bancos y consultoras privadas, señala que el PBI caerá este año 2,2 puntos porcentuales más de lo calculado en el reporte del mes pasado, cuando se estimaba una caída de 8,8%.

En relación a la variación de los precios al consumidor, el informe destaca que se redujo la estimación promedio del 45,6% calculado en abril al 43,4% calculado en mayo. Actualmente las consultoras proyectan una inflación promedio de 42,2% para 2020 y de 43,9% para 2021. Es decir, se espera que la inflación del año próximo suba por encima de la de este año.

En cuanto al valor de cambio, el dólar al día de la realización de este trabajo, según la cotización oficial en el Banco Nación posee un valor de \$75, a lo que hay que sumarle el 30% en concepto de impuesto PAIS. Diversos analistas estiman que la cotización oficial del peso terminará el año en un valor promedio de \$88,00 y se ubicará en \$116,97 en 2021.

2.5.1.2. Factores políticos

Si tomamos en cuenta los factores políticos, podemos afirmar que el país se rige a través de una democracia representativa, republicana y federal, regulada por la Constitución vigente. Debido al carácter federal de su organización política, la Argentina posee dos estructuras paralelas de gobierno: por un lado, una nacional, con sus tres poderes, y por el otro 23 estructuras provinciales preexistentes más la

de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cada una de ellas tiene autonomía propia y es gobernada por los tres poderes.

Este tipo de gobierno se caracteriza por tener una fuerte impronta social, revalorizando el consumo interno y nacional. Un aspecto relevante a tener en cuenta es que el funcionamiento como país suele poner en duda la posibilidad de la aplicación total de una economía de mercado abierta, ya que existe una fuerte participación del estado regulando actividades y desarrollos empresariales.

2.5.1.3. Factores legales

A. Ley de Economía del Conocimiento

Si bien el estado general provocado por la pandemia puso restricciones regulatorias al desempeño de las actividades económicas, uno de los aspectos legales de impacto directo en el desempeño de las empresas de este segmento es el relacionado a la Ley de economía del conocimiento (Di Pace, 2020), a través del Régimen de Promoción de Economía de Conocimiento de la Ley 27.506.

Esta ley establece reducciones e incentivos fiscales para empresas de software, informática, biotecnología, servicios profesionales exportables e industrias del entretenimiento y creativas, entre otras.

Este nuevo régimen extiende los beneficios que gozaban las empresas bajo la Ley de Promoción del Software, a un total de 11.000 empresas (Di Pace, 2020). Esta ley prevé grandes impactos en las empresas, entre los cuales podemos mencionar:

1. **Un bono de contribuciones patronales:** consiste en un bono fiscal por el 70% de empleados afectados, con un tope de 3.745 personas.

2. **Impuestos:** quita del 60% de Ganancias en las actividades promovidas. Los impuestos del exterior serán gasto deducible, no crédito fiscal. Las empresas exportadoras no tendrán retenciones ni percepciones de IVA.
3. **Revalidación:** cada 2 años deberán demostrar que avanzaron en inversiones en I+D, capacitación y ventas al exterior.
4. **Autodesarrollo:** las empresas que usan sus productos como insumo propio no cumplen el 70% de exportación.
5. **Creación del Fondo Fiduciario para la promoción de la Economía del Conocimiento:** con una recaudación del 4% de los beneficios, se destinarán esos fondos a Pymes, capacitaciones y actividades de incentivo.
6. **Bono fiscal de 80% (por sobre el 70) en caso de contratar:**
 - a. Empleados en zonas desfavorables o de “menor desarrollo relativo”.
 - b. Profesionales mujeres.
 - c. Personas con discapacidad.
 - d. Expertos con post grados en ingeniería, ciencias exactas y naturales.
 - e. Beneficiarios de planes sociales
7. **Creación de un Consejo Consultivo.**

Al momento de realizarse este trabajo, la Ley de Economía del Conocimiento dio un paso clave para su aprobación, que ahora depende del dictamen positivo de la Cámara de Senadores.

B. Ley de Teletrabajo

Otra de las reglamentaciones impulsadas por la situación de la pandemia está relacionada con la regulación del trabajo remoto o teletrabajo. Si bien en esta

industria este tipo de modalidad de vinculación laboral ya existe, esta nueva ley refuerza derechos ya existentes y los amplía con el reconocimiento de otros nuevos.

Se prevé que esta ley entrará en vigor luego de 90 días contados a partir de la finalización del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio.

En aspectos generales, estos son los puntos más relevantes de esta nueva reglamentación:

1. Se ratifica que las personas que realizan teletrabajo cuentan con los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan bajo la modalidad presencial.
2. En cualquier momento de la relación, el teletrabajador/a puede solicitar unilateralmente regresar al establecimiento para realizar sus tareas. Sin embargo, este derecho a la “reversibilidad” no existe si la relación se inició bajo la modalidad de teletrabajo.
3. La remuneración del trabajador que desarrolla sus tareas bajo la modalidad de teletrabajo no podrá ser inferior a la que percibía o percibiría bajo la modalidad presencial.
4. Para garantizar el respeto de la jornada máxima y el descanso de la persona que trabaja, se establece el derecho a desconectarse. Además, se prohíbe al empleador interrumpir el descanso exigiendo tareas o enviando comunicaciones fuera de la jornada laboral.
5. Se establece que el empleador deberá proporcionar el equipamiento y el soporte necesario para el desempeño de las tareas, tales como la computadora y sus softwares, o bien, compensar al trabajador por la

utilización de herramientas propias. Esta compensación se determina en el convenio colectivo de trabajo.

6. La persona que trabaja bajo la modalidad de teletrabajo tendrá derecho a compensación por los mayores gastos en conectividad y/o consumo de servicios que deba afrontar. Esta compensación también se establece en el convenio colectivo de trabajo.

Si bien esta ley tiene sus promotores y detractores, lo importante es que existe la intención de comenzar a regular una actividad que sucede de manera “informal” en un sector con alto impacto digital y tecnológico. Esta reglamentación de seguro provocará cambios en las estructuras organizacionales, en los procesos internos, en las relaciones laborales, y, por supuesto, en la manera en la que las empresas crean valor.

2.5.1.4. Factores ambientales

Al hablar de los factores ambientales, ya que la actividad del rubro no tiene un alto impacto, no existe ningún agente que afecte el desempeño de las empresas del sector.

Los movimientos de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente son bien vistos en cualquier sector de la economía, por lo que muchas empresas comienzan a incorporarlos en sus agendas estratégicas.

2.5.1.5. Factores tecnológicos

Las empresas que se encuentran en el mercado de internet no están exentas de ser afectada por los cambios en los factores tecnológicos. La creación de dispositivos nuevos (computadoras personales, smartphones o avances del IoT), las

innovaciones en formas de comunicación (redes sociales) y las nuevas tecnologías de trabajo afectan a las empresas. Por lo tanto, deben estar en constante actualización y renovación, dado que los consumidores exigen cada vez más y mejores servicios.

De acuerdo a Chiefmartec.com, un sitio especializado en tecnologías para el sector de marketing, en 2020 este sector creció un 13,6%, respecto del año anterior para alcanzar un total de 8.000 soluciones MarTech (Brinker, 2020). La evolución del sector es tan grande que, de estas propuestas, una de cada cinco no estaba disponibles el año pasado, lo que equivale casi a todo el panorama tecnológico de marketing de 2015.

La evolución tecnológica en el rubro afecta a diversas áreas de las empresas,

Total Solutions	8,000	Growth Since 2019	Biggest Subcategory Growth (Percentage) Since 2019	
Advertising & Promotion	922	4.1% ↑	Print	35% ↑
Content & Experience	1,936	5.6% ↑	Video Marketing	26% ↑
Social & Relationships	1,969	13.7% ↑	Conversational Marketing & Chat	70% ↑
Commerce & Sales	1,314	9.0% ↑	Retail Proximity & IOT	15% ↑
Data	1,258	25.5% ↑	Governance, Compliance & Privacy	68% ↑
Management	601	15.2% ↑	Projects & Workflow	41% ↑



Imagen 6: Brinker, 2020

como publicidad digital y promoción, contenido, experiencia del cliente, redes sociales, comercialización, ventas, datos y gestión. Cada una de estas impacta de manera directa en el desempeño de las compañías, por lo que este factor es clave a la hora de definir el éxito o fracaso de una organización digital.

Por otra parte, es de amplio conocimiento que el sector está convulsionado por la pandemia. A nivel mundial, gigantes de la industria se vieron afectados negativamente por este suceso. Podemos citar por ejemplo el caso de Airbnb, un gigante de la industria tecnológica que se vio forzado a congelar sus planes de salida a la bolsa debido a la pandemia, que afectó de manera particular al sector turístico. La empresa tuvo que tomar decisiones muy específicas y despedir a casi el 25% de su plantilla (1900 empleados aproximadamente). Además, el CEO reconoció que los ingresos del 2020 no serán ni la mitad de los de 2019.

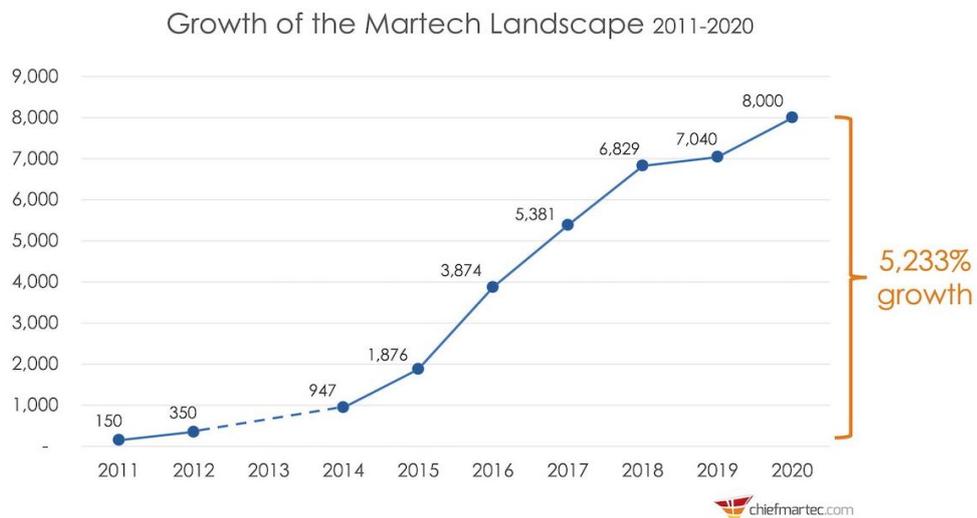


Imagen 7: Brinker, 2020

El caso de Airbnb y el de otras tantas empresas más es solo un ejemplo de este nuevo estado mundial, donde lo conocido dejó de serlo y hubo que tomar nuevas decisiones. En el sector seleccionado para este trabajo, empresas digitales de la ciudad de Córdoba, las organizaciones entrevistadas manifestaron que la situación actual aceleró las decisiones relacionadas a los procesos de transformación digital. Esto se debió principalmente a que el desarrollo de las estrategias empresariales estaba diseñado para operar en entornos distintos al actual.

El sector cordobés se encuentra en un momento muy particular. Las empresas reconocen que el cambio es una obligación y que el fenómeno pandemia aceleró aún más esa necesidad, pero la mayoría de los encuestados declaran no contar con instrumentos estratégicos y digitales para poder hacer frente a este panorama.

En esta línea de relevamiento, la empresa Dell Technologies (2018) realizó un análisis del nivel de implementación de transformación digital en la Argentina (y de otros países del mundo). Se buscó conocer el nivel de digitalización de las empresas, identificando por ejemplo los obstáculos observados a la hora de abordar la transformación digital. Los obstáculos principales que menciona el informe son:

- 1 Data privacy & security concerns
- 2 Lack of budget & resources
- 3 Lack of the right in-house skills sets and expertise
- 4 Regulation & legislative changes
- 5 Immature digital culture
- 6 Lack of the right technologies to work at the speed of business
- 7 Information overload
- 8 Lack of senior support & sponsorship
- 9 Lack of a coherent digital strategy & vision
- 10 Weak digital governance and structure

Imagen 8 Dell Technologies, 2018, p. 14

Estos obstáculos definidos a nivel país también se observan en las empresas radicadas en la ciudad de Córdoba. La mayoría de las organizaciones encuestadas

para este trabajo declaran no contar con la estructura, procesos y personas, necesarias para llevar adelante un proceso de transformación digital.

Por otra parte, en el último reporte realizado por el Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos de la Argentina (2020) presenta información muy valiosa que permite caracterizar el sector. Si hablamos de perspectivas de crecimiento, se observa una tendencia en crecimiento positiva de acuerdo a lo relevado a comienzos de marzo. Para este año se preveía un aumento del 34,8% en ventas (expresadas en pesos nominales) y un incremento del 16,6% para los ingresos generados desde el exterior. Este cálculo se revisó luego del fenómeno pandémico, provocando ajustes de las perspectivas:

- Disminución de 15,2 puntos porcentuales en previsión de ventas
- Disminución de 23,8 puntos porcentuales en previsión de ingresos provenientes del exterior.
- Disminución del empleo en 12,4 puntos porcentuales

Tabla 1: Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos (2020)

	Ventas totales	Ingresos desde exterior	Empleo
Relevamiento Marzo	+34,8%	+ 16,6%	+ 14,6%
Relevamiento Mayo	+19,6%	- 7,2%	+ 2,3%

Complementando este escenario, el Cluster de tecnología de la Provincia de Córdoba realizó en el mes de Junio un informe del estado de situación del sector TIC en el marco del contexto Covid-19. En este informe detalla que el escenario

para el año 2020 respecto a la facturación proyectada antes de la pandemia tendrá los siguientes resultados:

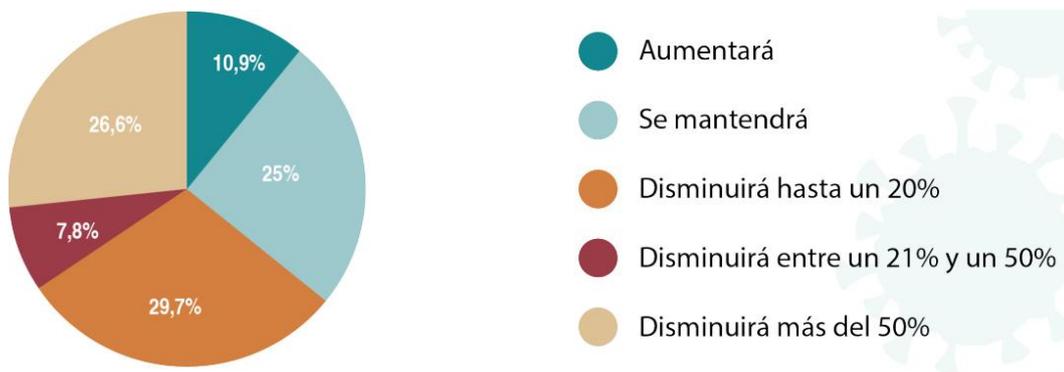


Imagen 9: Córdoba Technology Cluster (2020)

2.5.2. Análisis de las fuerzas de la industria

A la hora de analizar entornos organizacionales, la herramienta de las 5 fuerzas de la industria de Porter (2008) resulta de mucha utilidad. Mediante esta metodología de gestión, las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a factores determinantes de un sector económico. En el sector seleccionado, el relevamiento arrojó los siguientes resultados:

1. Entrada de nuevos competidores: alta. No existen barreras de ingreso en el mercado. Actualmente, los servicios prestados de manera informal por freelancers provocan que el sector reciba constantemente nuevos participantes que compiten con las empresas del sector. No hay barreras desde lo legal o lo financiero para poder comenzar a prestar este tipo de servicios.

2. Poder de negociación de los clientes: bajo. Esta fuerza considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios. El relevamiento realizado indica que los clientes no tienen un poder de negociación elevado, ya que muchos tienen un desconocimiento casi total de servicios relacionados con el marketing digital.
3. Poder de negociación de los proveedores: alto. La mayoría de los servicios sobre los cuales se apalancan las empresas provienen de proveedores como Facebook, Google o Amazon. Estas compañías poseen un control casi absoluto de la visualización de publicidad en redes sociales y buscadores, por lo que definen las reglas de funcionamiento. En otras herramientas existen sustitutos, pero en el core de negocio los proveedores tienen una injerencia muy elevada.
4. Ingreso de sustitutos: alto. La tendencia del desarrollo tecnológico indica que existen cada vez más softwares que permiten a usuarios finales desarrollar estrategias de marketing, marketing digital y desarrollo de software. Mediante el desarrollo UX/UI, las plataformas se tornan más amigables y emulan los servicios brindados por empresas y organizaciones, lo que provoca que existan sustitutos íntegramente digitales que atentan contra el servicio brindado por las empresas.
5. Rivalidad entre empresas del sector: media. Debido a la atomización que existe en el sector, la rivalidad entre empresas es media: no hay líderes indiscutibles en el sector. Constantemente aparecen y desaparecen nuevas empresas que atienden a pymes o pequeños emprendimientos.

Luego del análisis del sector podemos determinar que se trata de un vertical de la industria muy competitivo, con fuerzas muy predominantes en el sector. Además, podemos evidenciar que existe una particularidad muy importante: el impacto de la tecnología en todos los sectores económicos. Esto aporta una visión alentadora para el desarrollo de empresas, sumado a que el mercado es muy amplio y, por el momento, hay muchas oportunidades para prestar servicios de marketing y marketing digital.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Para poder dimensionar el estado actual en el que se encuentran las agencias de marketing, marketing digital y empresas relacionadas al mundo de la comercialización y poder llevar adelante el diseño de un nuevo modelo de negocio, se empleó un modelo estadístico de análisis de variables cualitativas y cuantitativas, datos de sección transversal y muestras intencionadas.

Se realizaron encuestas a través de cuestionarios digitales a 30 empresas pertenecientes a agrupaciones como INTERACT (Unión de agencias interactivas), ACAP (Asociación Cordobesa de Agencias de Publicidad), CTC (Cluster Technology Cordoba).

En las encuestas realizadas se exploraron diversos aspectos relacionados a la digitalización de las empresas, para entender en qué situación se encuentran las organizaciones de este sector y como era su modelo de negocio. Se trabajaron aspectos específicos de cada eje de la transformación digital, a través de un cuestionario sobre clientes, productos y servicios, procesos, personas, data y herramientas.

Además, se realizaron un total de 5 entrevistas personales (a través de conversaciones remotas por videollamada, guiadas por un cuestionario modelo) a directores, dueños de empresas y agencias de marketing digital y comunicaciones.

Para reforzar esta información, se realizó un modelado de negocios (de manera dinámica y a través de herramientas digitales como Zoom y Miró) con 3 empresas, para poder completar esta etapa de relevamiento. Por razones de confidencialidad, dichas empresas solicitaron mantener el anonimato.

En el apartado de MarTech se realizó una entrevista con un especialista en esta disciplina que se encuentra trabajando en una de las empresas modelo de la provincia de Córdoba y lleva adelante la implementación de la metodología sobre la cual se sustenta este trabajo.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del modelo de negocio

Como se mencionó anteriormente, para poder determinar el estado de situación actual de las empresas de este sector (agencias de marketing digital, comunicación y tecnología), se realizaron una serie de entrevistas y encuestas para describir el estado de los modelos de negocios, sus características y rasgos comunes para poder determinar un nuevo modelo de negocio.

Para ello se exploraron aspectos relacionados al estado que las empresas tienen frente al proceso de digitalización, en qué situación se encuentran dentro del sector en el que operan y cómo definen su modelo de negocio. Se trabajaron aspectos relacionados a clientes, productos y servicios, procesos, personas, data y herramientas.

A los fines de poder analizar y representar los datos, se utilizará como framework la metodología CANVAS Business Model Generation, para representar los resultados obtenidos en el relevamiento.

Cada dimensión explorada en los relevamientos se puede ver reflejada en el siguiente gráfico que representa los valores promedios para cada eje de transformación:

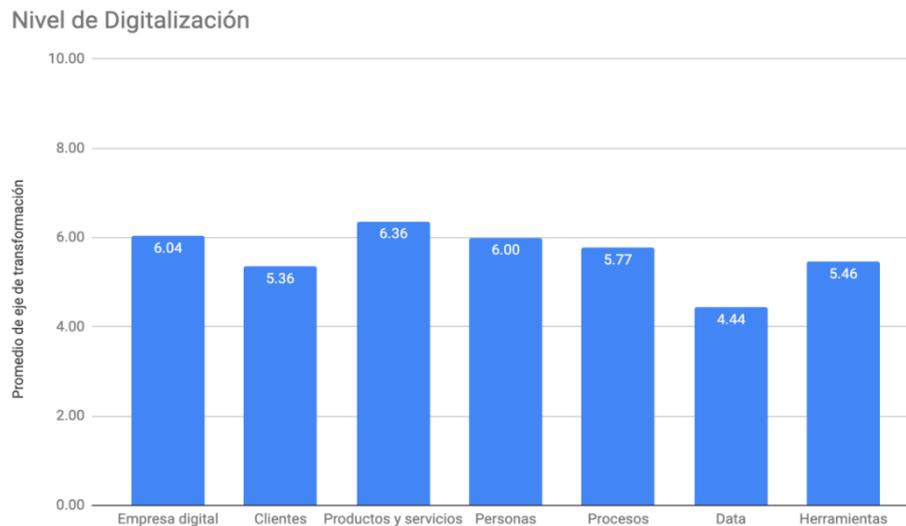


Imagen 10: Nivel de Digitalización. Elaboración propia.

La primera pregunta de la encuesta buscó relevar un aspecto relacionado con la percepción de las organizaciones como empresas digitales. El valor promedio de respuesta en este punto fue de 6.04. Para profundizar aún más en este tema, se realizaron dos preguntas muy específicas. La primera preguntaba si poseían una estrategia digital clara que incluya todos los niveles de la organización. Por otro lado, la segunda, buscaba a conocer cómo se perciben en cuanto a agilidad, innovación y orientación al cliente. Estos son los resultados obtenidos:

Identificación	Estrategia digital	Agilidad
Bajo	11 respuestas - 44.00%	6 respuestas - 24.00%
Medio	13 respuestas - 52.00%	16 respuestas - 64.00%
Alto	1 respuesta - 4.00%	3 respuestas - 12.00%

En líneas generales, se observa que las empresas declaran encontrarse en un punto medio/bajo en cuanto a poseer una visión estratégica de la transformación digital. Por otra parte, en muchos de los casos relevados, las empresas reconocen que la aceleración digital es una potencial ventaja, pero no logran darle la relevancia estratégica que necesitan estos procesos para apalancar beneficios a corto y medio plazo.

Tomando los estratos inferiores de la muestra, las respuestas dejan en evidencia problemas a la hora de definir y adaptar los modelos de negocios para capitalizar los beneficios de este proceso. En las entrevistas realizadas no se encontraron declaraciones sobre propósitos de transformación que reflejen procesos de digitalización. Por lo general, se manejan conceptos más tradicionales, como visión y misión. Esto se encuentra fuertemente vinculado con la baja “calificación” relevada en el primer apartado.

En líneas generales, las empresas analizadas para este trabajo comparten un modelo bastante similar. Para poder definir mejor y explicar cada eje de estas empresas, utilizaremos la metodología de Business Model Generation, mencionada en el marco teórico.

4.1.1.1. Segmento de clientes

Como bien se sabe, cada empresa debe estar orientada hacia sus clientes: identificarlos es un punto crítico en el desarrollo del modelo. En el caso de las empresas de estudio, el mercado objetivo al apuntan puede agruparse en un segmento bien diferenciado, constituido por empresas por PyMes y MEGRAS.

En cuanto a los verticales de la industria en los que se encuentran los clientes, los rubros son variados, desde retail, servicios o manufactura hasta gobierno.

En general, se caracterizan por trabajar con empresas que poseen un bajo conocimiento de servicios de comercialización y marketing, por lo que buscan tercerizar con un experto sus necesidades de presencia en el mundo de la internet.

El mercado en el cual trabajan las empresas es bastante local (interior del país + regiones), con muy poca participación internacional, por lo que no ven necesario establecer un perfilado de clientes potenciales para desarrollar las estrategias de captación.

A la hora de explorar el apartado relacionado a los clientes, la respuesta media que surge en la encuesta tiene un valor de 5,36 en cuanto al nivel de digitalización de los procesos de gestión.

El análisis de las entrevistas nos muestra que las empresas declaran tener conocimiento de sus clientes. Además, afirman que tienen definidas las estrategias de captación y comercialización, pero que están desarrolladas a un muy bajo nivel. Se utiliza mucho el referido o los contactos comerciales para poder conectar a nuevos clientes. No se utilizan herramientas de gestión como Salesforce, HubSpot o similares para la gestión comercial y no conocen estrategias de integración de CRM, por lo que manejan información aislada por cada cliente.

Una característica muy importante es que el perfil de estas empresas es más bien tradicional, es decir, no tienen una impronta digital. Además, no están buscando profesionalizar ningún área en particular, sino que solo quieren tener

presencia en el mundo digital, por lo que tienen un nivel de madurez digital muy bajo y permite operar con tranquilidad.

4.1.1.2. Propuesta de valor

La lógica de creación de análisis de modelos de negocio nos indica que el próximo paso a la hora de implementar esta metodología es establecer la propuesta de valor propia del negocio.

A través de las entrevistas realizadas y de la simulación del modelo de negocios, el relevamiento revela algo muy interesante: las empresas declaran poseer propuestas de valor conceptualmente bastantes similares. Si bien cada una tiene características propias de su cultura organizacional, en líneas generales encontramos que muchas comparten conceptos muy parecidos a la hora de hablar de propuesta de valor.

El concepto de base que utilizan las empresas encuestadas es el de servicio integral de comunicación y marketing. Esta propuesta de valor, con un nivel conceptual muy básico, se relaciona (sin saberlo) a la propuesta de “Jobs to be done” trabajada en el marco teórico. El inconveniente de esta situación radica en la construcción de esta definición, ya que para que realmente exista una vinculación debe haber un trabajo de validación constante entre empresa y cliente, buscando que el segmento de mercado realmente tenga una necesidad latente que necesita resolver.

Esto se debe a la configuración de sus segmentos de clientes. Al trabajar con diferentes empresas de distintos rubros, les resulta complejo ajustar propuestas de valor diferentes, por lo que definen una sola a nivel general que trata de dar respuesta a un problema generalizado. Los problemas que enfrentan sus clientes se

resumen en 2 necesidades puntuales: tener presencia en el mundo digital y aumentar las ventas.

Con esto, las propuestas de valor declaradas por las organizaciones encuestadas solo se quedan en un nivel superficial. No hay profundidad de análisis en el cliente (relacionado fuertemente con el punto anterior), lo que provoca que la propuesta de valor no sea única, a pesar de que debería serlo.

A través del trabajo práctico con las empresas encuestadas, se encontraron propuestas de valor relacionadas más a conceptos de cultura que de valor en sí. En este apartado se encontraron muchos problemas a la hora de definir un concepto tan clave como este.

Cada organización declara poseer aspectos “diferentes” a la competencia, pero en el fondo no poseen una ventaja competitiva clara y diferenciadora. El aspecto que define por qué los clientes contratan un servicio antes que otro, suele estar relacionado con el mercado, contactos o con factores de precio.

Si aplicamos la herramienta de diseño de propuesta de valor, encontramos que la relación agencia - cliente es la siguiente:

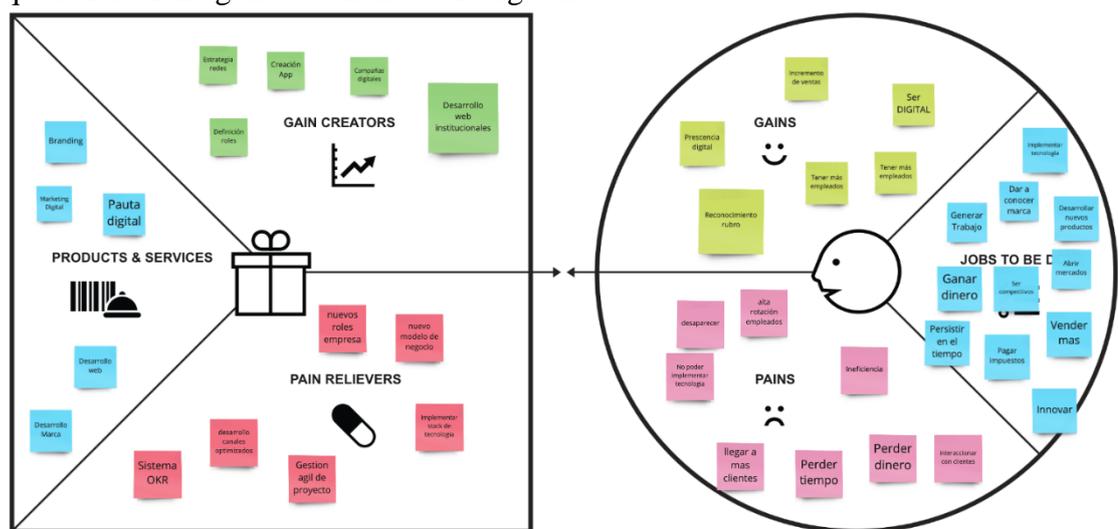


Imagen 11: Canvas Propuesta de Valor. Elaboración propia

4.1.1.3. Vinculación cliente - empresa

Sabiendo cuales son los segmentos de mercado y las propuestas de valor que les entregan, es hora de explorar la manera en que las empresas se comunican y relacionan con los clientes. Para ello, se analizaron dos bloques para clarificar este vínculo entre segmentos - propuesta de valor, entre la relación con el cliente y los canales.

Para la comunicación, las empresas utilizan medios digitales tales como correo, redes sociales, WhatsApp, etc. En el caso de la venta, utilizan procesos cara a cara que concluyen con la firma de un contrato.

A nivel marketing, poseen estrategias de comunicación básicas apalancadas en redes sociales, así como también campañas de search y display en Google y webs propias.

Este análisis tiene relación con las respuestas obtenidas en las encuestas, donde las empresas declaran los siguientes niveles de identificación con 3 aspectos claves de la vinculación con los clientes:

	Estrategia de marketing integral	Estrategia omnicanal	Estrategia comercial digital
Baja	40.00%	60.00%	36.00%
Media	52.00%	40.00%	48.00%
Elevada	8.00%	0.00%	16.00%

Al igual que el eje anterior, los valores predominantes del relevamiento determinan que las empresas se encuentran en niveles bajos de respuesta. Esto resulta bastante sorprendente si entendemos que las empresas encuestadas se dedican a la comunicación y comercialización a través de medios digitales.

Sí se destacan las relaciones con vínculos afectivos cercanos, apostando a relacionarse de manera honesta, transparente y personal. Las relaciones suelen ser recurrentes y a largo plazo.

4.1.1.4. Modelo de monetización

Si se logra conectar la propuesta de valor con el cliente se obtendrán beneficios económicos, y estos ingresos posibilitarán que el negocio funcione y servirán de base para su sostenimiento. Para el caso de las organizaciones entrevistadas, el modelo de ingreso se basa en un fee de horas mensuales por suscripción en el servicio de marketing digital, fee de horas de mantenimiento (para el caso de desarrollos web) y pagos puntuales para proyectos específicos de desarrollo.

Este ingreso se calcula de manera simple, sumando el costo de la estructura operativa (mano de obra, servicios, planes de herramientas digitales, infraestructura, impuestos) a un margen de ganancia según el servicio prestado.

La forma de pago es por medios convencionales y suele haber cláusulas como aumento por inflación, paritarias y demás componentes económicos que afecten el cálculo del valor hora.

4.1.1.5. Estructura operativa

Una vez identificados los segmentos con su correspondiente propuesta de valor, así como también la manera en que la empresa se relaciona con los clientes, es hora de avanzar con los elementos necesarios para el funcionamiento del negocio. El framework de trabajo utilizado para este análisis está compuesto de 3 apartados específicos relacionados con recursos, actividades y alianzas clave.

En el trabajo práctico de modelado con las empresas encuestadas, se relevaron los siguientes aspectos:

1) Recursos clave:

- Mantenimiento de la Infraestructura: oficinas, internet, servidores.
- Personas.
- Financieros: búsqueda de financiación para lograr apalancar y escalar el negocio.
- Servicios: servidores, software, suscripciones de herramientas.

2) Actividades clave:

- Gestión de la información del cliente.
- Venta y desarrollo comercial.
- Gestión económica y financiera.
- Servicio de desarrollo: planificación, diseño UX/UI, gestión de servidores y programación.
- Servicio de marketing digital: gestión de contenidos, calendarización de campañas, gestión de interacciones, planificación de presupuesto y mediciones de analíticas.

3) **Socios clave:** personas o empresas que, por medio de sus servicios, conocimiento o ayuda, proveen elementos que permiten llevar adelante cada proyecto. En líneas generales se observó la existencia de:

- Agrupaciones, cámaras y asociaciones.
- Proveedores estratégicos (servicio particular).
- Red de freelances.

A los fines prácticos de este trabajo, se profundizó aún más en algunos aspectos relacionados al funcionamiento del modelo de negocio, es por ello que en esta instancia se realizaron preguntas específicas tendientes a relevar los siguientes aspectos de la estructura operativa:

- Procesos
- Personas
- Datos y herramientas

A continuación, detallaremos los resultados.

A. Procesos

De acuerdo a la encuesta de valoración, en el apartado productos y servicios, se realizaron 3 preguntas para entender qué nivel de identificación poseían las empresas con las siguientes declaraciones:

- Los procesos de negocio son ágiles y están suficientemente digitalizados y optimizados. Respuesta media: 5.52
- Los procesos de negocio tienen una cobertura suficiente con herramientas TIC. Respuesta media: 5.28
- La empresa tiene herramientas (y espacios) optimizadas para favorecer la colaboración de los empleados. Respuesta media: 6.52

La respuesta promedio que declararon las empresas encuestadas es de 5.77, que en una escala del 1 (como valor más bajo) y el 10 (como valor más alto) se encuentra en un nivel medio/bajo.

Si bien a nivel general los resultados fueron bastante bajos, en este eje particular observamos un valor por debajo de la media. Las empresas reconocen que sus procesos no son ágiles y que no tienen los recursos necesarios para que sus

colaboradores puedan crear valor. Identifican el impacto de afrontar procesos de transformación digital en sus organizaciones, pero no implementan iniciativas de gestión ágil como SCRUM, Agile, Design Thinking o Customer Development. Esto hace que se pierdan oportunidades para generar procesos dinámicos, de rápida respuesta y de alto contenido en valor.

Un aspecto para destacar son las condiciones que se necesitan, a nivel cultura y personas, para poder implementar un proceso de digitalización. El 72% de las respuestas son positivas (16 respuestas tienen una identificación media y 2 poseen identificación elevada) por lo que se presenta un buen panorama a nivel organizacional. Un aspecto que apalanca esta dimensión es la intención, clave para poder llevar adelante iniciativas para digitalizar productos y servicios.

B. Personas

Continuando el análisis de las entrevistas y encuestas, en el apartado personas, las empresas declaran que sus colaboradores no cuentan con el nivel de conocimiento y competencias necesario para implementar y llevar adelante un proceso de digitalización. En varias oportunidades, las personas entrevistadas declaran que el nivel de recursos con los que cuentan es muy junior, con serias dificultades para retener personal calificado. Si a esta dimensión le agregamos que el 92% de las respuestas relacionadas las estructuras organizativas necesarias para dar respuesta a la digitalización son medias y bajas, la perspectiva no es muy alentadora.

Se reconoce de manera explícita que las organizaciones no cuentan con el equipo necesario para impulsar la transformación digital propia y de clientes. Un informe realizado por el Cessi sobre los niveles de seniority que necesitan las

empresas determina que los perfiles más buscados son aquellos con niveles semi senior, con una demanda de 46%, y senior, con una demanda del 30%. Las empresas no solo buscan niveles altos de seniority sino que además precisan habilidades muy específicas.

Hay una tendencia en las empresas a buscar personal con conocimiento detallado y preciso sobre disciplinas cada vez más profesionalizadas. Entre ellas, podemos mencionar puestos como implementador paid media, analista de marketing, diseñador de experiencia de usuario y gestor de servidores entre otros.

C. Data y herramientas

Las últimas dimensiones a revisar tienen los resultados más bajo de todos los ejes encuestados. Se trata del aspecto relacionado con la gestión de los datos, información y herramientas. Las empresas tienen un bajo nivel de identificación con este aspecto, con un valor promedio de respuesta de 4.44.

Cuando se preguntó a las empresas sobre este eje, fundamental en los procesos de transformación digital, los entrevistados respondieron:

	La empresa gestiona adecuadamente sus activos de información y estas aportan valor de negocio	La empresa utiliza intensamente tecnologías de analítica avanzada	Existe un área dedicada a analítica, con roles y responsabilidades claras, que da soporte a todas las áreas de negocio
Poca identificación	11	16	20
Identificación media	13	8	4
Alta identificación	1	1	1

Claramente, estas respuestas reflejan un bajísimo nivel de gestión de datos e información relevante para el negocio. Cada una de las preguntas efectuadas tenían una intención específica de relevamiento:

- La primera está vinculada al concepto de organizaciones que crean valor a través de los datos.
- La segunda se orienta al uso de tecnología aplicada a los procesos de negocio.
- La tercera está enfocada a la estructura necesaria para gestionar y llevar adelante la tarea de gestión de datos.

Lamentablemente, las empresas aún se encuentran en estadios muy tempranos en lo relacionado a los datos. Se sigue trabajando con herramientas aisladas sin vinculación, que muchas veces generan procesos lentos y agregan poco valor. Los entrevistados declaran que toman decisiones con un análisis integral muy bajo y que se guían por la experiencia antes que por otra cosa. En entornos digitales donde cada herramienta genera su propia “data”, las empresas no están capitalizando su valor, dejando de lado oportunidades internas no solo para los clientes sino para sus modelos de negocio.

La encuesta revela que las organizaciones no cuentan con las herramientas digitales necesarias para dar respuesta a las necesidades del negocio. A nivel general, esto afecta de manera directa en el desempeño de los colaboradores. Las respuestas obtenidas en este eje fueron:

	La organización cuenta con herramientas digitales para dar respuesta a las necesidades del negocio.	Los empleados tienen las herramientas tecnológicas óptimas para maximizar su productividad.
Poca identificación	12	10
Identificación media	12	14
Alta identificación	1	1

Los entrevistados declaran reconocer conceptos como Apis o Cloud Data, pero no utilizan de manera integrada herramientas de gestión específica como Power BI o Tableau, CRM o ERP.

Por lo general, se utiliza una serie de herramientas según la función necesaria, sin evaluar el impacto que esta tiene a nivel negocio. Suelen guiarse por lo que hacen otras empresas del rubro.

4.1.1.6. Estructura de costos

El último bloque a del modelo de negocios es el relacionado con los costos más relevantes. Mediante el análisis y las entrevistas se detectó que los costos más importantes están constituidos por viáticos, gastos en publicidad, mantenimiento de servidores, costos de herramientas digitales, salarios, capacitaciones y gastos de infraestructura.

4.1.2. Análisis

El esquema de relación actual entre los agentes que intermedian las relaciones comerciales en el marco de este trabajo es el siguiente: una empresa “X” debe acercar su propuesta de valor (materializadas en sus productos y servicios) a su segmento de cliente. Para ello, se valen de servicios tercerizados y agencias de marketing, que definen las formas, los canales y la manera en que se relacionan unos con otros.

De acuerdo al trabajo de relevamiento efectuado, las agencias de marketing funcionan como intermediarias en esta relación y solo se limitan a dar visibilidad a los productos y servicios de sus clientes en entornos digitales.



Imagen 12: Relación vincular entre clientes, agencias y consumidores. Elaboración Propia

En esta relación, el modelo que poseen las empresas intermediarias relevadas tiene como segmento de clientes a Pymes y Empresas medianas (particularmente en el sector B2B) con propuestas de valor enfocadas en la implementación y desarrollo de marcas en el mundo digital. Se establecen canales tradicionales y digitales en relaciones a largo plazo, personales y recurrentes. Esto es posible gracias al desarrollo de actividades clave, como el marketing, el marketing digital y el desarrollo web. Para ello, cuentan con recursos como infraestructura edilicia, personas y servicios financieros que permiten desarrollar las actividades diarias. Muchas de estas organizaciones utilizan alianzas claves como freelancers, proveedores estratégicos y asociaciones empresariales o cámaras de sector para desarrollar aquellas actividades a las que internamente no pueden dar respuesta.

El modelo de monetización está determinado por la venta de horas de servicio materializado en un fee mensual, el cobro proporcional por la gestión de pauta publicitaria y el pago de proyectos puntuales.

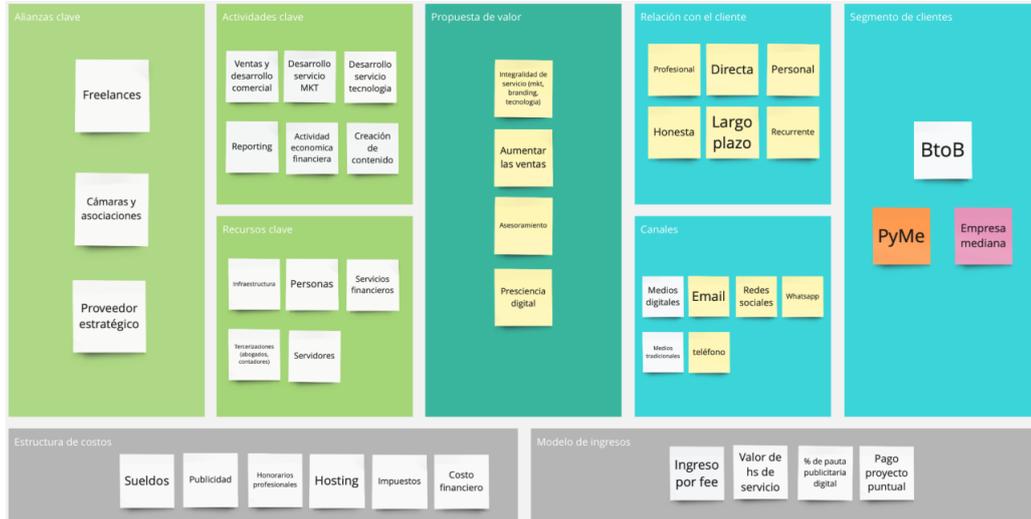


Imagen 13: Elaboración propia. Modelo de negocio agencias de estudio.

5. RECOMENDACIONES:

UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Hasta este momento, el trabajo estuvo centrado en esquematizar el modelo de negocio actual de las agencias de marketing y el entorno en el que operan, pero es necesario diseñar un modelo de negocio innovador que se ajuste a las demandas del mercado y los clientes.

Según lo observado, en el sector analizado existe un modelo de negocio dominante y compartido por todas las empresas, descrito en el apartado anterior. En él, no hay un agente claro que permita generar ventajas competitivas y diferenciación estratégica. Paradójicamente, en un mercado donde lo digital parece ser el día a día de estas empresas, el impulso de la transformación digital no termina de calar en la generación de nuevos modelos de negocio.

Innovar en modelos de negocio no consiste en observar a la competencia para copiarla o tomarla como punto de referencia, sino crear mecanismos nuevos que permitan crear valor y percibir ingresos. En este caso, la innovación consiste en desafiar lo normal y habitual para diseñar modelos originales que satisfagan necesidades desatendidas, nuevas u ocultas de los clientes.

Con el modelo planteado por Osterwalder y Pigneur (2014), podemos innovar en cualquier bloque de análisis, y cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio puede ser un punto de partida.

Para la nueva propuesta se trabajará primero en las definiciones estratégicas que afectan el diseño organizacional para luego continuar con la innovación de un nuevo modelo de negocio basado en la oferta, con una nueva propuesta de valor, y los recursos, teniendo como objetivo ampliar o transformar las operaciones del modelo de negocio mediante la implementación de MarTech en los procesos core de negocio.

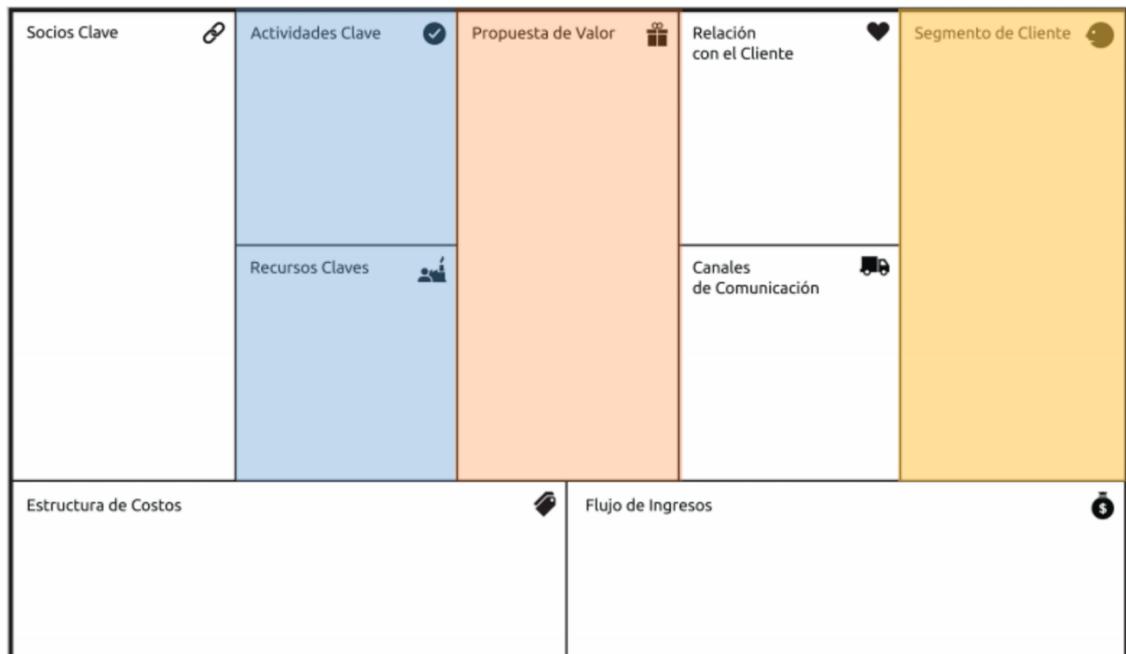


Imagen 14: Ejes de innovación del nuevo modelo de negocio. Elaboración propia.

5.1. Definiciones estratégicas

El primer aspecto que las empresas deben revisar es un concepto integrador: el propósito de la transformación masiva. Las organizaciones deben dejar de lado conceptos tradicionales o marketineros como misión, visión o valores. Para evolucionar deben buscar definiciones que permitan a la empresa generar impacto

y cambio, ya que el mundo digital así lo demanda. Se sabe que esta definición es un tanto ambigua, pero determinarla debe surgir de una conceptualización de los propios dueños o directores según lo que quieran para su empresa.

Está comprobado que tener claridad en esta definición muchas veces funciona como agente de retención de personas, sirve como concepto estabilizante para épocas de crecimiento y es un llamador importante para nuevos interesados en ser parte de la organización, teniendo en cuenta a todos los stakeholders de la empresa.

Se propone implementar el framework de trabajo que plantea Simon Sinek (2017), poniendo especial énfasis en el apartado del porqué. En los relevamientos se observó que, en líneas generales, las empresas conocen 2 niveles de este análisis: qué hacen y cómo lo hacen. Conocen los productos que venden, los servicios que ofrecen o los trabajos que hacen y dimensionan la manera en que estos suceden. Sin embargo, muy pocos pueden articular claramente por qué hacen lo que hacen en este nuevo mundo digitalizado. Es en por qué donde las empresas encuentran su propósito de transformación masivo y donde comienzan a gestarse las propuestas de valor.

A esta altura de la transformación digital, no estar convencidos de que la gestión del cambio es una obligación, genera, en entornos altamente competitivos, sin fronteras geográficas y donde la competencia no es tan clara, la pérdida de participación en el mercado y disoluciones organizacionales indeseadas.

Es necesario que las personas con poder de decisión y definición incorporen conceptos tales como digitalización, agilidad, big data y tecnología, para que la transformación realmente atraviese todos los niveles organizacionales. Para ello

será importante tomar decisiones que empoderen a las personas, ya que la transformación digital de las empresas es un fenómeno cultural. Abordar estos procesos, requiere el rediseño de estructuras hacia organizaciones más planas, con una fuerte impronta del trabajo remoto o cloud, con mayor descentralización de actividades apalancadas en metodologías ágiles como SCRUM, Google Design Sprint, Lean StartUp y Design Thinking.

Para llevar adelante este proceso, las organizaciones deben desaprender lo que conocen para poder formarse e incorporar nuevas habilidades digitales. Entre ellas podemos destacar la gestión de la información, la innovación constante, el trabajo colaborativo, la orientación al cliente, la visión estratégica, el aprendizaje continuo y la gestión de personas. Ser consciente que lo único constante es el cambio resulta indispensable para cualquier persona que desee llevar adelante un proceso de transformación digital: las organizaciones deben estar diseñadas para este fenómeno.

Las empresas deben definir su horizonte comercial y los mercados en los que desean competir, ya que prestar servicios digitales impulsados en la evolución tecnológica trae numerosas oportunidades.

Esta posibilidad debe incluirse en las definiciones estratégicas organizaciones y en cada espacio de planificación, orquestando los medios necesarios para poder alcanzar dichos horizontes.

5.1.1. Segmento de cliente y propuesta de valor

A lo largo del trabajo hemos mencionado los cambios y evoluciones constantes que han sufrido los clientes.

La postura actual de las empresas analizadas no cubre el GAP que se genera cuando se abordan solo conceptos comunicacionales digitales (branding, presencia en redes sociales, gestión de comunidad) y la necesidad de los clientes de incrementar sus ventas. Los modelos analizados en este trabajo no dan una respuesta total a esta diferencia y se genera un “océano azul” listo para ser atacado y aprovechar así el know-how de las agencias para generar nuevas oportunidades de negocio. Al no estar cubierta la necesidad latente en los clientes, no se produce un “product market fit” por lo que se generan espacios propicios para el desarrollo de un nuevo modelo de negocio que obligue a ir un paso adelante en la vinculación con el cliente.

La propuesta que se plantea implica que las agencias tomen los procesos de comercialización de sus clientes mediante la integración hacia adelante, apalancando esta integración en el stack tecnológico y en la definición estratégica del marketing digital, generando una ventaja competitiva en el sector.



Imagen 15: Modelo propuesta implementación hacia adelante. Elaboración propia.

El resultado de esta visión es generar valor a través de la participación activa en los procesos de definición de productos y servicios de los clientes, impulsando

la toma de decisiones basadas en datos enfocados en los consumidores y sus expectativas. Al dejar de lado el rol de intermediación para convertirse en partner estratégicos de negocios, se producen las mayores posibilidades de crear valor. Las oportunidades que genera la implementación tecnológica resultan exponenciales.

Las agencias además pueden, mediante esta reconversión, brindar un nuevo servicio relacionado con la implementación tecnológica en distintos procesos de negocios de sus clientes, siempre con el foco en llevar adelante la propuesta de valor de cada producto y servicio, utilizando metodologías ágiles, tecnología y marketing.

Para esta definición, es necesario diseñar e implementar un sistema de participación conjunta entre los clientes y las empresas, buscando ser “socios estratégicos” en el abordaje de los procesos comerciales mediante el establecimiento de objetivos estratégicos. Para eso se plantea utilizar la metodología OKR diseñada por Intel.

Este acrónimo (objetivos y resultados clave), permite tener claridad sobre cuáles son los ejes de medición de las acciones diarias de la relación comercial. Se quita prioridad a las llamadas métricas vanidosas (likes, alcance o suscripciones), para poder determinar objetivos que definan la dirección clara de lo que la empresa pretende conquistar y al cual todos los esfuerzos estén enfocados. Sumado a esto, es necesario definir los resultados claves, ya que, sin esa parte de la planificación, sería muy difícil alcanzar los objetivos propuestos inicialmente.

Con esta definición, las empresas podrán confeccionar tableros de seguimiento que permitan monitorear en tiempo real el rendimiento de las estrategias comerciales, el resultado de las campañas de marketing y el nivel de

satisfacción de los clientes, capitalizando esa generación de datos en decisiones y aprendizaje incremental.

La idea de esta visión de integración radica en el concepto desarrollado en el apartado valor, el “jobs to be done” de Christensen (1997). Los clientes de las agencias relevadas tienen la necesidad de ser parte de este nuevo mundo digital y de sobrevivir en este nuevo panorama. Muchas veces los esfuerzos dedicados son demasiados costosos (por el tiempo y el conocimiento necesario) y sin el impacto deseado, por lo que deben refugiarse en empresas que respiren digitalmente y que puedan implementar de manera conjunta soluciones basadas en tecnología, marketing y estrategias de negocio.

El análisis de este enfoque implica poner atención en aliviar los pains o puntos de dolor que experimentan los clientes de las agencias. Por un lado, el aumento de las ventas que permita sostenibilidad de sus organizaciones y, por otro, la necesidad de reconvertirse a medida que avanza la tecnología.

Este abordaje parte de la idea de que las empresas se centren en lo que realmente son buenas y generan valor. De esta manera, dejan los procesos accesorios a otras empresas mediante la tercerización de actividades, reduciendo tiempos de implementación, curvas de aprendizajes y todos los costos que tiene aparejado desarrollar una estructura interna (con personas, contrataciones y desarrollos tecnológicos).

5.1.2. MarTech y su implicancia en el modelo de negocio

Una vez definidos los conceptos relacionados a la definición estratégica de la digitalización, uno de los focos que trabajamos es la evolución de las empresas de marketing digital en empresas enfocadas al marketing performance y la

implementación tecnológica. Esto es posible con el desarrollo de procesos internos de MarTech que impacten en las estructuras de negocio de los clientes, lo que permitirá brindar una propuesta de valor superadora y distinta a la que se encuentra en el mercado local.

Enfocarse en los procesos internos, en el cómo del modelo de negocio, implica romper con la lógica que viven las agencias de marketing actual, donde las áreas constitutivas funcionan como silos de trabajo. Por un lado, tienen a los especialistas en marketing que ofrecen campañas atractivas y experiencias de cliente superadoras, el área tech que, a través del software, la experiencia del usuario y los principios de growth hacking crean productos y servicios atractivos. Por otra parte, está la estrategia, que revisa conceptos de mediano y largo plazo, definiendo los métodos y lineamientos sobre cuales se determinará el éxito o fracaso de la empresa.

Esta nueva propuesta se basa en el diseño de nuevas formas de trabajo enfocadas en capitalizar la propuesta de valor. Evolucionar el servicio de las agencias hacia MarTech no es solo implementar tecnología y ya. Tomar esta postura implica trabajar con las personas y los procesos que se valen de la tecnología para capitalizar el propósito de cada empresa.

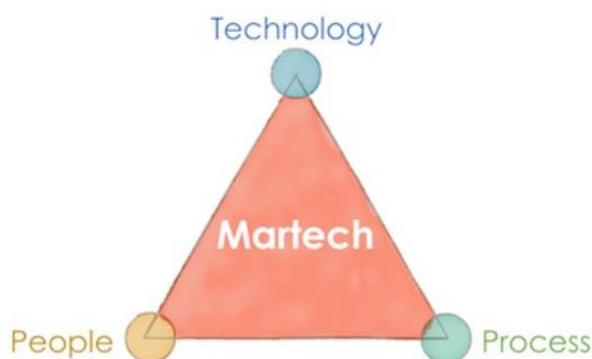


Imagen 16: Triángulo de vinculación MarTech.
Fuente ChiefMartech.com.

Desde un punto de vista general, implementar el concepto de MarTech es la evolución natural de este tipo de empresas. Es el nuevo marketing, la nueva IT y el

nuevo management centrado en el cliente. Crea, conecta y colabora en todos estos dominios.

El camino que se sugiere parte de la definición de nuevos roles por parte de las agencias. El nuevo modelo propone que las agencias adopten y desarrollen (en caso de encontrar potencial) profesionales híbridos, llamados tecnólogos de marketing: personas con experiencia tanto en marketing como en tecnología y que relacionen de manera fluida las dos disciplinas.

5.1.3. Impacto en actividades claves

La idea que se propone en este proyecto no consiste en eliminar los aspectos creativos que tiene el marketing digital para crear empresas desarrolladoras de software. La propuesta es embeber estos procesos más creativos y cualitativos con software que permita llevar adelante la propuesta de valor, desarrollando actividades clave que permitan a la empresa atender necesidades identificadas en los clientes.

Este punto resulta clave, ya que la ventaja competitiva que permita desarrollar una nueva propuesta de valor radica en la definición de los nuevos procesos core de este modelo de negocio, donde las agencias deben trabajar arduamente.

Se propone desarrollar una nueva área clave dentro de las organizaciones. Para estas nuevas actividades se propone seguir el modelo que plantea Scott Brinker en el rol del MarTech:



Imagen 17: Cuadrante Roles Martech. Fuente: ChiefMartech.com

Este rol llevado adelante por los MarTech o tecnólogos de marketing se especializa en operar diferentes herramientas de marketing, tecnología y gestión.

El modelo clasifica las actividades de esta nueva área funcional en dos ejes: el eje X de orientación interna a orientación externa y el eje Y de orientación del proceso a la orientación tecnológica. La orientación interna implica dar servicio a las partes constitutivas de la organización, mientras que la orientación externa refiere a los compromisos con los clientes. Adoptar esta visión es clave, ya que permite responder a esta dualidad que se planteaba en la propuesta de valor. Permite dar solución a las necesidades de digitalización y no perder el foco en la respuesta a las necesidades de los consumidores. Por su parte, la orientación a procesos trabaja los flujos de trabajo y los journeys del cliente, mientras que la orientación tecnológica aborda la implementación, ingeniería con datos y código.

No hay exclusividad total en estos roles. Casi todos los integrantes de este nuevo equipo se conectan y operan en alguno de los cuadrantes del modelo, pero la especialización de los profesionales determina que el modelo defina cuatro arquetipos o roles dentro de esta área:

- **Marketers.** Este rol se caracteriza por estar enfocado en el diseño de campañas publicitarias y de branding, es decir, en establecer los canales para atraer, involucrar y retener clientes. Puestos relacionados: Gerente de marketing, Growth marketing.
- **Maestros.** Se encargan de diseñar y administrar los flujos y cargas de trabajo, los informes y las especificaciones de tecnología que se ejecutan en el departamento de marketing. Puestos relacionados: Operaciones de marketing, Administrador de CRM / MAP (marketing automation platforms)
- **Modellers.** Estos roles profundizan en la estructura e infraestructura de los datos que el marketing recopila y utiliza para la inteligencia empresarial / del cliente, buscando generar insights o validaciones de negocio. Puestos relacionados: Analista de marketing, Científico de datos, Analista funcional.
- **Makers.** Son los encargados de crear aplicaciones, desarrollos webs e implementaciones tecnológicas personalizadas y vinculadas con experiencias digitales (UX/UI). Puestos relacionados: Desarrollador web / de aplicaciones (backend + frontend) , Diseñador UX/UI.

Como mencionamos anteriormente, sin importar el “perfil” de los integrantes, un tecnólogo de marketing debe tener habilidades y experiencia en varios cuadrantes. Los trabajos específicos dentro de un departamento pueden combinar estos roles con otros, pero las características del trabajo dentro de cada uno de estos cuadrantes son diferentes y pueden beneficiarse de la especialización.

Este modelo implica también considerar un quinto arquetipo que complemente estas funciones: un manager, que supervise la amplitud de la tecnología y las operaciones de marketing.

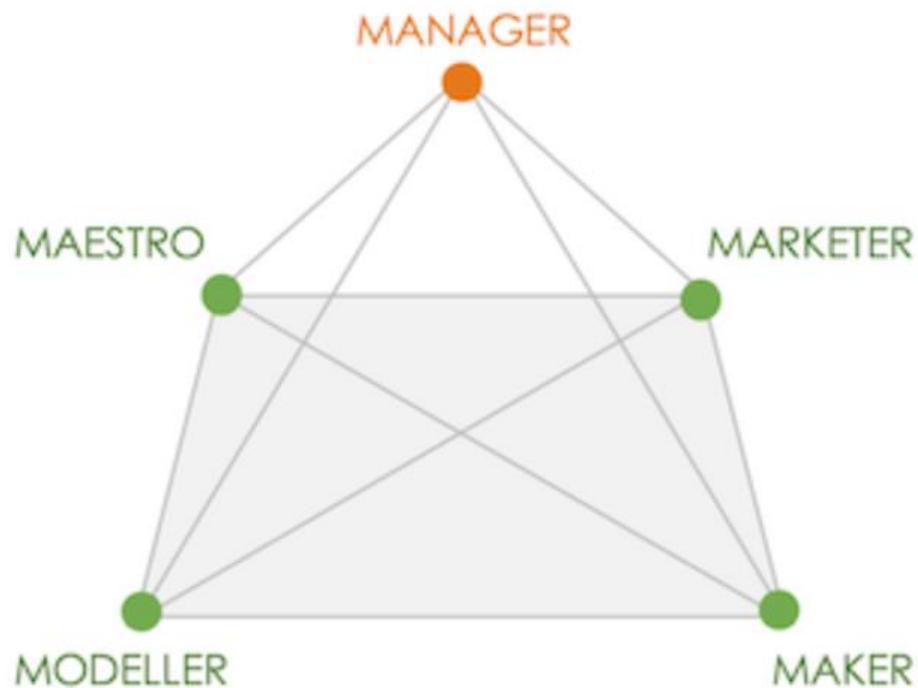


Imagen 18: Roles Martech. Fuente: ChiefMartech.com.

El rol que lleva adelante este gerente se relaciona con la gestión de personas. Además de tener la responsabilidad de la estrategia y la táctica llevadas adelante por el área MarTech, está conectado con la estrategia empresarial, establecida por el CEO o directores.

En el transcurso de las operaciones del sector, los MarTech también interactúan con otras áreas más allá del marketing, como desarrollo de producto, ventas y satisfacción del cliente para actividades orientadas al exterior o finanzas, legal e IT para los más internos.



Imagen 19: Relaciones Martech y Organización. Fuente: ChiefMartech.com.

Como se puede observar en el modelo propuesto, obligadamente se necesitan nuevos roles en las empresas, con áreas de conocimiento muy específicas. Esto resulta interesante, ya que permite a las organizaciones generar empleo genuino que aporte valor no solo para la empresa sino para las personas. Mediante la especialización de funciones, las agencias podrán generar una ventaja competitiva que las diferencie del resto.

Por lo tanto, resulta de suma importancia que las agencias se nutran de nuevas metodologías de capacitación, que exploren nuevos espacios laborales y ajusten sus estructuras humanas a esta nueva demanda. Esta postura implica realizar cambios estructurales en todos los niveles que afecten seguramente a las personas, por lo que es importante que el equipo participe activamente en estos procesos.

5.1.4. Impacto en recursos claves

Continuando con la propuesta de mejora y habiendo avanzado con propuesta de valor y actividades claves, el otro aspecto del framework trabajado implica ejercer cambios en los recursos que necesitarán las agencias para afrontar esta evolución en el modelo de negocio.

Tanto las actividades como los recursos claves se encuentran fuertemente relacionados, por lo que uno termina definiendo al otro. Para poder llevar adelante esta nueva función se precisa particularmente de la implementación de herramientas específicas en cada nuevo “rol” de MarTech, por lo que la propuesta se realizará en esa línea.

5.1.4.1. Tecnología

Para el diseño del stack de tecnologías a implementar se propone o recomienda una serie de herramientas que permiten que cada arquetipo MarTech pueda desempeñar sus actividades de la mejor manera. Para llevar adelante esta nueva función dentro de las agencias, se necesitará implementar herramientas específicas de marketing automation para optimizar las campañas de marketing y digitalizar la manera en la que se vinculan los consumidores con las empresas clientes de las agencias.

Para el caso de la tecnología relacionada a la gestión de clientes, a continuación, se detallan las mejores opciones y soluciones que se encuentran en el mercado para el rol de marketers:

1. **Adobe.** Su pack de servicios ofrece una amplia gama de soluciones para empresas. Entre ellas encontramos una plataforma publicitaria multicanal con análisis de campañas en tiempo real, gestión de perfiles del público y

audiencia, gestión y distribución de campañas, marketing experiencial B2B, gestión de clientes potenciales y automatización. Todo esto se suma a las conocidas plataformas de edición de fotos y videos, banco de imágenes e innumerables soluciones que las agencias en general ya utilizan.

- **Precio del plan:** el valor de contratación varía de acuerdo a la configuración de los planes seleccionados, pero contratar todas las soluciones de Adobe implica un costo de AR\$3.103,00 al mes por licencia.
2. **Salesforce.** Ofrece una solución que es posible implementar mediante una plataforma 360, con la gestión CRM integrada. Permite brindar experiencias personalizadas para cada cliente. Proporciona aplicaciones para ventas, marketing, atención al cliente, integraciones TI, analítica web y gestión de comunidad entre otros.
- **Precio del plan:** al igual que Adobe, el valor de contratación varía de acuerdo al conjunto de soluciones que se desean implementar, el plan “Unlimited” que da acceso a todas las opciones cuesta \$300 dólares por usuarios al mes (facturado anualmente).
3. **HubSpot.** Esta plataforma de CRM integra características de MAP de tráfico y de conversión de leads, herramientas de ventas, contacto con clientes y diseño de experiencia, además de la creación, edición y mantenimiento de sitio web.
- **Precio del plan:** la solución integral que incluye HubSpot CRM, Marketing Hub Enterprise, Sales Hub Enterprise y Service Hub Enterprise tiene un valor de 3.920 \$/mes por usuario.

Además, es necesario integrar estas herramientas con las plataformas propias de los canales digitales donde se implementan las estrategias de marketing, tales como Google (Analytics, AdSense, DataStudio, Optimize, entre otras), Facebook, Instagram, WhatsApp y LinkedIn.

El próximo eje a definir es el relacionado a la gestión de las cargas y la definición de procesos de trabajo. En este punto es importante definir de antemano qué metodología se establecerá para trabajar. Se propone hacerlo con agile marketing integrado con implementación SCRUM. Esto permitirá revisiones en lapsos de tiempo menores, con ajustes de estrategia más efectivos que permiten capitalizar aprendizaje en cada proceso. Para este apartado se proponen los siguientes servicios:

1. **Atlassian.** Esta multiherramienta está enfocada en el desarrollo de productos digitales (software), prácticas ágiles y definición de flujos de trabajo. Algunas de las soluciones más conocidas son Jira (compuesta por Confluence, BitBucket, Bamboo e Ops genie, entre otras) y Trello (para gestionar proyectos de una manera visual). La particularidad que presentan es su enfoque en la gestión de proyectos con metodologías como SCRUM, Kanban y Agile.

Los planes de precios para implementar estos servicios cuentan con una versión “freemium” que permite utilizar la herramienta de manera gratuita con la limitación de algunas funciones.

- **Precio del plan para Trello:** Business Class \$9.99 por usuario y por mes (anual) o plan Enterprise \$17.50 para 20 usuarios

2. **Asana.** Permite organizar y asignar tareas a cada miembro de la empresa, gestionar proyectos (metodología de cascada o kanban), organizar tareas dependientes o superpuestas, calendarizar actividades, dimensionar cargas de trabajo y evaluar productividad de los recursos.

- **Precio del plan:** Ofrece 4 planes que se ajustan a distintas necesidades. Tiene una versión “freemium” con posibilidad de operar la herramienta con limitaciones en sus funciones y dos planes pagos con valores que oscilan entre u\$s 10.99 por usuario por mes y u\$s 24.99 por usuario por mes, según las necesidades funcionales de la empresa.

Continuando en la definición del stack tecnológico, es necesario definir el apartado de inteligencia de negocio, gestión de datos y analítica digital. Llevar adelante estas herramientas requiere de conocimientos en programación, estadística y generación de modelos de medición que las agencias deben tener en cuenta.

Actualmente existen 3 grandes empresas que dan respuesta a la necesidad de gestionar información, visualizarla y operar la de manera efectiva:

1. **PowerBI.** Es una herramienta de Microsoft que permite conectar datos y visualizarlos mediante una plataforma unificada y escalable para inteligencia empresarial (BI) de las empresas:

- **Precio del plan PowerBi Pro:** \$614.30 por usuario por mes.

2. **Tableau.** Esta herramienta es parte del grupo Salesforce y su misión consiste en ayudar a las personas a ver y comprender la información buscando crear una cultura de toma de decisiones basadas en datos.

- **Precio plan Creator (máxima gestión de data):** US\$ 70 USD mes por usuario
3. **Qlik.** Al igual que las dos plataformas mencionadas anteriormente, Qlik se centra en convertir datos sin procesar en resultados con soluciones de análisis e integración multicloud de extremo a extremo:
- **Precio del plan Qlik Sense Business:** \$30 USD por usuario por mes.

Si bien las herramientas mencionadas hasta el momento están enfocadas en procesos muy específicos de MarTech, las empresas deben realizar implementaciones a nivel negocio que le permita integrarlas y capitalizar la gestión estratégica de la organización. A continuación, se mencionan aquellas herramientas que complementan la implementación del stack tecnológico:

- **Google Workplace.** Multiplataforma de Google para envíos de mails corporativos, que incluye procesadores de texto, hojas de cálculo, presentaciones, videollamadas y calendarios.
- **Slack.** Herramienta gestión de comunicación interna.
- **Zoho Human Resources.** Plataforma para la gestión de las personas dentro de la empresa.
- **Mural o Miró.** Soluciones para implementación de innovación, procesos de creatividad y metodologías como Design Thinking, Lean StartUp, Customer development entre otras.
- **AWS: Amazon Web Services.** Es una colección de servicios de computación en la nube pública (también llamados servicios web) que dan solución de almacenaje para plataformas e-commerce, apps, landings page,

etc. Permiten que las empresas no inviertan en infraestructura de servidores, ajustando la demanda a los clientes.

- **Dropbox.** Un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube. El servicio permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y compartir archivos y carpetas entre ordenadores con otros usuarios con tabletas y móviles.

Además, cabe mencionar aquellas herramientas que se utilizan actualmente en el desarrollo de la actividad diaria de las agencias de comunicación y marketing:

- **Sistemas de creación de contenido (CMS)**
 - **Magento:** plataforma con templates para el diseño de e-commerce de gran escala, que requiere conocimientos medios de programación.
 - **Wordpress / Joomla!:** aplicaciones que permiten publicar y administrar contenido en la web a través del diseño de landing pages y sitios personalizados.
 - **SAP / Adobe:** se utiliza para el desarrollo de aplicaciones móviles. Tiene todo lo necesario para el diseño y la puesta en marcha de una app de punta a punta.

5.1.4.2. Personas

Ya mencionamos en las actividades clave cómo estos nuevos procesos de negocio definen nuevas necesidades de personas, de conocimiento aplicado y de certificaciones profesionales que permitan niveles de prestación de servicio acordes a la propuesta de valor. Si bien el mercado laboral indica que los puestos de trabajo evolucionan de manera vertiginosa, es necesario que las organizaciones diseñen

planes de “readecuación” de roles en la empresa mediante planes de carrera, reconversión de actividades y capacitación (interna y externa).

No solo debe hacerse foco en los conocimientos específicos de cada rol, sino que es necesario contemplar las habilidades digitales que se requieren para llevar adelante estos procesos de transformación digital de las empresas, tal como se mencionó en los apartados anteriores.

Las estrategias de incorporación de personal cumplen un rol clave para llevar adelante la propuesta de mejora y se encuentra relacionada de manera directa con las actividades clave definidas en puntos anteriores.

La evolución del trabajo implica necesariamente contemplar nuevas formas de medición del mismo, revisar la carga horaria, los beneficios que se otorgan y el trabajo remoto, ya que este proceso depende de las personas que evolucionan a ritmos vertiginosos.

Se debe tener en cuenta la evolución de las leyes de teletrabajo y economía del conocimiento para determinar la manera en la que pueden beneficiar las relaciones laborales de cada agencia.

5.1.4.3. Financieros y Económicos

Como se desarrolló en el apartado tecnología, la implementación de software y la gestión de personas implica contar con recursos financieros y económicos para poder llevar adelante la puesta en marcha del stack tecnológico.

En este apartado es clave revisar la estructura de costos asociados a estos cambios y el flujo de ingresos que se trabaja en este modelo de negocio, ya que el diseño del modelo monetario es clave para la vida de las agencias. Para ello se deberá trabajar de manera cercana con las áreas contables y financieras de las

empresas para definir un roadmap de implementaciones y determinar los ROI de cada paso que implica la transformación digital.

Como se mencionó líneas atrás, el modelo de ingresos se ajusta a otro de participación de lo generado por el canal digital, donde se deben definir márgenes, participaciones y reglas comerciales que dependen de cada cliente y sus productos o servicios.

En el caso de llevar adelante el proceso de implementación digital, se deberá efectuar un presupuesto por proyecto y se cobrará de manera particular según la asignación de recursos y tiempos que se requiera.

Este modelo plantea una fuerte inversión en estructura de software, cuya contratación por lo general se encuentra afectada por el tipo de cambio del país, por lo que es necesario contemplar el impacto que tiene la macroeconomía en el día a día de las empresas.

5.1.5. Impacto en alianzas estratégicas

Es clara la necesidad de revisar las asociaciones de este nuevo modelo. Lo que se plantea para este trabajo es realizar acuerdos a largo plazo con alguno de los grandes de la industria, como puede ser Salesforce o Adobe, para convertirse en un implementador de estas empresas. De esta manera, el modelo de negocio se puede ver beneficiado al contar con el respaldo de empresas con experiencia en procesos de transformación digital. Además, les permitirá a las agencias disminuir el tiempo de implementación en cada cliente brindando servicios integrales de software.

Por otra parte, es necesario redefinir el esquema de asociaciones con freelances y otras empresas, para que ciertas actividades claves que no puedan ser

resueltas de manera interna se deriven en terceros con conocimiento específico que puedan ayudarnos a acercar la propuesta de valor a los segmentos de cliente.

En ciertos casos, este modelo contempla modelos de cooperación para poder hacer frente a nuevos clientes de envergadura de implementación superior. Por esto es de suma importancia realizar un mapeo de empresas que puedan dar soporte en algunas actividades claves, en caso de que la organización no pueda cubrir la vacante necesaria para los roles definidos anteriormente.

5.2. Modelo de negocio - Framework Canvas

A modo de cierre de la propuesta de mejora nos explayaremos en el nuevo modelo propuesto, el lienzo de modelo de negocio que se trabajó en todo este proyecto:

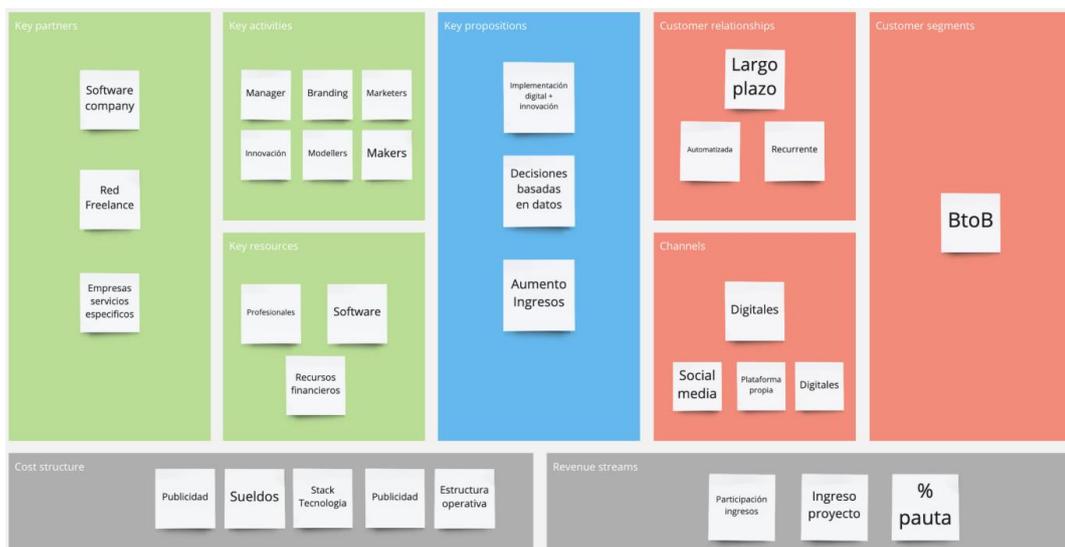
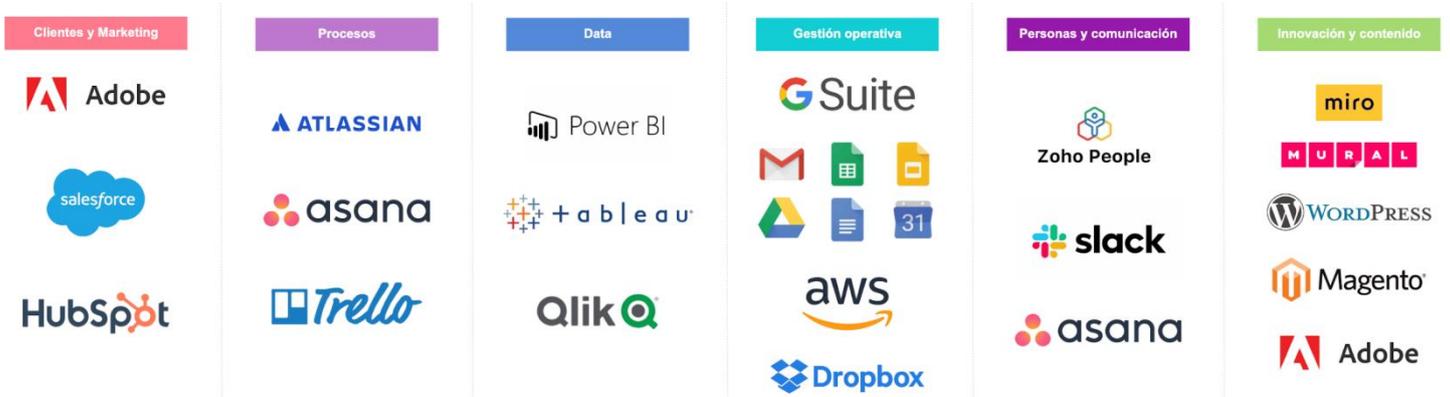


Imagen 20: Nuevo modelo de negocio. Elaboración propia.

5.2.1. Cuadro de stack tecnológico para el modelo



6. CONCLUSIONES

Luego del trabajo desarrollado, arribamos a las siguientes conclusiones.

Es claro el nuevo panorama que presenta la transformación digital y cómo los entornos organizacionales evolucionan más rápido de lo que las empresas pueden muchas veces, dominar. El camino para sostener el funcionamiento de las organizaciones es la innovación en los modelos de negocio, implementando y ajustando las nuevas disrupciones tecnológicas en pos de satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente. Todo esto obliga necesariamente a gestionar y definir los entornos organizacionales.

El modelo de negocios actual de las agencias carece de las características necesarias para dar solución a los problemas y puntos de dolor que tienen sus clientes. Sus modelos de intermediación solo abordan una parte superficial del problema y no logran cubrir el GAP que se genera en la relación agencia-cliente.

Incorporar una nueva metodología (en este caso MarTech) dentro de los modelos de negocios obliga a repensar los propósitos organizacionales, redefiniendo los por qué y determinando nuevos procesos internos sobre los cuales las agencias crean valor. Este concepto es clave, ya que es posible crear ventajas competitivas compartiendo el “know how” adquirido a clientes y empresas. Las agencias, particularmente con este nuevo modelo de negocio, estarán en

condiciones de implementar la transformación digital en clientes, pero para ello el modelo necesariamente debe crear nuevos procesos, roles, actividades y relaciones estratégicas entre las partes, apostando a la sinergia con foco en la evolución y la entrega de valor. Se debe pensar de una manera diferente a como se venía trabajando.

No hay recetas mágicas y el cambio no se realizará de un día para el otro, pero necesariamente el “éxito” de esta propuesta debe involucrar al menos tres cambios:

- **Mejoras en procesos core de negocio.** La implementación de MarTech debería producir incrementos de productividad, formación, experiencia y habilidades en todas las personas de la empresa. Además, debe incluir indicadores que determinen el nivel de digitalización de procesos clave, montos de inversión digital, implementaciones tecnológicas y el desarrollo de nuevas estructuras organizacionales.
- **Incremento experiencias de vinculación con clientes.** Este eje debe contemplar indicadores como NPS, CSAT, CES, Life Time Value, Costo de adquisición de clientes e indicadores de validación de experiencias.
- **Innovación y nuevos modelos de negocios.** La propuesta apunta a generar crecimiento del negocio, por lo tanto, es necesario mapear aquellos nuevos desarrollos, nuevas tecnologías y soluciones innovadoras aplicadas, así como también, la cantidad de nuevos productos generados y cantidad de vinculaciones estratégicas generadas.

El futuro de las agencias parece estar ligado a la manera en la que evolucionan las tendencias de marketing, como el social commerce, la

automatización y personalización de campañas, influencers, la evolución de las herramientas sobre las cuales se apalanca MarTech, el uso de inteligencia artificial para tomar decisiones, el uso de IoT, el blockchain y la manera en la que se gestiona toda esta masa de datos para tomar mejores decisiones. Está claro que incorporar nuevas disciplinas, como la antropología (thick data), la sociología o la neurología aportarán nuevos puntos de vista para tratar de entender mejor cómo funcionan las cosas. Toda esta evolución se da mientras se debate el rol que juegan las estrategias de marketing, las redes sociales y la tecnología en la vida de las personas.

Está claro que no hay una única manera de hacer las cosas y cada empresa deberá recorrer su camino, pero lo más importante es aceptar que el cambio es una obligación y que en ese contexto es posible crear nuevas y mejores experiencias.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Brandenburger, A., y Nalebuff, B. (1996). *Co-Opetition*. Dell Publishing Group Inc.
- Brinker, S. (2016). *Hacking Marketing: Agiles Practices to Make Marketing Smarter, Faster and More Innovative*. John Wiley and Sons, Inc.
- Brinker, S. (2020). Marketing Technology Landscape Supergraphic. MarTech 5000 — really 8,000, but who's counting?. *Chief Marketing Technologist Blog*. Recuperado el 22 de noviembre de 2020 de <https://chiefmartec.com/2020/04/marketing-technology-landscape-2020-martech-5000/>
- Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilema: When New Technologies Cause Great Firm to Fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C., Cook, S. y Hall, T. (2005). Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. *Harvard Bussines Review*. Recuperado el 22 de noviembre

- de 2020 de <https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure>
- Christensen, C., Johnson, M. y Rigby, K. (2002). Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado el 28 de noviembre de 2020 de <https://sloanreview.mit.edu/article/foundations-for-growth-how-to-identify-and-build-disruptive-new-businesses/>
 - Córdoba Technology Cluster (2020) *Informe del estado de situación del sector TIC en el marco del contexto Covid 19*
 - Dell Technologies (2018) *Digital Transformation Index II - Executive Summary*
 - Di Pace, D. (2020). Economía del Conocimiento: el gran ganador en pandemia y la clave de la pospandemia. *Ámbito.com*. Recuperado el 22 de noviembre de 2020 de <https://www.ambito.com/opiniones/economia-del-conocimiento/el-gran-ganador-pandemia-y-la-clave-la-pospandemia-n5125013>
 - Focus Economics (2020). Argentina Economic Outlook. *Focus economics. Economic Forecasts from the World's Leading Economists*. Recuperado el 22 de noviembre de 2020 de <https://www.focus-economics.com/countries/argentina>
 - Gartner (2014). Gartner Glossary. *Gartner.com*. Recuperado el 20 de noviembre de 2020 de <http://www.gartner.com/it-glossary/digital>
 - Hamel, G., & Prahalad, C. (2005). *Propósito estratégico*. Harvard Business Review Press.

- Hitt, A., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2007). *Strategic Managment: Competitiveness and glabalization: Concepts and Cases*. South-Western.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., y Kagermann, H. (2008). *Cómo reinventar su modelo de negocios*. Harvard Business Review.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Managment, Millenium Edition*. Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.
- Libert, B., Beck, M. y Wind, J. (2016). *The Network Imperative. How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models*. Harvard Business Review Press.
- Magro, C., & Salvatella, J. (2014). *Cultura Digital y transformación de las organizaciones. 8 competencias para el éxito profesional*. RocaSalvatella.
Recuperado el 20 de noviembre de 2020 de https://rocasalvatella.com/app/uploads/2018/11/maqueta_competencias_espanol.pdf
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C. y Byers, A. (2011). *Big Data: the next frontier for innovation, competition and productivity*. McKinsey Global Institute. Recuperado el 20 de noviembre de 2020 de https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Big%20data%20The%20next%20frontier%20for%20innovation/MGI_big_data_exec_summary.ashx
- Maurya, A. (2016). *Scalin Lean*. Portfolio / Penguin
- McGrath, R. (2013). *The end of competitive advantage*. Harvard Business Review Press.

- McGrath, R. (2019). *Seeing Around Corners*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Merodio, J. (2015). *9 factores de la transformación digital de la empresa*. Amazon Kindle.
- Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos (2020) *Sector SS/OPSSI. Coyuntura 2019 - 2020*
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value proposition design*. John Wiley & Sons Inc.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review* pp 1-15.
- Press, G. (2015). 5 Things to Do When You Lead A Digital Transformation. *Forbes.com*. Recuperado el 22 de noviembre de 2020 de <http://www.forbes.com/sites/gilpress/2015/03/09/5-things-to-do-when-you-lead-a-digital-transformation/>
- Raskino, M., y Waller, G. (2015). *Digital to the core: remastering leadership for your industry, your enterprise, and yourself*. Bibliomotion Inc.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Deusto.
- Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*: Columbia Business School.
- Sacorlick, I. (2017). *Driving Digital*. American Management Association.
- Salim, I., Malone, M., & Van Geest, Y. (2014). *Organizaciones Exponenciales*. Bubok Publishing S.L.
- Sanchez, J. (2013). *Transformación e Innovación digital*. Íncipy.
- Solis, B. y Szymanski, J. (2016). *Six stages of digital transformation*. Altimeter.

- Stacy, R. y Mowles, C. (2016). *Strategic managements and organisational dynamics*. Harlow. Pearson.
- Sinek, S., Docker, P. y Mead, D. (2017) *Find your why Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team*. Portfolio.
- Tidd, J., Bessant, J. y Pavit, K. (2005) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Zamora, A. y Vergara, M. (2013). *Claves para el crecimiento a través de la disrupción digital*. Harvard Deusto. Business and Technology.

8. ANEXOS

8.1. Cuestionario guía entrevistas personales

Área 1 - Cuestiones generales de la empresa.

¿Cómo está constituida la empresa? ¿Qué régimen societario tienen? ¿En qué mercado opera? ¿Analizan el impacto macroeconómico? ¿Se relacionan con otras empresas del sector? ¿Tercerizan servicios? ¿Tienen mapeada su competencia? ¿Conocen qué sectores del mercado precisan más servicios digitales? ¿Conocen el impacto de variables tales como economía, política, sociales, etc? ¿Realizan planificación estratégica? ¿Tiene definido propósito organizacional? ¿Cuál es su nivel de digitalización actual? ¿Qué cantidad de profesionales específicos cuenta la empresa? ¿Cuentan con socios estratégicos?

Área 2 - Sobre la transformación digital y MarTech

¿Qué se te viene a la cabeza cuando hablamos de transformación digital? ¿Sabés lo que es una Organización exponencial? ¿Conocen los alcances de la transformación digital? ¿En una escala de 1 a 10, cual es el nivel de madurez digital de la empresa? ¿Conoces el concepto de marketing performance? ¿Si te digo MARTECH, conoces de qué estamos hablando? ¿Qué empresa conoces que realice transformación digital?

Área 3 - Sobre la estructura, modelo de negocio y procesos

¿Tienen definido su modelo de negocio? ¿Cuáles son sus segmentos de clientes? ¿Por qué canales y de qué manera se relacionan con ellos? ¿Podrías definir cuál es su propuesta de valor? ¿Cuántos colaboradores son parte de la empresa? ¿Qué áreas constituyen el organigrama de la empresa? ¿Utilizan metodologías ágiles para la gestión diaria de las actividades? ¿Qué nivel de tecnología cuentan en la empresa y cómo estos repercuten en sus procesos de negocio? ¿Poseen CRM ERP y programas integrados de gestión operativa? ¿Definen estratégicamente las herramientas sobre las cuales trabajan? ¿Tienen alguna estrategia de gestión de datos? ¿Realizan procesos de innovación? ¿Realizan procesos de research con los clientes? ¿Cuáles son los procesos y actividades que les permite destacarse de la competencia? ¿cuentan con manuales de procesos? ¿Documentan información? ¿Creen que cuentan con los conocimientos necesarios para afrontar la digitalización de la empresa? ¿Qué les falta?

Área 4 - Futuro de las agencias de Marketing y Comunicación.

Pregunta abierta sobre cómo ve el futuro de las empresas de marketing, cuáles son sus opiniones, cómo se reconvierte la industria.

8.2. Cuestionario: Índice de madurez digital

El objetivo que persigue este cuestionario es determinar el nivel de digitalización que tiene la empresa. Estamos inmersos en un mundo dinámico y la transformación de las empresas es una obligación. Este cuestionario de autoevaluación incluye una serie de afirmaciones que describen aspectos relevantes de la aplicación de la transformación digital en las organizaciones. Frente a estas, cada persona encuestada debía indicar su nivel de identificación, seleccionando un número del 1 al 10, siendo 1 Nada de acuerdo y 10 Muy de acuerdo.

Sección Empresa Digital

1. La empresa tiene una clara estrategia digital, desplegada a nivel corporativo.
2. La empresa es una organización abierta, ágil, orientada al cliente e innovadora.

Sección Cliente

1. La empresa tiene una estrategia de marketing perfectamente desplegada a nivel corporativo.
2. La empresa tiene una clara estrategia de comercio omnicanal, desplegada y optimizada.
3. La empresa tiene una estrategia de presencia e interacción en redes sociales clara.

Sección Productos y Servicios

1. La empresa ha analizado el impacto de la digitalización en su propuesta de valor.

2. La empresa ha implementado ya iniciativas para incorporar componentes digitales a sus productos y servicios.
3. La empresa tiene procesos y una cultura adecuada para impulsar la innovación y el cambio.

Sección Personas

1. Los colaboradores de las diferentes áreas del negocio tienen los suficientes conocimientos y competencias digitales.
2. La empresa tiene las estructuras organizativas que necesita para dar respuesta a la digitalización.
3. La organización tiene el equipo que se necesita para el impulso de la digitalización.

Sección Procesos

1. Los procesos de negocio son ágiles y están suficientemente digitalizados y optimizados.
2. Los procesos de negocio tienen una cobertura suficiente con herramientas TIC.
3. La empresa tiene herramientas (y espacios) optimizadas para favorecer la colaboración de los empleados.

Sección Insight

1. La empresa gestiona adecuadamente sus activos de información y estas aportan valor de negocio.
2. La empresa utiliza intensamente tecnologías de analítica avanzada.
3. Existe un área dedicada a analítica, con roles y responsabilidades claras, que da soporte a todas las áreas de negocio.

Sección Tecnología

1. La organización cuenta con herramientas digitales para dar respuesta a las necesidades del negocio.
2. Los empleados tienen las herramientas tecnológicas óptimas para maximizar su productividad.

8.3. Modelos de negocio

CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO				Empresa:	Versión: 1.0
SOCIOS CLAVE KONITIO. Neotele/Chattigo. Verticall. Consultora RRHH. Socios del negocio.	ACTIVIDADES CLAVE Relevamiento e implementación. Coordinación operativa. Gestión de RRHH. Control de gestión.	PROPUESTA DE VALOR Trayectoria y experiencia que genera un alto grado de confianza. Respuesta ágil y velocidad de implementación de nuevos procesos de negocio. Soluciones omnicanales. Aseguramiento de la calidad bajo norma. (ISO 9001:2015) Cumplimiento de los objetivos.	RELACIÓN CON EL CLIENTE Confianza. Transparencia. Personalizado. Profesionalismo. Respeto. Disponibilidad. Cercanía.	SEGMENTO DE CLIENTE Medianas y grandes empresas con alto volumen de transacciones con el cliente (+1000 diarios). Argentina y exterior. Verticales: finanzas, salud, logística y telecomunicaciones.	
	RECURSOS CLAVE Personas: equipo gerencial y supervisores. Intelectual: software plataformas y tecnología adecuadas al cliente. Infraestructura: edificios, instalaciones y equipos. Financiero: -.	CANALES Mails. Web. Llamadas/Video llamadas. Reuniones personales.			
ESTRUCTURA DE COSTOS Salarios y honorarios (84%). Tecnología (2%). Gastos generales (8,5%). Impuestos (4%). Infraestructura (1,5%).		FLUJO DE INGRESOS Venta de horas de servicios.			

CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO

Empresa:

Fecha:

Versión: 1

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTE
<p>Telemercado</p> <p>Lucio (SEM)</p> <p>Nati (S. Ads)</p> <p>Google</p> <p>Facebook</p>	<p>Estrategia comercial Vender/prospectar Desarrollo de propuestas Desarrollo de servicios Planificación estratégica Coordinación operativa Administración Reporting Capacitación</p> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Santiago Comercial Creativo Content manager</p> <p>Software</p> <p>Internet Hosting</p> <p>Acceso a crédito</p>	<p>Profesionalismo</p> <p>Confianza</p> <p>Experiencia</p> <p>Rendimiento de la inversión</p> <p>Agilidad</p> <p>Innovación y creatividad</p> <p>Integración e infraestructura Telemercado</p>	<p>Transparente Confianza Profesionalismo Cercanía Amistosa Colaborativa Personalizada</p> <p>CANALES</p> <p>Personal</p> <p>Telefónico</p> <p>Redes sociales</p> <p>Email</p> <p>Whatsapp</p> <p>Web</p>	<p>Corporativo (Verticales: educación, finanzas, desarrollistas, salud, medios, agroindustria y turismo)</p> <p>PyMES</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>RRHH</p> <p>Infraestructura</p> <p>Impuestos</p> <p>Costo operativo y de publicidad</p> <p>Costo financiero</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Fee mensual</p> <p>Pago por proyecto</p>		

CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO

Versión: 1.1

<p>SOCIOS CLAVE</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Ventas Cobranzas Desarrollo web Campañas de marketing Fotos y diseños Capacitación</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Aumentar las ventas</p> <p>Consultoría</p> <p>Crecimiento de marca</p> <p>Presencia en canales digitales</p>	<p>RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <p>Cercana Amistosa Honesta Personalizada Fidelización</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTE</p> <p>Políticos</p> <p>Gastronomía</p> <p>Profesionales</p> <p>Comercios</p> <p>PyMES</p>
<p>DINAMIC</p>	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Personas: fundadores junto al equipo Franco, Marcio y Ayelen</p> <p>Financiero: préstamo</p> <p>Físico: oficina</p>	<p>CANALES</p> <p>Comunicación: Digital Notas de prensa</p> <p>Venta: Digital Telefónica Cara a cara</p>		
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Honorarios. Financiación (intereses). Oficina. Pautas. Monotributo/impuestos. Consultoría de clientes. Hosting de revendedor. Reuniones y otros</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Fee mensual Pago por proyecto puntual</p>		