

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico del Marketing Digital en Colombia

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

OTORGADO POR LA

ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

EADA, BARCELONA, ESPAÑA

PRESENTADA POR

Brian Stany Castro Gómez

Sandra Esteban Jiménez

Juan Manuel Moreno Toro

Alberto Saavedra López

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Bogotá, junio de 2017

Agradecimientos

A nuestro director y asesor de tesis Dr. Fernando D'Alessio, por su guía y por compartir con nosotros con generosidad todo su conocimiento y sabiduría. A nuestros profesores de CENTRUM Católica y EADA Business School, por compartir con nosotros su experiencia en cada clase que nos dieron. A nuestras familias, por el apoyo, la comprensión, y el amor incondicional en cada momento de este proceso, ello fue fundamental para lograr nuestros objetivos. A David Díaz, por su valiosa contribución durante este proceso de investigación.



Dedicatorias

A Dios, gracias por tantas bendiciones, en especial por mi familia que fue la inspiración para demostrar que el mejor esfuerzo siempre da sus frutos.

Brian Stany Castro Gómez.

Al ser supremo, por su guía divina; a mi esposo Carlos Fernando, por su comprensión y por ser el promotor de mi crecimiento; a mi hija Alejandra, mi inspiración y motor de vida; a Laura, por ser parte de mi vida; y a María Beatriz Ferro, por creer siempre en mí.

Sandra Esteban Jiménez.

A mi esposa, por su apoyo incondicional; y a Elena, por ser mi fuerza e inspiración.

Juan Manuel Moreno Toro.

A mi familia, que me brindó su apoyo y paciencia durante el desarrollo de esta tarea pendiente. Fueron muchas las horas de juegos, parques, y paseos que intercambiamos por lecturas, clases, ensayos, y tesis. Valió la pena.

Alberto Saavedra López.

Resumen Ejecutivo

Con la llegada de Internet, el mundo al igual que el marketing ha estado transformándose de manera acelerada, donde las tecnologías de la información están adquiriendo un rol relevante en los ámbitos productivo y cultural alrededor de todo el planeta. Es así como el Marketing Digital se está fortaleciendo como un instrumento fundamental en aquellas estrategias que busquen posicionar un producto o marca en la mente de los consumidores. Los medios tradicionales están siendo desplazados por un nuevo instrumento que tiene el potencial de definir y comunicarse con segmentos objetivo específicos de la población y; a la vez permite una clara trazabilidad de los contactos establecidos con el consumidor. El futuro se prevé dinámico y se comienzan a evidenciar hoy, modelos de datos sofisticados, que pueden predecir los comportamientos y gustos del público.

En este documento se presenta el plan estratégico aplicado para el Sector del Marketing Digital en Colombia, el cual tiene como objetivo plantear algunas estrategias así como su plan de implementación, que permita aprovechar las oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías y los recursos digitales como herramientas de desarrollo comercial para las pequeñas y medianas empresas del país; mientras se consolida como industria de servicios digitales referente en la región, para expandir sus servicios hacia otros países. La metodología utilizada en este trabajo se basa en el Proceso Estratégico del Dr. Fernando D'Alessio.

Las referencias fueron extraídas de fuentes secundarias como el *Plan Nacional de Desarrollo*, el proyecto Vive Digital del Ministerio de Tecnologías de la información (MINTIC), reportes sectoriales de inversión de la agencia IAB, y fuentes de análisis de distintas organizaciones internacionales.

El Marketing Digital como herramienta de comunicación e interacción entre proveedores y consumidores o usuarios ofrece grandes ventajas. Este es más eficiente que

los medios tradicionales; puesto que a un menor costo permite impactar audiencias específicas; además permite el acceso a todo tipo de anunciantes sin importar su tamaño, lo que democratiza su utilización. Puede ser utilizado por anunciantes y usuarios sin importar su ubicación. Este sector está en pleno desarrollo, que está retando los métodos tradicionales de comunicación y mercadeo, tiene bajas barreras de entrada y alto desarrollo tecnológico; lo que lo hace altamente competitivo y atractivo.

El Marketing Digital es la herramienta indicada para que los diferentes sectores económicos del país optimicen sus operaciones y consigan comunicar los beneficios sobre los productos y; alcanzar de manera más eficiente sus objetivos comerciales, en comparación con la inversión que se debe hacer en el marketing tradicional. Adicionalmente, esta herramienta permite ir cerrando la brecha que existe actualmente entre las pequeñas y las grandes empresas del país para cumplir con sus objetivos de comunicación y mercadeo; lo cual ayudará a generar un impulso sustancial en la economía colombiana.

Es importante recalcar la relevancia que adquiere un gremio o asociación fuerte que puede estar comprometida y orientada al desarrollo del sector del Marketing Digital en Colombia. Es por esta razón que se considera a IAB como la agremiación más indicada para tomar el liderazgo y vocería del sector; por su experiencia y trayectoria en los diferentes países donde opera. Es importante generar alianzas estratégicas con el Gobierno nacional y la academia, que permitan acelerar la implementación y adopción de nuevas tecnologías donde el factor humano permita explotar las ventajas de información y análisis que el Marketing Digital presenta como oportunidad local y global.

Abstract

With internet arrival, the world as well as marketing, have been transformed at unexpected rates, where communication technologies are becoming highly relevant on the productive and cultural aspects around the globe. For this reason Digital Marketing has become a powerful tool for such strategies that are willing to position a product or brand on consumers' minds. Traditional Media is being replaced by a new instrument that has the power to target and directly communicate to specific segments of the population while it allows clear traceability of specific contacts established with each customer. A dynamic future in this industry is foreseen, as we start to evidence the development of sophisticated data models that can potentially predict behaviors and preferences of the people.

This document presents the Strategic Application Plan for the Digital Marketing sector in Colombia, where one of the main goals is to design and propose strategies, as well as its implementation plan, that allow to take advantage of the opportunities offered by new technologies and digital media for the development of the small and medium-sized enterprises in Colombia. The methodology used in this work was based on the strategic model proposed by Dr. Fernando D'Alessio.

The references and research information were extracted from secondary sources such as the National Development Plan, the Vive Digital project of the Ministry of Information Technologies (MINTIC), sectoral investment reports of IAB Agency and the analysis of documents from trusted International Organizations.

Digital marketing offers great advantage as a tool for communication and interaction between suppliers and consumers. It is more efficient than traditional media because at a lower cost allows to impact very specific audiences, allows a wider range of advertisers regardless of the company's size to have access to different digital media formats in a way that democratizes its use. Digital Marketing can be used by advertisers and users regardless

of location, is a developing sector, which is challenging the traditional methods of communication and marketing, has low entry barriers and high technological development which makes it a highly competitive and attractive sector.

The Digital Marketing is the indicated tool for the different economic sectors of the country to optimize their operations while effectively communicate the benefits of their products and efficiently achieve the business objectives as it requires lower investment than traditional media. This tool will also close the communication's gap that currently exists between small and large companies in the country, which would generate a substantial boost in the Colombian economy.

It is important to emphasize the importance of a strong association, committed and oriented to develop the digital marketing sector in Colombia. This is why we consider IAB as the group that should take the leadership of the sector due to the wide experience and trajectory that it has on the different countries where it operates. It is also important for IAB to create alliances with the national government and academia to accelerate the implementation and adoption of new technologies where human factor has proven to be relevant to exploit the advantages and opportunities that Digital Marketing has in relation to the power of information & analysis represent locally and globally.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Marketing Digital en Colombia	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa	14
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	15
3.1.2 Potencial nacional.....	17
3.1.3 Principios cardinales.....	23
3.1.4 Influencia del análisis en el Marketing Digital en Colombia.....	28
3.2 Análisis Competitivo del País.....	29
3.2.1 Condiciones de los factores.....	34
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	35
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	39
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	40

3.2.5 Influencia del análisis en el Marketing Digital en Colombia.....	42
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	42
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	42
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	44
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	48
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	51
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	55
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	57
3.5 El Marketing Digital en Colombia y sus Competidores.....	59
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	63
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	63
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	64
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	65
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	65
3.6 El Sector del Marketing Digital en Colombia y sus Referentes.....	67
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial(MPR).....	68
3.8 Conclusiones.....	71
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	74
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	74
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	74
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	77
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	95
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	100
4.1.5 Recursos humanos (H).....	107
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	116

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	120
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	123
4.3 Conclusiones	124
Capítulo V: Intereses del Marketing Digital en Colombia y Objetivos a Largo	
 Plazo	126
5.1 Intereses del Marketing Digital en Colombia	126
5.2 Potencial del Marketing Digital en Colombia	127
5.3 Principios Cardinales	133
5.4 Matriz de Intereses del Marketing Digital en Colombia	135
5.5 Objetivos a Largo Plazo	136
5.6 Conclusiones	139
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	140
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	140
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	140
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	144
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	146
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	148
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	150
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	152
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	152
6.9 Matriz de Ética (ME)	155
6.10 Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	155
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)	155
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)	159
6.13 Conclusiones	159

Capítulo VII: Implementación Estratégica	161
7.1 Objetivos a Corto Plazo	161
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	161
7.3 Políticas de cada Estrategia	161
7.4 Estructura del Marketing Digital en Colombia	166
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	168
7.6 Recursos Humanos y Motivación	169
7.7 Gestión del Cambio	170
7.8 Conclusiones	171
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	173
8.1 Perspectivas de Control	173
8.1.1 Aprendizaje interno	173
8.1.2 Procesos	174
8.1.3 Clientes	174
8.1.4 Financiera	175
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	175
8.3 Conclusiones	175
Capítulo IX: Competitividad del Marketing Digital en Colombia	178
9.1 Análisis Competitivo del Marketing Digital en Colombia	178
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Marketing Digital en Colombia	178
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Marketing Digital en Colombia	179
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	179
9.5 Conclusiones.....	180
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	181

10.1 Plan Estratégico Integral	181
10.2 Conclusiones Finales	181
10.3 Recomendaciones Finales	184
10.4 Futuro del Marketing Digital en Colombia	185
Referencias	187
Apéndice A: PyG de Publicidad y Estudios de Mercado en Colombia 2015 (Miles \$COP)	202



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Ejemplos de Artículos que Comercializan las Organizaciones</i>	1
Tabla 2.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	16
Tabla 3.	<i>Colombia: Estimaciones y Proyecciones de Población 1985-2020</i>	17
Tabla 4.	<i>Tecnología en Colombia (Pilar 9: Preparación Tecnológica-Puesto 64)</i>	21
Tabla 5.	<i>Principales Socios Comerciales de Colombia en 2015 (Miles US\$)</i>	24
Tabla 6.	<i>Resultados de Colombia en los Últimos Cinco Estudios de Competitividad Realizados por el FEM</i>	31
Tabla 7.	<i>Distribución por Sector de los Micronegocios en Colombia</i>	37
Tabla 8.	<i>Sector Real: Producto Interno Bruto (PIB) (Precios Constantes de 2005; Variación Porcentual Anual)</i>	45
Tabla 9.	<i>Metas del Gobierno Colombiano 2014-2018 en el Programa de Competitividad e Infraestructura Estratégica Generar una Cultura que Valore y Gestione el Conocimiento y la Innovación</i>	52
Tabla 10.	<i>Metas del Gobierno Colombiano 2014-2018 en el Programa de Competitividad e Infraestructura Estratégica en el Programa de Desarrollo de Aplicaciones</i>	54
Tabla 11.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos del Marketing Digital en Colombia</i>	58
Tabla 12.	<i>Análisis Competitivo del Marketing Digital en Colombia</i>	60
Tabla 13.	<i>Análisis de la Atractividad de la Industria</i>	61
Tabla 14.	<i>Formatos de Comunicación en Medios Digitales y su definición</i>	66
Tabla 15.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Marketing Digital en Colombia</i>	70
Tabla 16.	<i>Matriz de Perfil Referencial del Marketing Digital en Colombia</i>	71
Tabla 17.	<i>Categorización de los Medios Digitales</i>	81
Tabla 18.	<i>Propuesta de Inversión en Marketing Digital 2017 (US\$)</i>	89

Tabla 19.	<i>Medidores de Desempeño para la Propuesta de Inversión en Marketing Digital, 2017 (en Unidades)</i>	90
Tabla 20.	<i>Propuesta de Inversión en Marketing Tradicional(Televisión), 2017</i>	90
Tabla 21.	<i>Estado de Pérdidas y Ganancias del sector de Publicidad y Estudios de Mercado en Colombia a Diciembre 31 de 2015</i>	102
Tabla 22.	<i>Indicadores Financieros para el Sector Publicidad y Estudios de Mercado en Colombia a Diciembre de 2015</i>	103
Tabla 23.	<i>Estado de Pérdidas y Ganancias para Una Muestra del Sector del Marketing Digital en Colombia a 31 de Diciembre de 2015 (Miles \$COP)</i>	104
Tabla 24.	<i>Indicadores Financieros para Una Muestra de Empresas Enfocadas en el Marketing Digital en Colombia a Diciembre de 2015</i>	105
Tabla 25.	<i>Profesionales Graduados en Carreras de Diseño, Publicidad y Afines al Mercadeo en Colombia del Periodo del Año 2001 al Año 2014</i>	109
Tabla 26.	<i>Variación de Salario Mínimo en Colombia (\$COP)</i>	110
Tabla 27.	<i>Salario Mínimo en Latinoamérica 2016</i>	111
Tabla 28.	<i>Salario Proceso Vinculación Laboral Sectores Diseño, Publicidad y Mercadeo 2010 a 2014</i>	112
Tabla 29.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos del Sector de Marketing Digital en Colombia</i>	124
Tabla 30.	<i>Matriz de Intereses del Marketing Digital en Colombia</i>	135
Tabla 31.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para el Marketing Digital en Colombia</i>	141
Tabla 32.	<i>MPEYEA para el Marketing Digital en Colombia</i>	142
Tabla 33.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Marketing Digital en Colombia</i>	151
Tabla 34.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Marketing Digital en Colombia</i>	153

Tabla 35.	<i>Matriz de Rumelt para el Marketing Digital en Colombia</i>	154
Tabla 36.	<i>Matriz de Ética para el Marketing Digital en Colombia</i>	156
Tabla 37.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Marketing Digital en Colombia</i>	157
Tabla 38.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Marketing Digital en Colombia</i>	158
Tabla 39.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Marketing Digital en Colombia</i>	160
Tabla 40.	<i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo para el Marketing Digital en Colombia</i>	162
Tabla 41.	<i>Matriz de Acciones de los Objetivos a Corto Plazo para el Marketing Digital en Colombia</i>	163
Tabla 42.	<i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para el Marketing Digital en Colombia</i>	164
Tabla 43.	<i>Matriz de Políticas de cada Estrategia para el Marketing en Colombia</i>	165
Tabla 44.	<i>Tablero de Control Balanceado para el Marketing Digital en Colombia</i>	176
Tabla 45.	<i>Plan Estratégico Integral para el Marketing Digital en Colombia</i>	182

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xii
<i>Figura 1.</i>	Un sistema de marketing.....	2
<i>Figura 2.</i>	Árbol del marketing en Internet.	6
<i>Figura 3.</i>	Distribución de la inversión en publicidad digital en Colombia en el primer semestre de 2016.	8
<i>Figura 4.</i>	Usuarios de Internet por cada 100 habitantes.	9
<i>Figura 5.</i>	Teoría tridimensional de las relaciones entre países.	14
<i>Figura 6.</i>	Estrategia del Gobierno colombiano 2014-2018.....	15
<i>Figura 7.</i>	Índice de confianza del consumidor (promedio trimestral e histórico).....	20
<i>Figura 8.</i>	El marco de trabajo del índice global de competitividad.....	30
<i>Figura 9.</i>	Índice de competitividad de Colombia comparado con la media de países de Latinoamérica y el Caribe	31
<i>Figura 10.</i>	Los factores más problemáticos para hacer negocios.	32
<i>Figura 11.</i>	Índice de disponibilidad de redes (<i>network readiness index</i>)	33
<i>Figura 12.</i>	Gasto en publicidad en medios tradicionales y digitales 2013-2015.....	35
<i>Figura 13.</i>	Participación de los microestablecimientos por tipo de problemas actuales del negocio: 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas: 2013 (octubre) - 2014 (septiembre).....	38
<i>Figura 14.</i>	Participación de los microestablecimientos según de problemas de comercialización y mercadeo por sector económico: 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas: 2013 (octubre) - 2014 (septiembre).	38
<i>Figura 15.</i>	Los determinantes de la ventaja competitiva nacional para el Marketing Digital en Colombia	41
<i>Figura 16.</i>	Inflación total al consumidor.	46
<i>Figura 17.</i>	Tasa de interés de intervención y depósitos a término fijo (DTF) semanal.....	47

<i>Figura 18.</i> Tasa de desempleo en Colombia: Total nacional.	51
<i>Figura 19.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competencia en el sector del Marketing Digital en Colombia	62
<i>Figura 20.</i> Uso de licitación como forma de contratación (%)	64
<i>Figura 21.</i> Número de agencias (con las que trabajan actualmente los anunciantes).	64
<i>Figura 22.</i> Representación de los gremios digitales en Colombia en la actualidad y su comunicación entre ellos	77
<i>Figura 23.</i> Proceso de distribución del Sector del Marketing Digital.	94
<i>Figura 24.</i> Informe de balance de las compañías del sector publicidad y estudios de mercado a diciembre 31 de 2015 (miles \$COP).	101
<i>Figura 25.</i> Herramientas de software en el Marketing Digital.	117
<i>Figura 26.</i> Principales ofertas de analítica avanzada disponibles en modelo como servicio.	119
<i>Figura 27.</i> Representación gráfica de la MPEYEA para el Marketing Digital en Colombia.	143
<i>Figura 28.</i> MBCG para el Marketing Digital en Colombia	145
<i>Figura 29.</i> Matriz Interna-Externa para el Marketing Digital en Colombia	147
<i>Figura 30.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Marketing Digital en Colombia	149
<i>Figura 31.</i> Organización propuesta del Marketing Digital en Colombia.	167
<i>Figura 32.</i> Modelo de gestión sostenible para el Marketing Digital en Colombia	169

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

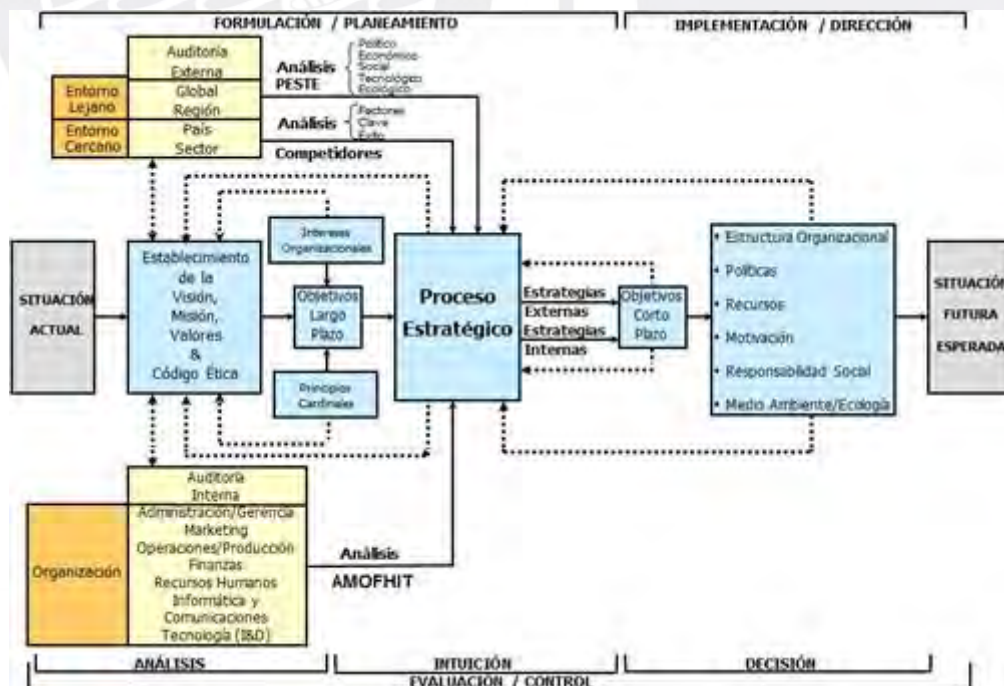


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.)” por F. A. D’Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Marketing Digital en Colombia

1.1 Situación General

De acuerdo con la Asociación Americana de Marketing (AMA, por sus siglas en inglés), la definición formal de *marketing* es: “la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios, y la sociedad en general” (AMA, 2013, párr. 2). Para gerenciar de manera precisa estas actividades y procedimientos se requiere una correcta definición de los medios más eficientes para potenciar el valor percibido por el cliente objetivo. Seleccionar los mercados objetivo, la consecución de nuevos clientes, garantizar la permanencia de los actuales entregándoles valor superior, y comunicar este de manera eficiente y eficaz tiene tanto de arte como de ciencia. Respecto a las organizaciones, estas comercializan diferentes artículos: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información, e ideas (Kotler & Keller, 2012). Ejemplos de cada tipo de artículos se muestran en la Tabla 1; y se debe indicar que cada organización podría tener diversos artículos que incluso pertenezcan a distintas categorías.

Tabla 1

Ejemplos de Artículos que Comercializan las Organizaciones

Artículo	Ejemplos
Bienes	Televisores, textiles, computadores, vehículos
Servicios	Alquiler de vehículos, hotelería, restaurantes, casinos
Eventos	Conciertos, ferias, congresos, educación
Experiencias	Parques de atracciones de Walt Disney
Personas	Artistas, estrellas del deporte
Lugares	Ciudades, países
Propiedades	Bienes raíces, acciones y bonos
Organizaciones	Museos y organizaciones sin ánimo de lucro, organizaciones no gubernamentales (ONG)
Información	Tecnología de información y <i>big data</i>
Ideas	Marketing social, promoción de campañas sociales o gubernamentales, posiciones de partidos políticos, campañas electorales

Nota. Adaptado de “Dirección de Marketing (14a ed.),” por P. Kotler y K. L. Keller, 2012, p. 5. México D.F., México: Pearson Educación.

Existe una relación entre compradores y vendedores en todas las industrias, que se puede representar en su forma más simple (ver Figura 1). Básicamente, las empresas envían a sus clientes bienes o servicios y a cambio reciben una retribución económica. Los vendedores se comunican con sus clientes, por ejemplo con publicidad e información y, reciben de ellos información sobre sus necesidades, preferencias, y satisfacción con los productos (Kotler & Keller, 2012). Se puede decir que el Marketing Digital es entre otras cosas, un conjunto de herramientas y actividades que utilizan las empresas para comunicarse con sus clientes utilizando los medios digitales como canal de distribución. Para analizar el Marketing Digital en Colombia y su aporte a las diferentes industrias se debe entonces revisar y profundizar en las diferentes formas de comunicaciones que las empresas utilizan para conectarse con sus clientes.

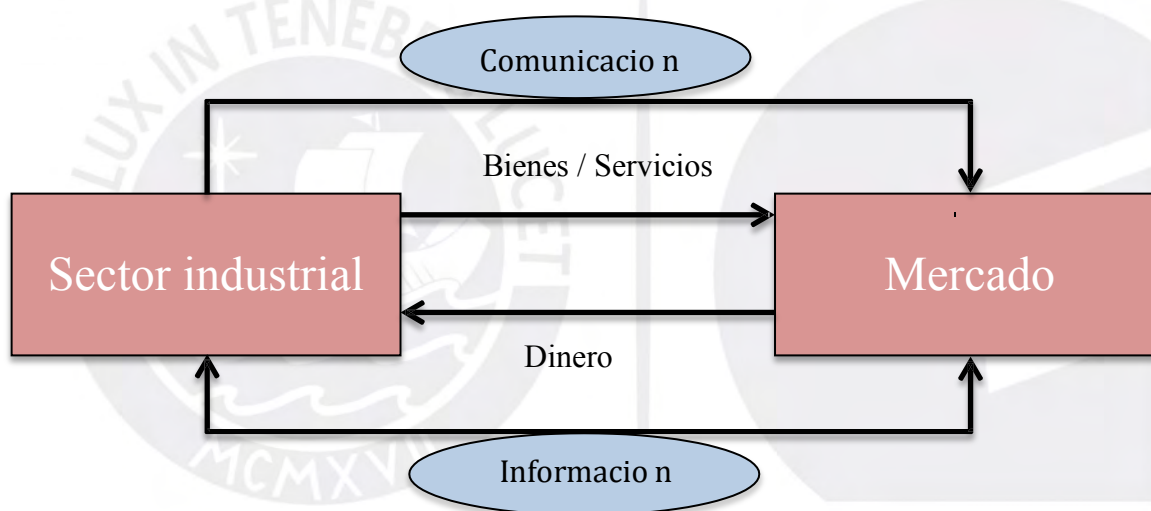


Figura 1. Un sistema de marketing.
Tomado de "Dirección de Marketing (14a ed.)," por P. Kotler y K. L. Keller, 2012, p. 9.
México D.F., México: Pearson Educación.

El proceso de globalización rompió la estructura del modelo económico mundial; lo cual generó un nuevo esquema del marketing internacional que ha implicado mayor avance industrial, social, y económico, rompiendo así los paradigmas y procesos anteriormente establecidos, generando las bases para el posterior desarrollo del Marketing Digital al cual se enfrentan los países y empresas de diversas industrias; sin embargo se deben aprovechar las ventajas que este nuevo sistema interconectado ofrece.

Un punto de partida clave para poder entender la sinergia generada entre el marketing y la globalización, es el concepto presentado por el Kotler (2005), en *Las Preguntas más Frecuentes Sobre el Marketing*:

El marketing no es una ciencia exacta como la geometría analítica. No debe practicarse de la misma manera en países que tienen economías, culturas, y políticas diferentes. Incluso en un mismo país, el marketing debe practicarse de manera diferente en las industrias de producto de consumo, de negocio a negocio, y de servicio. Dentro de una misma industria se encontrarán compañías que practiquen el marketing de manera distinta. El marketing tiene criterios que son constantes. . . . Soy consciente de que cualquier teoría sobre cualquier asunto puede volverse obsoleta. Por ejemplo, en el entendimiento del Universo, Copérnico reemplazó a Ptolomeo y Einstein reemplazó a Copérnico. Tan pronto vea signos de una teoría radicalmente nueva sobre el marketing, seré el primero en adoptarla. (p. 3)

Considerando lo anteriormente señalado, se puede observar cómo el marketing se convierte en una herramienta dinámica que tiene que avanzar de acuerdo con cómo se vaya estructurando el modelo social y económico global en todas áreas. La globalización ha generado cambios en la dinámica del marketing y es así como según Kotler y Keller (2012), las compañías deben redefinir el producto o servicio, sus características, los precios, los canales de distribución, y la comunicación, entendida en este caso como la mezcla de publicidad en canales tradicionales para darle paso al Internet o al marketing móvil.

El rol de las comunicaciones. Se pueden definir las comunicaciones de marketing, como los medios que utilizan las organizaciones para establecer diálogos con sus clientes bien sea de manera directa o indirecta. Estas interacciones buscan construir relaciones con los consumidores, informar sobre los productos y sus características, el cómo y por qué un producto es utilizado, conectan a los clientes y consumidores con las marcas impactando su recordación y contribuyendo a la construcción del *brand equity* [valor de la marca] (Kotler & Keller, 2012).

Para realizar un abordaje y poder entender la relación de la comunicación en el modelo de marketing, se puede mencionar a Kotler y Keller (2012) quienes plantearon ocho tipos principales de comunicación que son utilizados por las organizaciones para interactuar con su público objetivo:

1. Publicidad: Cualquier forma de presentación de ideas bienes o servicios que no sea realizada de forma personal por la compañía y sea comunicada a través de medios impresos, medios transmitidos, medios de redes, medios digitales o *display*. Esta comunicación requiere del pago de una tarifa por parte del anunciante.
2. Promoción de ventas, incentivos, o actividades que buscan propiciar la prueba o compra de un producto o servicio: Se incluyen las promociones al consumidor, ferias y exposiciones, y concursos para la fuerza comercial de la compañía.
3. Eventos y experiencias: Actividades patrocinadas por la empresa que tienen como objetivo crear experiencias e interacción con la marca por parte de los consumidores.
4. Relaciones públicas: Programas dirigidos a la comunidad vinculada en su totalidad o a parte de ella que buscan promover o proteger la imagen de la organización.
5. Marketing directo: El uso de medios de comunicación directo como correo, teléfono, Internet, o dialogo directo con los consumidores, clientes actuales, o potenciales.
6. Marketing interactivo: Actividades o programas apalancados en plataformas digitales que permitan la interacción de doble vía con los clientes.
7. Marketing de “boca en boca”: Referenciación por parte de los clientes y entre los clientes actuales y potenciales sobre las experiencias de uso pasadas y de la interacción con la marca.
8. Ventas personales: Visitas y presentaciones comerciales a uno o varios clientes potenciales con el objetivo de resolver inquietudes y tomar pedidos. (p. 478)

Definición de Marketing Digital. Es una forma de marketing donde se implementan los medios digitales como canal para llegar con un mensaje al consumidor. No se limita solo

al uso de Internet, puesto que se extiende a otros ámbitos como los mensajes en telefonía celular o incluso publicidad en videojuegos y aplicaciones móviles. Las opciones se amplían diariamente con el desarrollo de nuevas tecnologías (“Marketing Digital,” s.f.).

El Marketing Digital cuenta con funcionalidades de interactividad con el consumidor, siendo esta una de las características más valoradas de este medio; ofrece la posibilidad de establecer la trazabilidad completa de lo que el consumidor hace al momento de recibir un mensaje digital: ¿Captó la atención? ¿Decidió ampliar la información?, o incluso si llegó a comprar una vez que recibió el mensaje. Información valiosa que permite no solo medir el impacto de lo ofertado sino incluso construir un perfil del receptor, al punto de poder generar nuevos esquemas de segmentación llegando a niveles de especificidad nunca antes alcanzados bajo otros medios. El consumidor que se interesó y compró un libro de poesía en Internet, puede a futuro comprar títulos similares o del mismo autor.

Entre el listado de bondades más apreciadas del Marketing Digital, se encuentran también: (a) la posibilidad de enviar el mensaje de manera masiva y poder tener respuestas del mercado de manera inmediata; (b) el bajo costo que permite ser el medio ideal para negocios pequeños; (c) la capacidad de llegar a grupos específicos de audiencia; y (d) la medición de la efectividad debido a la ya mencionada trazabilidad. Todas estas características de un modelo basado en el uso intensivo de tecnologías de la información hacen del sector uno de los de mayor dinámica en el ámbito global (Bang Digital, 2016).

El Marketing Digital se desarrolla en diversos frentes que van aumentando en número y evolucionando de manera paralela con la aparición de nuevas alternativas tecnológicas y capacidades de cómputo. Desde el envío de mensajes de texto, hasta las más complejas implementaciones de analítica web hacen parte del *árbol* de opciones disponibles para quien es usuario de los canales digitales. Este árbol ha sido referido por diferentes personas del sector como el publicado en el blog *Mainline Media* (Robinson, 2009). La Figura 2 representa el árbol con su conjunto de opciones del Marketing Digital, específicamente en Internet. En esta representación se aprecia la agrupación por tipos de estrategia y la

importancia que toma el sitio web, siendo este último el punto donde se amplía la información que se brinda al consumidor o donde se realiza la transacción de compra, enrolamiento, o simple recolección de información según sea el caso.

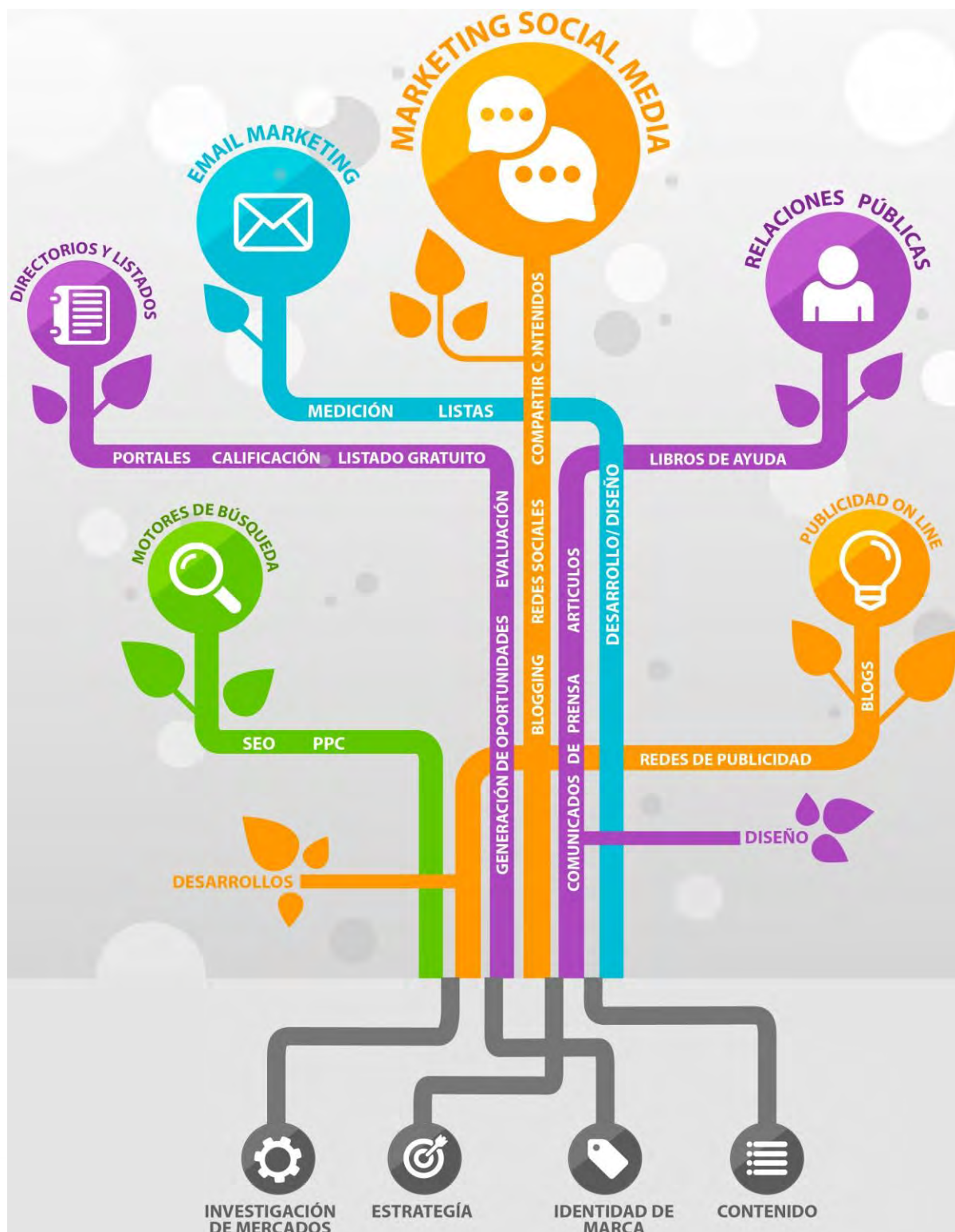


Figura 2. Árbol del marketing en Internet.

Adaptado de "The Internet Marketing Tree [Mensaje de Blog]," por M. Robinson, 2009.

Recuperado de <http://www.mainlinemedia.com/blog/2009/07/the-internet-marketing-tree/>

Adopción en Colombia. Colombia no es la excepción en un mundo globalizado de la información y desarrollo de los negocios; por lo tanto los medios digitales se han convertido en una opción real para mercadear los bienes y servicios, dando como resultado el nacimiento de compañías dedicadas a prestar servicios en los nuevos canales y obligando a los actores de medios tradicionales a transformar su oferta. Es así como 170 empresas de Marketing Digital con presencia local, se agremian en el *Interactive Advertising Bureau* (IAB), ente con presencia en otros 43 países, cuyo objetivo es fomentar la adopción y efectividad de la publicidad interactiva. Estudios adelantados por esta entidad desde 2007, dan testimonio de la dinámica y la penetración de estas nuevas técnicas de marketing en el país (IAB Colombia, 2016a). Más aún, el uso de los medios digitales en Colombia ha crecido en un 22% en el primer semestre de 2016 comparado con el mismo periodo de 2015 (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2016a).

Lo anterior evidencia que se está recuperando el ritmo de años atrás, como en 2012 cuando la inversión en medio digitales de marketing se incrementó en 32.48%, o el dato de 2013 en el que el estudio arrojó un 47.88% de crecimiento en la inversión, siendo este el máximo de los últimos cinco años. Pasados estos dos periodos se registran datos no favorables en 2014 y 2015, años en los que las mediciones arrojaron incrementos del 18.71% y 8.91% respectivamente. Aun cuando parecieran cifras de crecimiento bajas para este sector, es importante mencionar que según IAB, las métricas año tras año no son del todo comparables puesto que se han estado modificando las metodologías de medición utilizadas con el apoyo de PwC (IAB Colombia, 2016b; PwC, 2016b).

Sin embargo, al momento de contrastar la anterior información con la correspondiente para medios tradicionales de publicidad, recolectados por la Asociación Nacional de Medios de Comunicación (ASOMEDIOS) donde se refleja un decrecimiento del 2.74% en la inversión para 2015, se observa que el Marketing Digital en Colombia está tomando relevancia en el ecosistema (ASOMEDIOS, 2016a).

Estudios similares realizados por IAB en EE.UU. reflejan para ese país un crecimiento del 20.4% en la inversión en Marketing Digital en 2015 y una tasa anual compuesta en el período 2010-2015 de 18.04%; lo que ha llevado con el tiempo a que los medios digitales representen hoy en ese país un total del 32.86% de las inversiones en medios de marketing, incluyendo los sectores tradicionales (PwC, 2016). Mientras que esa misma proporción en Colombia es medida en tan solo el 14.4% (IAB Colombia, 2016c). Por otro lado, una característica general identificada en los estudios anteriormente citados es que las plataformas móviles se han convertido en el frente de mayor dinamismo y relevancia (PwC, 2016a). La Figura 3 muestra la participación de este tipo de tecnologías en Colombia durante el primer semestre de 2016.

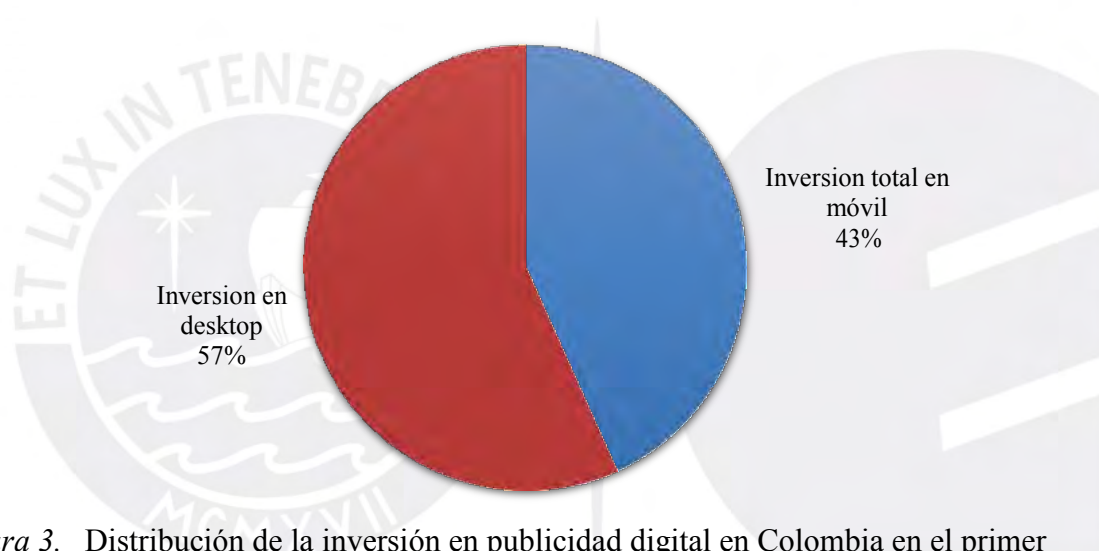


Figura 3. Distribución de la inversión en publicidad digital en Colombia en el primer semestre de 2016.

Adaptado de “Reporte Sobre la Inversión en Publicidad Digital en Colombia (Resultados Acumulados al Primer Semestre de 2016),” por PricewaterhouseCoopers (PwC), 2016a, p. 6. Bogotá, Colombia: Autor.

Se debe indicar que en Colombia las campañas de Marketing Digital pueden tener prioridades a corto plazo hacia el uso de canales móviles o aplicaciones para celular por la alta penetración que tienen en el país según lo indica la revista *Dinero* (como se citó en “Penetración de la Telefonía Móvil,” 2015).

El crecimiento del Marketing Digital por su naturaleza está asociado a la adopción de tecnologías que lo hagan posible, como son las suscripciones a planes de datos móviles de los

ciudadanos, o en general al uso de conexiones de banda ancha en los hogares y los colombianos que las aprovechan. En la Figura 4 se presentan los datos de cantidad de usuarios de internet en Colombia en comparación con Latinoamérica y Norteamérica desde año 2010. Esta información es consolidada por el Banco Mundial (BM) en el *Informe de Desarrollo Mundial* (BM, 2016a).

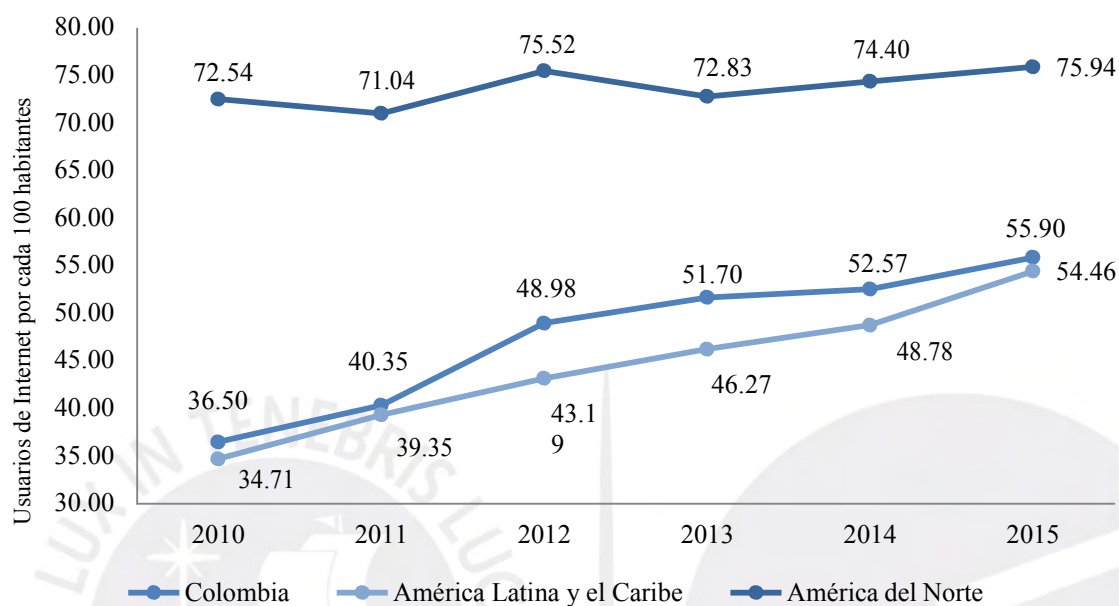


Figura 4. Usuarios de Internet por cada 100 habitantes. Adaptado de “Usuarios de Internet (por Cada 100 Personas,” por el Banco Mundial (BM), 2016a. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>

Se registra entonces una brecha de 20% entre la cantidad de colombianos usuarios de Internet comparado con el promedio de Norteamérica. Colombia está apenas por encima del promedio latinoamericano; lo cual puede ser un entorno limitado de usuarios, pero sin perder de vista que los usuarios de Internet están concentrados en los centros urbanos y que la población colombiana es estimada en el informe del BM (2016a) en 48.2 millones de habitantes.

1.2 Conclusiones

El Marketing Digital se ha consolidado como una opción real para acercar a consumidores y empresas acompañados de la implementación de nuevas tecnologías. Colombia no ha sido ajena a esta tendencia mundial aunque el nivel de inversión en el

Marketing Digital es inferior al de países desarrollados. Se espera, entonces, que el sector recobre el dinamismo de años atrás y se convierta en una opción para compañías de todos los tamaños y profesionales independientes en general en el país, puesto que aún falta por desarrollar y su ritmo de crecimiento está afectado por la adopción de las plataformas que permiten su desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, es fundamental profundizar en el análisis del sector y su entorno, para definir el plan estratégico más apropiado para esta industria.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

En un mercado cada vez más globalizado, se observa cómo el Marketing Digital se expande aceleradamente en países desarrollados y emergentes. Sin embargo, la velocidad de implementación en Colombia ha sido afectada principalmente por la desconfianza que culturalmente aún existe sobre el uso de la tecnología y medios digitales para tomar decisiones de compra. En la actualidad, las empresas en Colombia afiliadas en la IAB invierten tan solo el 14.4% de la pauta publicitaria en canales digitales (IAB Colombia, 2016b).

2.2 Visión

A 2020 el Marketing Digital en Colombia logrará aumentar la participación del uso de medios digitales versus las plataformas de comunicación tradicional llegando al 25% de la inversión total en pauta publicitaria, convirtiéndose en una herramienta para desarrollar las estrategias de negocio de las empresas colombianas; y consolidando así una fuerte relación con los anunciantes de publicidad en Colombia y el vínculo positivo con sus clientes y consumidores.

2.3 Misión

Ofrecemos servicios de marketing en plataformas digitales, tomando ventaja de las tecnologías de la información para desarrollar una relación cada vez más estrecha, eficiente, y eficaz entre las marcas y sus consumidores, acortando distancias entre oferta y demanda, a costos más asequibles en un entorno económico globalizado, contribuyendo a que las empresas estén alineadas con los deseos y expectativas de sus consumidores, bajo los más altos estándares de ética, seguridad, y privacidad.

2.4 Valores

- **Honestidad:** Se brindan los servicios de manera genuina, auténtica, e íntegra, asegurando que lo ofrecido cumpla con lo que se promete y garantizando plenamente la confidencialidad contractual en toda su extensión.

- **Responsabilidad:** Se asume la responsabilidad que se tiene con los aliados estratégicos de la cadena de valor y clientes, cuidando su seguridad y bienestar con el respeto que se merecen ellos y el entorno; disponiendo con total conciencia para promover cambios positivos en la sociedad.
- **Innovación:** Se está siempre a la vanguardia de nuevas técnicas y tecnologías que permiten ofrecer continuamente servicios con la calidad y la competitividad que se exige en el sector.
- **Igualdad:** Entendida como ofrecer servicios alcanzables a la mayoría de las empresas.
- **Transparencia informativa:** Se asegura que se transmiten de manera completa y clara los servicios, sus características y su naturaleza, condiciones y precios, con contratos que establecen claramente compromisos de posventa, permitiendo el uso pertinente y oportuno de toda la información comprometida.

2.5 Código de Ética

- Mantener prácticas empresariales que ofrezcan empleo formal con remuneración justa y competitiva;
- Incentivar las prácticas de competencia y comercio justo;
- Garantizar el manejo confidencial de toda la información gestionada (e.g., competencia, contratos, precios, tarifas, lanzamientos, entre otros);
- Cumplir a cabalidad con todas las leyes y regulaciones emitidas por las entidades gubernamentales correspondientes;
- Aceptar la diversidad como un elemento característico de la nación, tolerando y respetando las diferencias entre los ciudadanos; y
- Conducir la actividad con conciencia y coherencia frente a la necesidad vital de proteger los recursos del planeta.

2.6 Conclusiones

El Marketing Digital es relativamente nuevo y se encuentra en proceso de desarrollo. Es de alta importancia dejar las bases bien establecidas con una visión, misión, valores, y código de ética, que enmarquen magistralmente la estrategia para el futuro.

Es por esta razón, que el sector debe aprovechar las iniciativas públicas y privadas para desarrollar de manera dinámica y estratégica este canal de comunicación y relación con sus clientes y consumidores, entendiendo que el Marketing Digital hace más eficientes y eficaces las inversiones y métricas sobre la mezcla de marketing.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Con el fin de desarrollar el Análisis Tridimensional de Colombia, se toma como método de referencia el modelo planteado por Hartmann (1957/1983) y mencionado por el Dr. D'Alessio en su libro *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, el cual se centra en evaluar tres dimensiones, las cuales son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales (ver Figura 5).

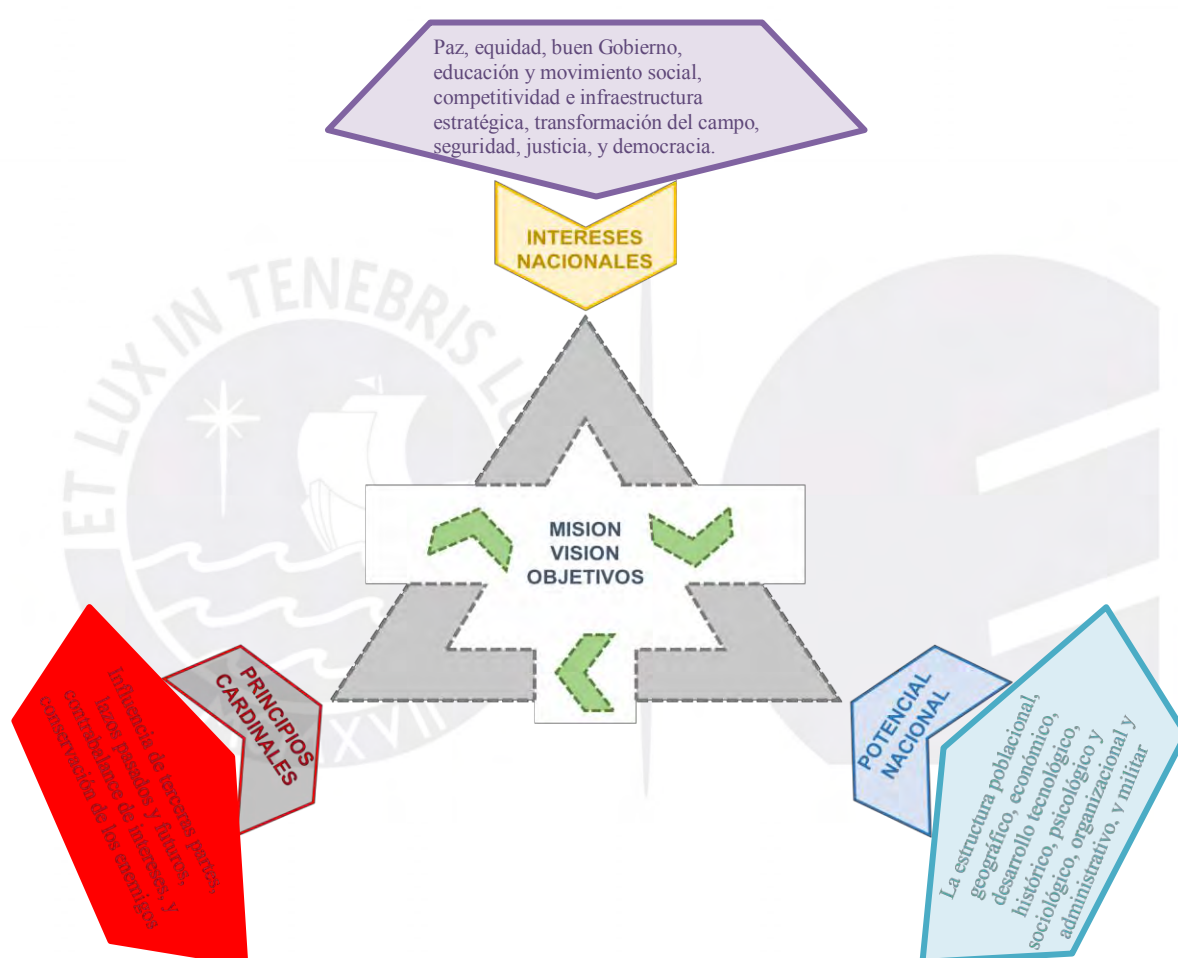


Figura 5. Teoría tridimensional de las relaciones entre países. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

De acuerdo con la Teoría tridimensional de las relaciones entre países, señalada anteriormente, es necesario denotar y describir cada uno de las tres dimensiones, como insumo para el análisis que se desarrolla más adelante.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

La Matriz de Intereses Nacionales agrupa al país de referencia con otros países de acuerdo con la intensidad de los intereses comunes, de esta manera, se convierte en una herramienta que ayuda a planear la política exterior de una nación (D'Alessio, 2015). En el caso colombiano, los intereses nacionales se plasman en el *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*, definido por el equipo del Presidente Juan Manuel Santos en su segundo periodo de mandato y titulado “Todos Por Un Nuevo País”, el cual tiene como propósito construir una Colombia en paz, equitativa, y educada, y para esto tiene como objetivo, establecer una estructura territorial que centre su proceso en el desarrollo de las regiones (DNP, 2015a).

El Gobierno colombiano ha trazado cinco estrategias transversales que aportan a los tres pilares de la paz, la equidad, y la educación, como se muestra en el centro de la Figura 6; las cuales son: (a) competitividad e infraestructura estratégica; (b) movilidad social; (c) transformación del campo; y (d) seguridad, justicia, y democracia para la construcción de la paz; y (e) buen gobierno (DNP, 2015a).



Figura 6. Estrategia del Gobierno colombiano 2014-2018. Adaptado de “Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un Nuevo País (Tomo I),” por el Departamento de Planeación Nacional (DNP), 2015a. Bogotá, Colombia: Autor.

Estos ocho intereses, tres centrales y cinco transversales, son los que se plasman en la Matriz de Intereses Nacionales y con los que se identifican los países que tienen este interés común con Colombia, cuál es la intensidad de dicho interés, y si es opuesto o alineado, tal como se resume en la Tabla 2.

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Paz		* Venezuela, Ecuador	*EE.UU., UE, Noruega	
2. Equidad		* EE.UU.	*UE	*México, Perú, Chile
3. Educación y movilidad social			*Francia OCDE	
4. Buen Gobierno		*EE.UU., UE		
5. Competitividad e infraestructura estratégica		* Ecuador **Venezuela	*México, Perú, Chile, UE, EE.UU.	**Panamá
6. Transformación del campo			*Francia OCDE *EE.UU., UE	*China
7. Seguridad, justicia, y democracia para la construcción de paz		** Venezuela	*Francia OCDE *EE.UU., UE	*Ecuador

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.)” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

De estos elementos, se identifica como prioritario para el Gobierno actual la paz, y en este sentido, el Plan Nacional de Desarrollo tiene como propósito poder desarrollar un escenario de transición, que permita terminar el conflicto con los actores rebeldes del país. Para conseguir esto, se plantean tres objetivos: primero, fortalecer el proceso de construcción de paz y garantizar su sostenibilidad; segundo, integrar el territorio y sus comunidades, de esta manera se reducen brechas poblacionales y sociales; con este mismo objetivo, el Gobierno nacional define potenciar la conectividad para la inclusión productiva, lo cual es relevante para el Sector del Marketing Digital. Por último, el Gobierno se plantea diluir las diferencias entre el campo y la ciudad, y reducir las desigualdades sociales y territoriales (DNP, 2015a).

3.1.2 Potencial nacional

El análisis del Potencial Nacional se basará en los siete elementos del poder nacional establecidos en el modelo de Hartmann (1978): (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico, y sociológico), (f) la forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar).

La estructura poblacional. En el último censo oficial realizado en Colombia por el Departamento Nacional de Estadística (DANE) en 2005, se observa que la población censada ascendió a 41'468'384 personas. Del total de la población, 20'336,117 personas son hombres y 21'132,267 son mujeres (DANE, 2006). Según el DANE (como se citó en Ministerio de la Protección Social, s.f.), se estima que en la actualidad existen aproximadamente 48 millones de personas en el territorio colombiano y para el año 2020 se calcula que la población alcance los 50'912,429 de habitantes, con similares proporciones entre hombre y mujeres. Esto se puede evidenciar en la Tabla 3.

Tabla 3

Colombia: Estimaciones y Proyecciones de Población 1985-2020

Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15'187,066	15'607,359	30'794,425
1990	16'834,671	17'289,864	34'124,535
1995	18'497,463	18'992,203	37'489,666
2000	19'877,987	20'404,230	40'282,217
2005	21'169,835	21'718,757	42'888,592
2010	22'465,760	23'042,445	45'508,205
2015	23'799,306	24'403,311	48'202,617
2020	25'138,723	25'773,706	50'912,429

Nota. Adaptado de "Población y Principales Indicadores Demográficos de Colombia," por el Ministerio de la Protección Social, s.f., p. 1. Bogotá, Colombia: Autor.

Finalmente, se observa cómo en el reporte del Population Reference Bureau (PRB) de 2016, Colombia tiene una tasa de natalidad de 16 nacimientos por cada mil habitantes, lo cual es mejor que la tasa de natalidad de regiones como Norteamérica (12 nacimientos por cada mil habitantes), Europa (11 nacimientos por cada mil habitantes) y el promedio del continente americano (15 nacimientos por cada mil habitantes), lo cual puede representar una ventaja en términos de productividad a futuro. Adicionalmente, se observa cómo, en el mismo reporte, más del 25% de la población en Colombia es menor de 15 años, lo cual representa una importante oportunidad para el Sector del Marketing Digital por la afinidad natural que tienen las nuevas generaciones a los sistemas y equipos móviles inteligentes (PRB, 2016).

Geográfico. Colombia es un país que se encuentra ubicado estratégicamente, puesto que es un punto central de América entre los países del norte y los del sur. Cuenta con una extensión de 1'141,748 km² y tiene dos océanos (Atlántico y Pacífico), que representan un potencial en términos de comercio y comunicación. Colombia tiene 6,342 km de frontera terrestre y limita con cinco países: Venezuela y Brasil por el oriente; con Ecuador y Perú por el sur; y con Panamá en el noreste. De igual manera, cuenta con fronteras marítimas con Nicaragua, Costa Rica, República Dominicana, Haití, Honduras, y Jamaica (Toda Colombia, s.f.). Estas características geográficas representan una oportunidad para las empresas del Sector del Marketing Digital pues tienen cercanía para atender diferentes segmentos del continente americano.

Económico. Al evaluar la economía colombiana de los últimos años, se observa que el PIB está mostrando una desaceleración en su tasa de crecimiento, pues ha pasado de una tasa de crecimiento del 5% en el año 2013, 4.5% en 2014, 3% durante 2015, para cerrar con una proyección de 2.5% del año en curso. Esta desaceleración en el crecimiento del PIB ha significado un incremento sustancial en la tasa de intervención objetivo del Banco de la República que está en la actualidad en el 7.5%, para controlar el efecto inflacionario que se ha elevado importantemente durante este año, alcanzando cifras cercanas al 8% a marzo de

2016. Al analizar la tasa objetivo definida por el Banco de la República de los últimos años, se puede determinar que se trata de la tasa más alta hasta la fecha. Este es un claro mensaje del Banco Central para comunicar que está dispuesto a tomar las políticas monetarias necesarias, con el objetivo de minimizar una desviación sustancial de su meta de inflación del 3% a mediano y largo plazo (Banco de la República, 2016a).

El incremento de la tasa de interés se da en un momento en el que el Gobierno ha incrementado su nivel de gasto en los años recientes con proyectos de infraestructura e ingeniería civil relevantes, así como el desarrollo de vías 4G o la puesta en marcha de la refinería de petróleo llamada Reficar, lo cual ha impactado el nivel de endeudamiento de manera importante, pasando de un déficit en la balanza corriente del 2% con respecto al PIB Nacional hace cuatro años hasta llegar a valores cercanos al 6% de endeudamiento con respecto al PIB en el último año. El incremento en el gasto ejecutado por el Gobierno se ha realizado en mayor medida para disminuir el impacto negativo de otras variables macroeconómicas que han influenciado en los años recientes con la desaceleración del PIB Nacional (Banco de la República, 2016a).

Una variable destacada que se ha visto afectada en los últimos años en Colombia es el consumo. Se observa cómo desde 2014 el consumo viene desacelerándose a pesar de que en los últimos meses su tendencia se ha estabilizado. Una de las razones para la desaceleración es el ICC que el Banco de la República refiere como el índice de confianza del consumidor (ver Figura 7), el cual ha venido afectándose negativamente en el último año, debido principalmente al deterioro en las condiciones laborales en el sector urbano, las tasas de interés de crédito de consumo, junto con la incertidumbre económica y política de socios comerciales claves para Colombia como EE.UU., Venezuela, Brasil, Ecuador, Venezuela, y China explicados en el mismo informe. Se debe mencionar que el ICC es el más bajo de los últimos ocho años (Banco de la República, 2016a).

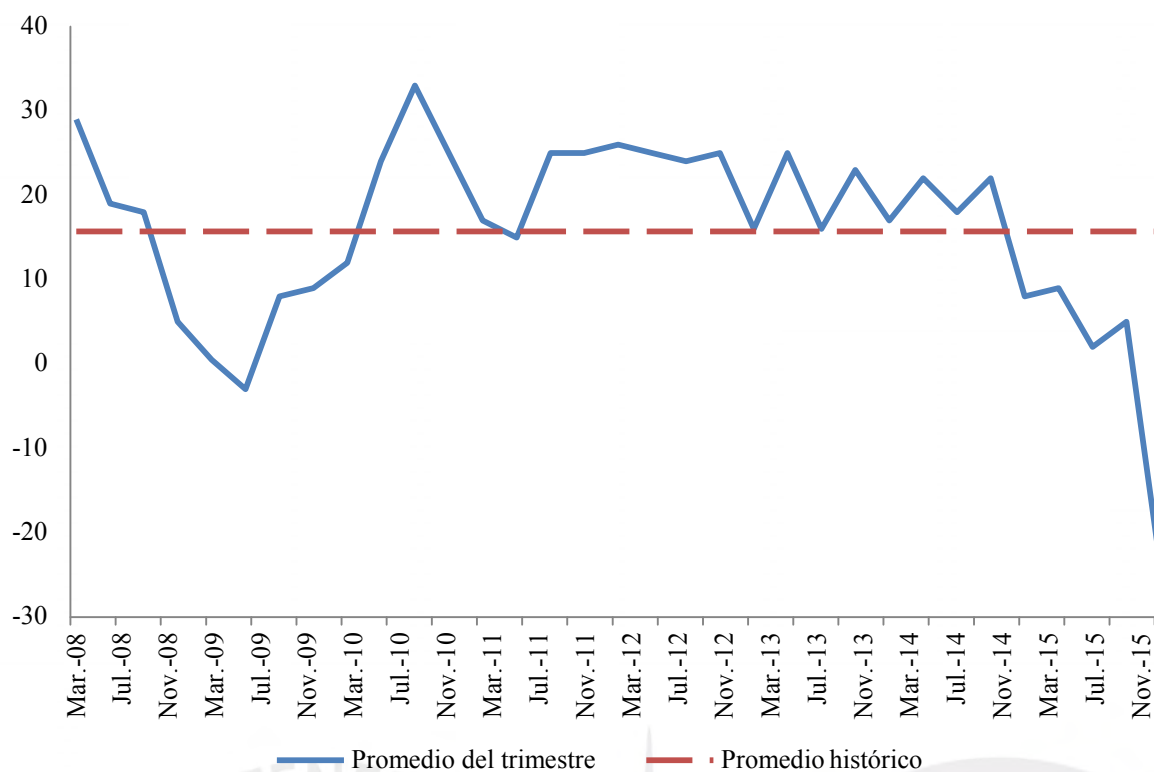


Figura 7. Índice de confianza del consumidor (promedio trimestral e histórico). Tomado de “Informe sobre Inflación,” por el Banco de la República, 2016a. Bogotá, Colombia: Autor.

De otra parte, se observa cómo las exportaciones cayeron un 32%, al igual que las importaciones que cayeron 19%, explicado en mayor medida por EE.UU., que ha desacelerado su tasa de crecimiento del PIB, está en medio de proceso electoral para la Presidencia, y ha incrementado las tasas de intervención de la Reserva Federal en los últimos meses. De igual forma, la inestabilidad política de Venezuela, Brasil, y la situación económica de Ecuador por algunas políticas económicas aplicadas en materia tributaria, junto con el terremoto en la región costera, son otros factores que han afectado las exportaciones de Colombia hacia dichos países. Finalmente, China ha impactado en la balanza comercial por la moderación en la inversión en activos fijos junto con la producción industrial. Finalizando el análisis de las principales variables macroeconómicas, es importante mencionar que la tasa de desempleo se incrementó en el último año pasando de un dígito a dos, es decir, de 9.8% a 10.7% (Banco de la República, 2016a).

Por todo este análisis económico, si bien Colombia es un país que ha demostrado mayor estabilidad a largo plazo en comparación con otras economías del continente americano; a corto plazo deberá enfrentar un entorno con importantes retos en la política fiscal y monetaria para lograr que las variaciones del PIB e incrementos en la inflación sean moderados de modo tal, que se establezcan en los próximos dos a tres años para continuar creciendo a ritmo del PIB natural en adelante. De cualquier modo, el Sector del Marketing Digital seguirá siendo una opción favorable para las empresas que deseen llegar más eficientemente a sus consumidores, con lo cual podrían mejorar su desempeño ante la incertidumbre de la economía.

Desarrollo tecnológico. El desarrollo tecnológico en la actualidad se ha convertido en un indicador clave de competitividad, prueba de ello es que el Reporte Global de Competitividad incluye la “Preparación Tecnológica” como un pilar fundamental para ser evaluado dentro de su análisis. Dentro de su reporte de 2016, se observa cómo Colombia aún tiene calificaciones bajas en los principales indicadores de tecnología con la excepción del Ancho de Banda de Internet, indicador sobre el cual ocupa el puesto 33 a nivel global, tal como se observa en la Tabla 4. Los demás factores están incluso por debajo de la posición 61 que obtuvo Colombia como Índice General de Competitividad (sumatoria del resultado de la calificación de todos los pilares) (Foro Económico Mundial [FEM], 2016c).

Tabla 4

Tecnología en Colombia (Pilar 9: Preparación Tecnológica-Puesto 64)

Indicador	Puesto
9.01 Disponibilidad de nuevas tecnologías	82
9.02 Absorción de nuevas tecnologías por parte de las empresas	84
9.03 Inversión extranjera y transferencia tecnológica	70
9.04 Usuarios de Internet	69
9.05 Suscripciones a banda ancha de Internet	67
9.06 Ancho de banda de Internet	33
9.07 Suscripción a banda ancha móvil	82

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017 [Reporte Global de Competitividad 2016-2017],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016c, p. 149. Ginebra, Suiza: Autor.

El Gobierno está interesado en continuar promoviendo el desarrollo tecnológico en Colombia, tal como lo manifestó el ministro David Luna en la introducción del informe donde refiere planes como “Vive Digital” o “Zonas Wi-Fi Gratis para la gente” como punta de lanza para continuar creciendo en este aspecto (MINTIC, 2015a). Es preponderante que el Sector del Marketing Digital aproveche las oportunidades que a futuro se generen motivados por los planes de Gobierno y a su vez sepa tomar ventaja de la positiva posición que tiene Colombia en cuanto a la velocidad (ancho de banda) del Internet para promover nuevas iniciativas comerciales.

Histórico, psicológico, y sociológico. Colombia tiene origen en sus raíces indígenas precolombinas, que luego de la conquista se mezclaron con la cultura española y africana, la cual se refleja en la actualidad en sus diferentes tradiciones y costumbres que varían sutilmente entre las diferentes zonas geográficas del país. En la historia de los últimos 80 años, se ha observado un problema social crítico en Colombia que creció en 1952 con las guerrillas liberales en los llanos orientales, y que fueron consolidando una oposición armada hacia el Gobierno establecido, y que poco a poco fue convirtiéndose en un grupo terrorista y narcotraficante que generó violencia y caos en el país. Con la llegada de Álvaro Uribe Vélez al poder, se generó un importante contrapeso al grupo ilegal y se fomentó la inversión extranjera que ha dinamizado la economía y en la actualidad ha dado paso para diálogos de paz con los grupos armados al margen de la ley. Este marco de estabilidad social, política, y económica actual se refleja en el *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*, el cual centra su estrategia en el desarrollo de varios aspectos, con énfasis en el sector de Telecomunicaciones, Información, y Comunicaciones, lo cual es un ambiente propicio para el Sector del Marketing Digital (DNP, 2015a).

Organizacional y administrativo. Colombia es un país democrático estructurado por tres ramas de poder público: la rama legislativa, ejecutiva, y judicial. Adicionalmente, el Estado cuenta con: (a) Organismos de Control como la Procuraduría General de la Nación,

Defensoría del Pueblo y la Contraloría General de la República, (b) Organismos de Organización Electoral como el Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil, y (c) Otros Organismos del Estado como el Banco de la República y la Comisión Nacional del Servicio Civil (Banco de la República, s.f.). El cambio de Gobierno se establece cada cuatro años por elección de los ciudadanos colombianos y cada Gobierno desarrolla un plan estratégico, el cual se ejecuta durante el periodo del mismo. El Plan del Gobierno se refleja en el *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* (DNP, 2015a), el cual busca generar una nueva estrategia cultural, social, y ciudadana para tener un país altamente competitivo y equitativo; para esto, cada ministerio está enfocado en desarrollar estrategias específicas hacia la consecución de los objetivos mencionados anteriormente por el Gobierno nacional colombiano. En particular, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es el principal aliado para trabajar desde el Sector del Marketing Digital.

Militar. El factor militar en Colombia está enmarcado por la amplia experiencia del Gobierno en manejo del conflicto armado interno para enfrentar el flagelo del narcotráfico y el terrorismo de los grupos ilegales que han afectado al país en la historia reciente. De tal manera que su eje central es el Ministerio de Defensa, que tiene a su cargo al Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia, Ejército Nacional, Armada Nacional, Fuerza Aérea Colombiana, y la Policía Nacional. En la actualidad, el Gobierno nacional ha sabido efectuar alianzas en particular con EE.UU. y Europa para fortalecer su defensa nacional y garantizar la estabilidad democrática del país. Este entorno es favorable para el Sector del Marketing Digital pues puede motivar la inversión extranjera y el desarrollo del mismo (Ministerio de Defensa Nacional [MINDEFENSA], s.f.).

3.1.3 Principios cardinales

Siguiendo el modelo tridimensional de las naciones, Hartman define los principios cardinales como la base de la política exterior, según lo expuesto por D'Alessio (2015), siendo cuatro los principios que se deben analizar para entender la influencia que ejercen

sobre el sector de análisis, en este caso, el Marketing Digital. Los cuales se presentan y analizan a continuación.

Influencia de terceras partes. Partiendo de la idea de que las relaciones no son únicamente bilaterales, sino que existen terceros, interesados o no, que ejercen influencia. Además, de que las condiciones de globalización de los mercados exigen atención hacia las relaciones con todas las regiones y no solo con los países vecinos. Según el Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia (s.f.), el país prioriza en su política exterior el fortalecer las relaciones con sus principales socios actuales, pero adicionalmente establece la tarea de fomentar relaciones con los países que hasta el momento no se haya hecho énfasis.

Durante los últimos dos años, la baja en los precios del petróleo ha alterado significativamente la balanza comercial de Colombia, haciendo que las exportaciones al cierre del año 2015 se reduzcan en un 35% frente a las cifras de 2014. Este hecho ha alterado el mapa de los principales socios comerciales de Colombia, concentrándose hoy en países vecinos como China, Holanda, y España (Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia [MINCIT], 2016a), como se muestra en la Tabla 5, que consolida las cifras de exportaciones e importaciones durante el año 2015.

Tabla 5

Principales Socios Comerciales de Colombia en 2015 (Miles US\$)

País	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
EE.UU.	9'853,266	14'781,974	-4'928,708
Panamá	2'394,166	88,968	2'305,198
China	2'263,725	9'561,943	-7'298,218
España	1'581,002	861,095	719,907
Países Bajos	1'489,798	338,975	1'150,824
Ecuador	1'432,593	759,620	672,972
Brasil	1'189,887	1'997,445	-807,558
Perú	1'148,078	908,316	239,762
Venezuela	1'060,173	270,914	789,259
México	914,260	3'720,257	-2'805,997
Otros países	12'363,828	18'308,533	-5'944,705
Total	35'690,776	51'598,040	-15'907,264

Nota. Adaptado de “Colombia: Estadísticas de Comercio Exterior (Enero-Agosto de 2016),” por el Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia (MINCIT), 2016a. Bogotá, Colombia: Autor.

Sin embargo, fuera de la anterior lista están naciones con las cuales, si bien no se mantiene un significativo intercambio comercial, se deriva una influencia en el futuro de Colombia. Tal es el caso de los países agrupados en la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), o naciones también productoras de crudo como Irán, que en un mercado de oferta y demanda definen en buena medida el precio internacional del crudo. El incremento de los precios después de inicios de 2009 y el actual ciclo de precios bajos del petróleo crudo han demarcado el camino de la economía colombiana en estos años, puesto que, según el MINCIT (2016a), este combustible sigue siendo el producto que más aporta en la cifra de exportaciones con un 33% en el año 2015.

Las exportaciones han afectado directamente el desempeño de la economía colombiana y, por lo tanto, la dinámica de las organizaciones que demandan publicidad y comunicaciones para sus productos. Por esta razón, lo que suceda en el mercado del petróleo afecta indirectamente el mercado potencial para el Marketing Digital sin embargo, no se puede definir si el efecto es negativo o más bien positivo, pues si bien la inversión en publicidad tradicional se reduce (ASOMEDIOS, 2016a), la inversión en Marketing Digital según los estudios de IAB Colombia, sigue teniendo una tendencia positiva, menos acelerada, pero de crecimiento, y en lo corrido de 2016 se registra un incremento de 22% (PwC, 2016a). A pesar de ello, en los años de mayor crecimiento económico del país, el Marketing Digital creció a mejores tasas (IAB Colombia, 2016b).

Los efectos de terceras partes no se limitan a tan solo a lo comercial. La migración de mano de obra calificada hacia Colombia ha tenido un comportamiento positivo en los últimos años, en especial por la situación política de Venezuela que ha originado tres olas de migración hacia el país, según lo reseña un estudio realizado por la investigadora María Clara Robayo. La primera ola se dio hacia el año 2005 con la llegada de una élite adinerada de exempleados de la compañía petrolera PDVSA despedidos durante el gobierno de Hugo Chávez. La segunda ola, calcula la investigadora, se da en entre 2010 y 2011 con la llegada

de empresarios que llegaron a establecerse y crear empresa en Colombia. Actualmente, la tercera ola está compuesta, en general, por trabajadores de clase media y baja que llegan durante el periodo de fuerte deterioro económico y social del actual gobierno de Nicolás Maduro (“El Impresionante Éxodo,” 2016).

Este movimiento migratorio ha generado un espacio favorable al Marketing Digital por dos razones: primero el grupo de emprendedores y empresarios llegados de países vecinos como Venezuela crean nuevas empresas que son mercado objetivo para el marketing. Segundo, en general, en el país existe déficit de mano de obra calificada para roles en tecnologías de la información, calculado en más de 93,000 talentos, lo cual en alguna medida se abastece de los inmigrantes calificados (MINTIC, 2015a).

Lazos pasados y presentes. En el pasado, Colombia ha tenido diferencias limítrofes con sus vecinos. Diversos conflictos han moldeado el actual territorio nacional, el caso más significativo fue la separación de Panamá en 1903. Desde la guerra con el Perú en 1933 no se han presentado conflictos bélicos con los vecinos. Pero actualmente se mantienen diferencias limítrofes con Venezuela y Nicaragua.

En el caso venezolano, se mantiene activa la rivalidad en la frontera, primero por la definición de límite sobre el mar territorial en el límite en la Guajira, y segundo por la constante presencia de grupos armados y actividades delincuenciales en los límites terrestres en los departamentos de Arauca, Norte de Santander y la Guajira. En los últimos meses, el cierre de la frontera por instrucción del presidente Nicolás Maduro, más la expulsión masiva de colombianos en agosto de 2015, han mantenido la tensión entre las dos naciones (“Las Claves para Entender,” 2015).

El caso nicaragüense se refiere a la disputa por el mar territorial que ha planteado esta nación centroamericana, puesto que Colombia cuenta con mar territorial frente a sus costas derivado de la soberanía que ejerce en las islas de San Andrés, Providencia, y Santa Catalina en el Mar Caribe. La Corte Internacional de Justicia ha fallado en dos ocasiones, la primera

confirmando la soberanía colombiana sobre las islas. El segundo fallo se de en 2012, cuando la Corte define los límites marítimos. Este último fallo ha sido desconocido por el gobierno colombiano, lo cual ha mantenido vivo el conflicto con el país centroamericano (Banco de la República, 2013).

Los hechos anteriormente descritos ayudan a definir el riesgo que puede tener el Sector del Marketing Digital al momento de expandirse a otros países de la región. Definitivamente, las buenas relaciones con la mayoría de países de la región representan un potencial de crecimiento futuro para el sector.

Contrabalance de intereses. En la actualidad, Colombia cuenta con 16 tratados de libre comercio (TLC) vigentes. En estos se destacan el tratado con los EE.UU. aprobado por el congreso estadounidense en 2011; el tratado con la Unión Europea aprobado por el Parlamento Europeo en 2012; la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que está vigente desde 1969, y el más reciente la Alianza del Pacífico, que entra en vigor en 2016 (MINCIT, 2016b). Todos estos son esfuerzos del Gobierno nacional por establecer mecanismos de comercio favorable para los productos colombianos, dando el acceso a nuevos mercados. Específicamente, sobre la materia de las tecnologías de la información, se adelantan actualmente planes conjuntos con China, EE.UU., y la Unión Europea, cuyo objetivo es apoyar el avance de este sector en el país, y apuntan a lograr que Colombia tenga un rol relevante en esta materia en la región (DNP, 2015a), lo cual, de manera indirecta, apoyará el desarrollo del Marketing Digital y, en general, la adopción de plataformas tecnológicas por parte del sector productivo del país.

Conservación de los enemigos. En el plano internacional, se han identificado ya los conflictos con Venezuela y Nicaragua como los principales diferendos vigentes. Sin embargo, en el plano de comercio exterior se deben considerar otros rivales, en específico los países de donde provienen empresas globales de publicidad que compiten actualmente o que desean ingresar al mercado colombiano. Estas organizaciones que entran a competir en el

mercado local estimulan la creatividad en el sector, y aceleran la innovación con la ventaja del conocimiento que puedan tener de las técnicas del Marketing Digital en mercados más desarrollados. En el sentido antes planteado, el hecho de tener abierto el Sector del Marketing Digital a la posibilidad de que existan competidores internacionales, garantiza que la adopción del mismo sea más acelerada, debido a la rivalidad que plantea la competencia con entidades expertas en otros mercados más maduros o referentes para el caso colombiano. Es así como las organizaciones nacionales o los profesionales independientes deben estar a la altura de la rivalidad que plantean estas multinacionales. Como resultado, lo que esté sucediendo en los países referentes debe ser monitoreado por el mercado local, son enemigos que se deben vigilar en sus desarrollos.

3.1.4 Influencia del análisis en el Marketing Digital en Colombia

Es relevante realizar el análisis tridimensional de las naciones para desarrollar un plan estratégico, de esta manera se pueden evaluar cómo las relaciones internacionales del país influyen al Sector del Marketing Digital (D'Alessio, 2015). El Gobierno colombiano, a través de instituciones gubernamentales y equipos de trabajo, que combinan el sector público y privado, viene desarrollando de manera coordinada una serie de actividades, con el objetivo de mejorar el desempeño estratégico del país utilizando como referencia el Índice de Competitividad Global del FEM (2016c).

Uno de los objetivos fundamentales descritos en el *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* está relacionado con los esfuerzos del Gobierno nacional en promover el desarrollo productivo del país por medio de ciencia, tecnología, e innovación (DNP, 2015a). Las acciones que desarrolla el Gobierno colombiano para alcanzar este objetivo impactan de manera positiva al Sector del Marketing Digital, el cual está altamente influenciado por los desarrollos tecnológicos y la innovación de las empresas del país. Es importante para el desarrollo del sector analizado, la cultura de innovación del país; según el DNP (2015a), Colombia tiene como política pública, y enmarcado en su plan de desarrollo, una estrategia

que busca lograr una cultura nacional que valore el conocimiento y la innovación como motor de solución de problemas sociales y económicos.

El Gobierno nacional se ha trazado un objetivo estratégico alrededor de las tecnologías de la información, para que estas sean base para la educación, competitividad, y equidad del país, impactando de manera positiva el Sector del Marketing Digital. Para alcanzar este objetivo, el Gobierno está desarrollando cuatro líneas estratégicas: (a) impulsar el desarrollo de aplicaciones y contenido digital; (b) desarrollar las capacidades que tienen los usuarios para interactuar con las tecnologías de la información para capacitarse, generar contenidos, aumentar la productividad, y comunicarse con el Gobierno; (c) garantizar la infraestructura que permita dar cobertura de servicio de Internet de banda ancha en todo el territorio nacional; y (d) consolidar una plataforma de servicios de tecnologías de información con cobertura y calidad, así como desarrollar un marco institucional que facilite la inversión privada y proteja al usuario (DNP, 2015a).

El Sector del Marketing Digital está altamente influenciado por los desarrollos tecnológicos que se presentan en otros países como EE.UU., por tanto, una cultura de innovación, así como un marco institucional con objetivos orientados a desarrollar la ciencia, tecnología, e innovación en el país facilita la adopción de las nuevas tecnologías y acelera su implementación comercial, lo que influye positivamente en el crecimiento y desarrollo del sector.

3.2 Análisis Competitivo del País

El Foro Económico Mundial (FEM) es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1971 en Ginebra, Suiza (FEM, 2016a). Desde 1979, el FEM prepara anualmente el reporte global de competitividad (RGC) y el índice global de competitividad (IGC) (FEM, 2016b). Este índice combina el desempeño de cada nación en 114 indicadores, estos indicadores están agrupados en 12 pilares: instituciones, infraestructura, entorno

macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios, e innovación. Estos pilares se organizan en tres subíndices: (a) requerimientos básicos, (b) factores que mejoran la eficiencia, y (c) factores de innovación y sofisticación (FEM, 2016c); como se muestra en la Figura 8.

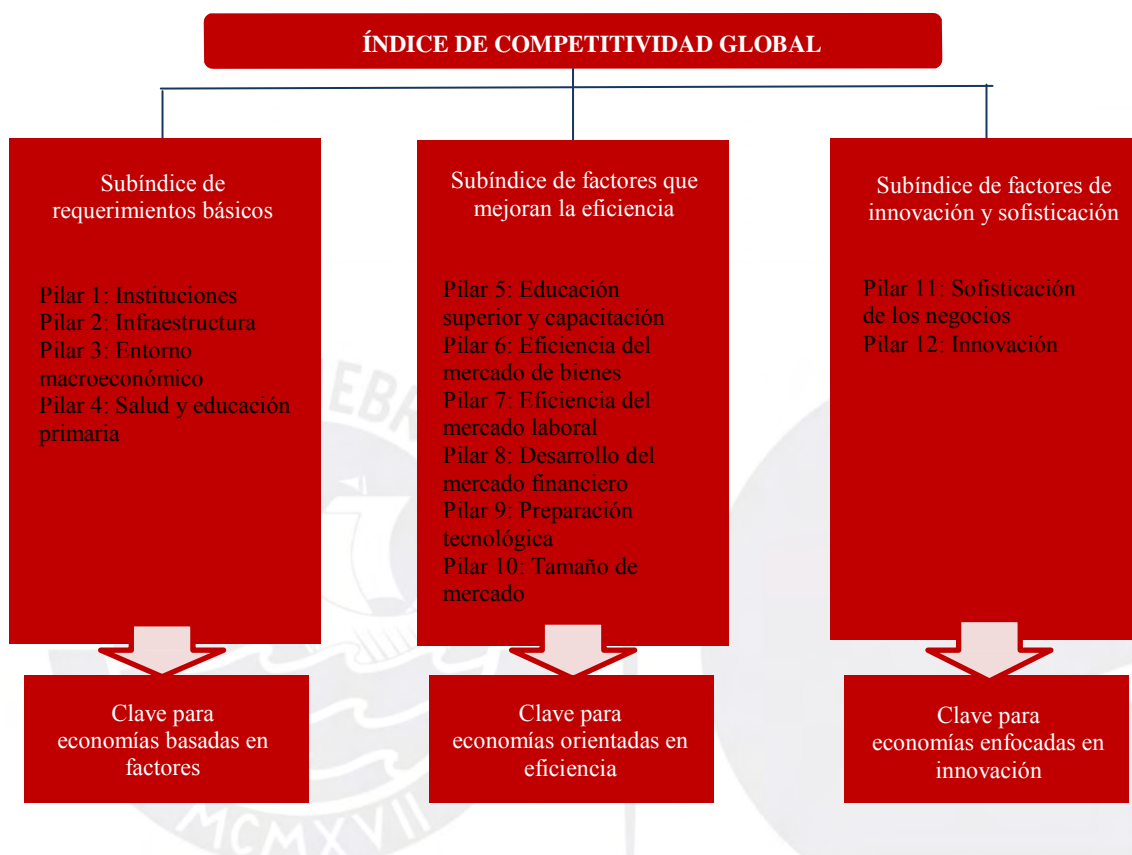


Figura 8. El marco de trabajo del índice global de competitividad.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017 [Reporte Global de Competitividad 2016-2017],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016c, p. 5. Ginebra, Suiza: Autor.

El FEM (2016c) define *competitividad* como: “El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, que a su vez determina el nivel de prosperidad que un país puede alcanzar” (p. 4). En el *Reporte Global de Competitividad 2016-2017* (FEM, 2016c), Colombia ocupa el puesto 61 entre 138 naciones evaluadas. La Tabla 6 muestra la posición que ha ocupado Colombia en el ranking durante los últimos años.

Tabla 6

Resultados de Colombia en los Últimos Cinco Estudios de Competitividad Realizados por el FEM

Concepto	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Ranking	69 / 144	69 / 148	66 / 144	61 / 140	61 / 138
Puntuación	4.2	4.2	4.2	4.3	4.3

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017 [Reporte Global de Competitividad 2016-2017],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016c, p. 148. Ginebra, Suiza: Autor.

La Figura 9 compara el resultado de Colombia en cada uno de los 12 pilares con las demás economías de Latinoamérica y el Caribe, los pilares con mayores oportunidades de desarrollo para el país son: instituciones, innovación, e infraestructura. Los pilares donde se presenta una mejor calificación forman parte de los clasificados, como aquellos que mejoran la eficiencia, desarrollo del mercado financiero, tamaño del mercado, y preparación tecnológica (FEM, 2016c).

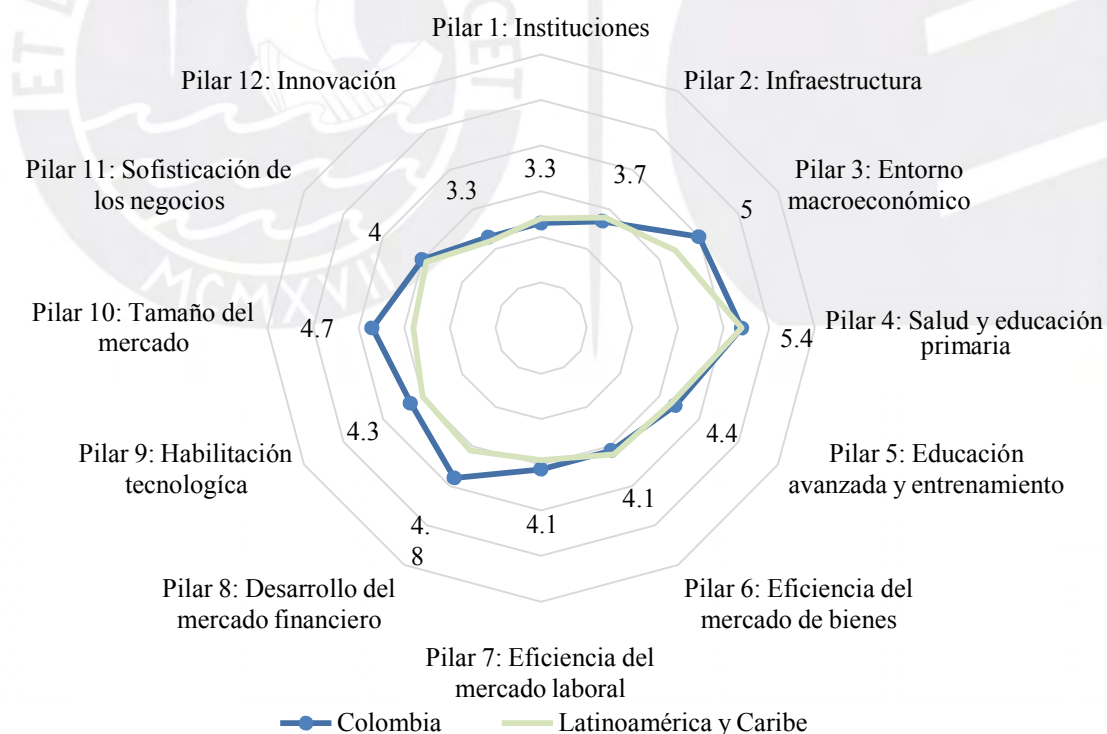


Figura 9. Índice de competitividad de Colombia comparado con la media de países de Latinoamérica y el Caribe.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017 [Reporte Global de Competitividad 2016-2017],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016c, p. 148. Ginebra, Suiza: Autor.

De acuerdo con la encuesta realizada por el FEM (2016c) a los ejecutivos nacionales, documento fundamental para preparar el ranking, las situaciones que más inconvenientes generan para desarrollar negocios en Colombia son la carga impositiva, la corrupción, la infraestructura para el abastecimiento, y la burocracia gubernamental (ver Figura 10).

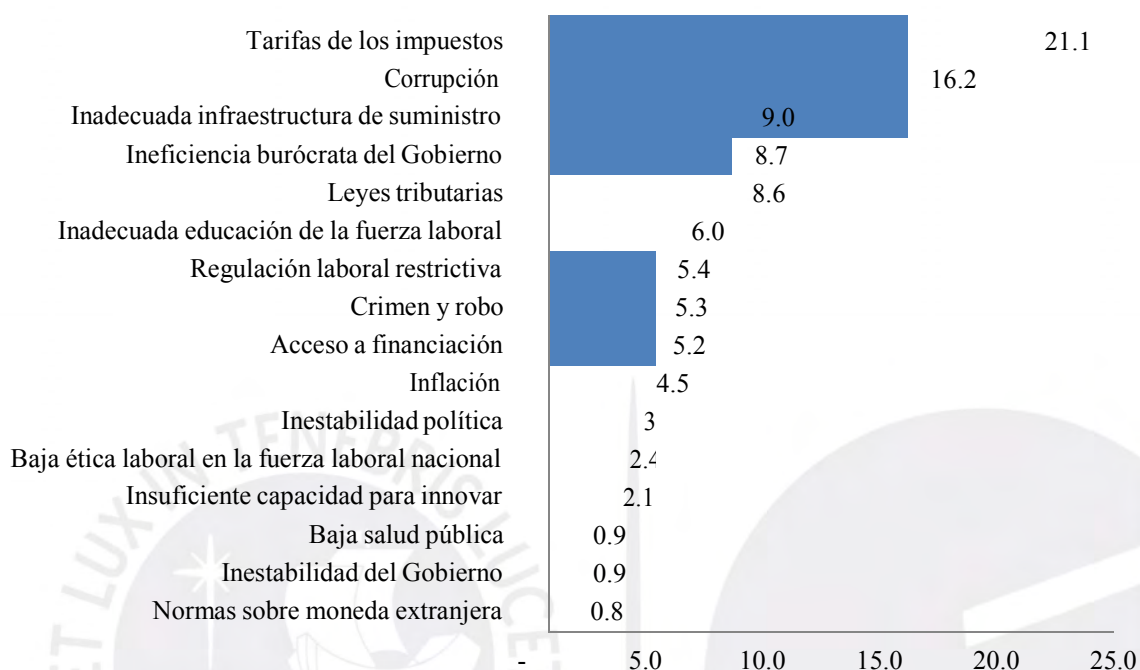


Figura 10. Los factores más problemáticos para hacer negocios.

De la lista de factores, se le pidió a quienes respondieron la Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial, para que seleccionaran los cinco factores más problemáticos para hacer negocios en su país y que los calificaran entre 1 (más problemático) y 5. El puntaje corresponde a las respuestas ponderadas de acuerdo con las calificaciones. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017 [Reporte Global de Competitividad 2016-2017],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016c, p. 148. Ginebra, Suiza: Autor.

El FEM y el INSEAD (2016) publicaron también *El Reporte Global de Tecnología de Información 2016: Innovando en la Economía Digital*, en el cual para 2016 Colombia se ubica en la posición 68 de 139 países evaluados. Este ranking y su *network readiness index* evalúan el desempeño de los países frente a 10 pilares. Con esto se busca determinar la capacidad y preparación de determinado país, para sacar provecho de las tecnologías emergentes y capitalizar las oportunidades ofrecidas por la transformación digital. Los resultados de Colombia para cada pilar se observan en la Figura 11.

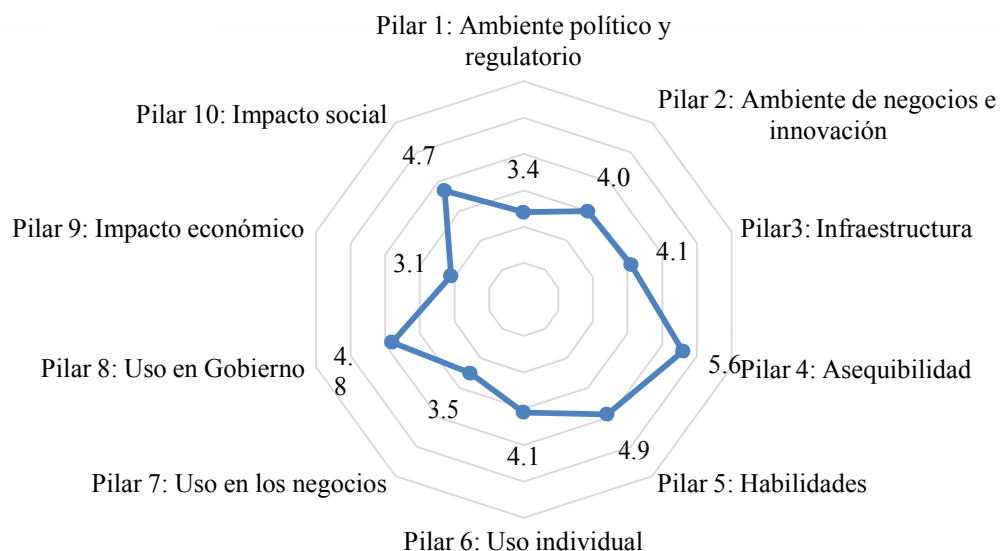


Figura 11. Índice de disponibilidad de redes (*network readiness index*)

Tomado de “The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy [El Reporte Global de Tecnología de Información 2016: Innovando en la Economía Digital],” por el Foro Económico Mundial (FEM) e INSEAD, 2016, p. 81. Ginebra, Suiza: Autor.

Los pilares que presentan mayores oportunidades de mejora son entorno político y regulatorio, e impacto económico; y aquellos con mejor desempeño son asequibilidad y uso por parte de las entidades gubernamentales (FEM & INSEAD, 2016).

Diamante de la competitividad de Porter. Con el fin de establecer el análisis competitivo de un país, se evalúan los frentes definidos en el modelo del diamante presentado por Porter (como se citó en D’Alessio, 2015), donde se identifican los determinantes de la ventaja que un Estado pueda tener en un entorno global. Este modelo es un estudio de factores externos, pero más enfocado al sector de análisis donde se pueden identificar inicialmente las oportunidades y amenazas que lo influyen. En el modelo, se analizan cuatro determinantes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

En adición a estos cuatro determinantes, Porter (como se citó en D’Alessio, 2015) identifica dos elementos adicionales que desempeñan un papel relevante en el desenvolvimiento de los sectores. Primero el azar, pues históricamente se identifica que algunos de los sectores exitosos en un país se han visto influenciados positivamente por factores inesperados como un desarrollo tecnológico disruptivo o los cambios en mercado

mundial con el descenso en los precios de materias primas. En el caso particular del Marketing Digital este tipo de influencias ha sido de especial relevancia, pues su desarrollo ha ido en paralelo con el desarrollo de nuevas tecnologías donde la innovación establece un ritmo acelerado de cambios.

Otro frente de análisis es el papel del Gobierno y su influencia sobre los cuatro determinantes base. La estimulación a la demanda o la liberación de regulaciones que puedan estar frenando la productividad general podrán ser relevantes en el desempeño de los sectores productivos. Adicionalmente, las políticas educativas y de formación de mano de obra calificada podrán positiva o negativamente, afectar la competitividad de la nación. A continuación, se realiza un análisis detallado de cada uno de los determinantes para establecer con esto el nivel de competitividad de Colombia en el Marketing Digital para después avanzar con la evaluación de factores externos del sector.

3.2.1 Condiciones de los factores

Basado en el análisis de los factores de competitividad relacionados al Reporte de Competitividad Global (RCG) y al Reporte Global de Tecnologías de la Información (RGTI), los factores que presentan una desventaja competitiva para el país son, según el FEM (2016c): Instituciones, puesto 112 de 138 según el RCG; eficiencia de los mercados, puesto 100 entre 138 RCG, y según el FEM e INSEAD (2016), Entorno puesto 102 sobre 139 naciones, según el RGTI, este último agrupa el comportamiento del entorno político y regulatorio, así como el entorno desde la perspectiva de negocios e innovación.

Los factores competitivos en los que Colombia tiene mayores ventajas según estos ranking son entorno macroeconómico (53/138 RCG), desarrollo del mercado financiero (25/138 RCG), tamaño del mercado (35/138 RCG), y sofisticación de los negocios (59/138 RCG) (FEM, 2016c); así como la adopción y el uso de tecnología por parte del Gobierno, empresas e individuos (54/139 RGTI) y el impacto económico y social de las nuevas tecnologías (52/139 RGTI) (FEM & INSEAD, 2016).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Para estudiar en general la demanda del Sector del Marketing Digital en Colombia, se debe considerar el hecho de que buena parte de los consumidores de medios digitales en el país son los mismos que vienen haciendo inversión en los medios tradicionales como prensa, radio o televisión, y que han identificado en los medios digitales una nueva oportunidad de aproximación a sus consumidores ampliando así la cobertura de sus mensajes. Es por esto que uno de los indicadores de desarrollo del sector digital sea la participación que tiene frente a los medios tradicionales.

En general, el gasto en Colombia tanto en medios tradicionales como digitales presenta una disminución en el último año, contrastando con los crecimientos de años anteriores. Consolidando las cifras de medios tradicionales recolectado por ASOMEDIOS y la inversión en medios digitales que presenta IAB se aprecia un descenso general en el gasto en comunicaciones a los clientes en el año 2015 (ASOMEDIOS, 2015, 2016a; PwC, 2016b; Banco de la República, 2016b), como se presenta en la Figura 12.

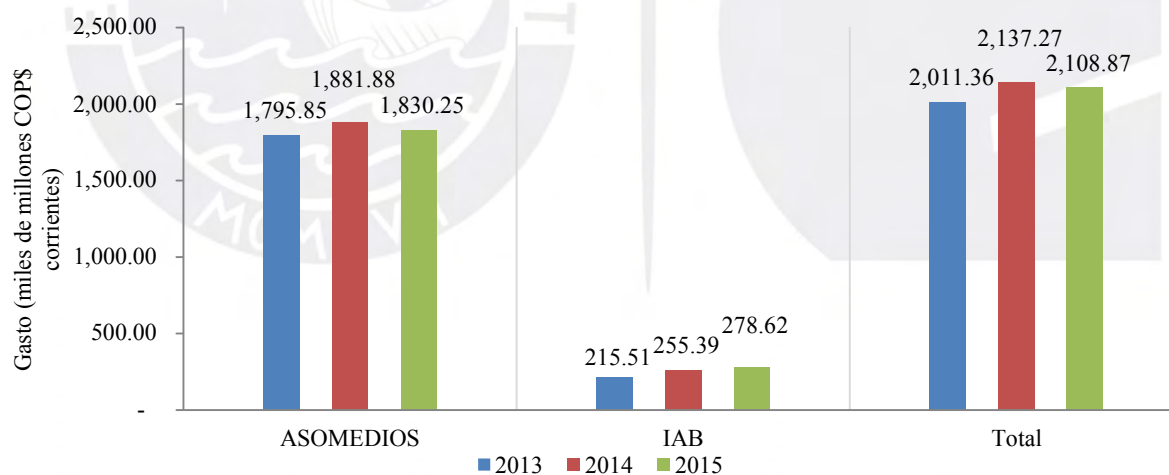


Figura 12. Gasto en publicidad en medios tradicionales y digitales 2013-2015.

Adaptado de “Estudio de Inversión Publicitaria Neta Revistas - Radio – Televisión (4° Trimestre 2014, Total Año 2014),” por la Asociación Nacional de Medios de Comunicación (ASOMEDIOS), 2015, Bogotá, Colombia: Autor; de “Estudio de Inversión Publicitaria Neta Revistas - Radio – Televisión (4° Trimestre 2015, Total Año 2015),” por la Asociación Nacional de Medios de Comunicación (ASOMEDIOS), 2016a, Bogotá, Colombia: Autor; de “Reporte Sobre la Inversión en Medios Digitales en Colombia (Resultados para el Periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015),” por PricewaterhouseCoopers (PwC), 2016b, Bogotá, Colombia: Autor; y de “Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República,” por el Banco de la República, 2016b, Bogotá, Colombia: Autor.

La reducción en la inversión en medios tradicionales es del 2.74%, que contrasta con el crecimiento en medio digitales, que es del 13.97%, pero el resultado consolidando las dos fuentes arroja un decrecimiento del 1.33%, esto sin considerar el efecto de la inflación, caso en el cual definitivamente se tendrá un resultado negativo más acentuado, toda vez que según el Banco de la Republica, la inflación registrada en Colombia a cierre de 2015 alcanzó el 6.77% (ASOMEDIOS, 2015, 2016a; PwC, 2016b; Banco de la República, 2016b).

El decrecimiento de la inversión es atribuida, en general, a la desaceleración de la economía colombiana en el año 2015, por lo tanto, el efecto continúa en 2016, y es así como los medios tradicionales reportan un descenso del 14% en el primer semestre de 2016, en comparación con el mismo periodo de 2015. Por su parte, los medios digitales recuperan el ritmo de crecimiento con un incremento del 22% durante el primer semestre de este 2016. Pero el resultado neto será inferior al de 2015, confirmando la tendencia negativa en el sector en general (PwC, 2016a; ASOMEDIOS, 2016b).

Recordando lo señalado en el Capítulo I, donde se describieron los principales atributos del Marketing Digital, se citaron los bajos costos comparados con los medios tradicionales y la posibilidad de medir el impacto del mensaje. Estas dos características harían que los medios digitales sean más atractivos en momentos de contracción de la inversión, es por esta razón entonces que, a pesar de que los indicadores consolidados no sean buenos, el crecimiento del Marketing Digital parece tomar un segundo aire en la economía colombiana.

Hasta acá se ha hablado de la demanda actual tanto de medios tradicionales como de medios digitales, sin embargo, se está dejando de lado la demanda desatendida. Partiendo del hecho de que los consumidores habituales de publicidad y marketing son las grandes compañías del país, es importante analizar las necesidades del grupo numeroso de organizaciones pequeñas que no están haciendo uso de estos medios de promoción de sus

productos y servicios. Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE) en la *Gran Encuesta Integrada de Hogares* que incluyó, desde el año 2013, un módulo exclusivo sobre micronegocios (establecimientos de menos de 10 empleados), se estima que en el país existe en 2014 un total 4.5 millones de establecimientos de este tipo (DANE, 2015a). Por sector se distribuyen como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Distribución por Sector de los Micronegocios en Colombia

Sector	Participación de micronegocios (%)
Comercio	40.20
Industria manufacturera	13.90
Transporte	11.70
Hoteles, restaurantes, y bares	8.70
Inmobiliarias y alquiler	8.40
Construcción	5.80
Otras actividades de servicios	11.30

Nota. Adaptado de “El 40.2% de los Micronegocios en el 2014 se Ubicaron en el Sector Comercio [Comunicado de Prensa],” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015a. Bogotá, Colombia: Autor.

Por lo tanto, si se considera que en buena medida estos establecimientos no hacen inversiones en publicidad bajo ningún medio, se concluye que es un mercado potencial importante donde la demanda de Marketing Digital puede desarrollarse.

Al complementar esta información con la recolectada en la *Encuesta de Microestablecimientos* realizada por el DANE (2015b), para el mismo año 2014, con una muestra de 37,030 establecimientos, con hasta nueve empleados, en 24 ciudades del país, se conoce más en detalle las necesidades de este tipo de organizaciones. Se preguntó en esa encuesta por los problemas actuales del negocio y el 36.7% de los encuestados respondió que la principal dificultad la tienen al comercializar y mercadear sus productos o servicios. La Figura 13 presenta los tipos de problemas que afrontan los microestablecimientos en Colombia.

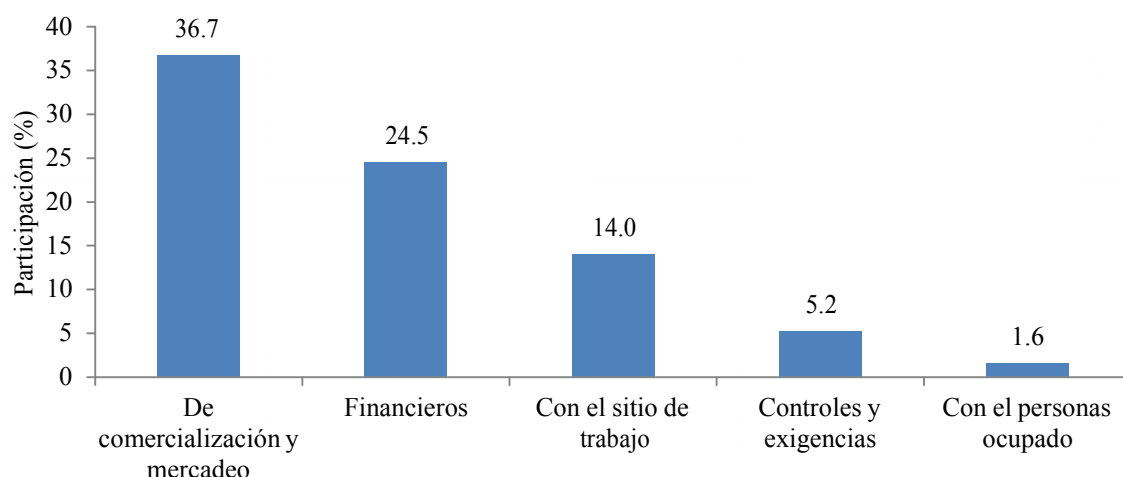


Figura 13. Participación de los microestablecimientos por tipo de problemas actuales del negocio: 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas: 2013 (octubre) - 2014 (septiembre).

Adaptado de “Microestablecimientos (2013) Octubre - (2014) Septiembre (Boletín Técnico),” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015b, p. 24. Bogotá, Colombia: Autor.

Al indagar más detalles sobre esas mismas dificultades, se establece que todos los sectores encuestados dan mayor relevancia a la “Falta de Clientes” como su principal reto, lo cual se presenta en la Figura 14.

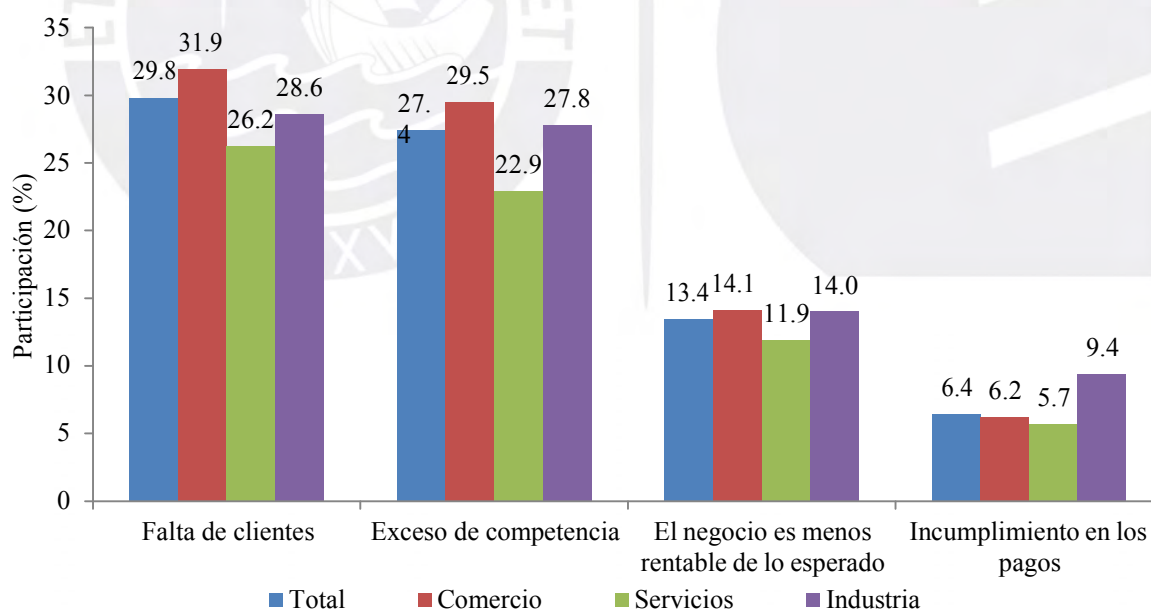


Figura 14. Participación de los microestablecimientos según de problemas de comercialización y mercadeo por sector económico: 24 ciudades principales y sus áreas metropolitanas: 2013 (octubre) - 2014 (septiembre).

Adaptado de “Microestablecimientos (2013) Octubre - (2014) Septiembre (Boletín Técnico),” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2015b, p. 24. Bogotá, Colombia: Autor.

Estos hechos confirman que el Marketing Digital puede tener una participación destacada en este tipo de entidades apalancando el desarrollo de los negocios y generando un impacto positivo en la economía nacional.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Sector de Marketing Digital es, por sus características e influencia tecnológica, un mercado dinámico y en él se pueden identificar diferentes tipos de participantes: están las plataformas sobre las cuales se distribuye la publicidad y, en general, los mensajes al consumidor final, participantes como Facebook, Google, y Yahoo de orden global, Mercado Libre, Linio, OLX, de área de influencia regional y las plataformas locales como El Tiempo, Metro cuadrado, y otras sistemas de contenido digital de foco nacional, pero que igualmente podrán ser consultados por públicos en cualquier parte del mundo. Segundo, hacen presencia en el país agencias globales de publicidad que apoyan el desarrollo local de marcas globales y trabajan no solamente en medios digitales, sino que son los grandes consumidores de medios tradicionales, también están en este grupo las agencias nacionales consolidadas en el mercado. Por último, se tienen las agencias pequeñas y profesionales independientes que con la adopción del Marketing Digital se han abierto paso en un naciente mercado.

En general, los grandes competidores locales en el Marketing Digital son los mismos de los medios tradicionales, solo que ahora hacen uso de las plataformas electrónicas. En este sentido, sus estructuras y estrategias están adecuadas a un mercado maduro, donde el prestigio de cada agencia y el relacionamiento con los medios de comunicación y publicaciones tienen un rol preponderante. Sin embargo, en medio de este statu quo, el Marketing Digital ha abierto las puertas a nuevos participantes como publicistas independientes, agencias pequeñas enfocadas en trabajar con Internet, y los equipos móviles como único medio, disminuyendo las barreras de entrada y así se da cabida a propuestas innovadoras de los nuevos servicios.

En la actualidad se encuentran afiliadas a IAB Colombia 32 medios y 20 agencias, las cuales reportan una inversión en publicidad digital de alrededor 193 mil millones de pesos en el primer semestre de 2016 (PwC, 2016a).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los estudios de IAB muestran que los medios más utilizados en el desarrollo de las actividades de Marketing Digital en Colombia son Internet y las comunicaciones móviles; por lo tanto, el sector de las telecomunicaciones ejerce una influencia alta. En general, el sector de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) ha contado con importantes inversiones estatales y estímulo general a la industria, con el fin de poner a Colombia a la vanguardia en Latinoamérica y aumentar así la competitividad del país. Según el índice *networked readiness* que hace parte del *Reporte Global de Tecnología de Información 2016* (FEM & INSEAD, 2016) y que mide el grado de preparación de una nación para participar en los beneficios de los desarrollos de las TIC, Colombia se encuentra en la posición 68 de un total de 139 naciones participantes. Si bien ocupa la cuarta posición a nivel latinoamericano, está en la mitad de la lista a nivel global.

Los frentes más destacados en dicha evaluación son: la cobertura de la red móvil, que para este caso cubre al 100% de la población colombiana; los servicios de Gobierno en Línea donde ocupa el puesto 17 a nivel mundial; y el más destacado es la posición 11 en el índice *E-participation* que mide la calidad, relevancia, y utilidad de los sitios web del Gobierno en el suministro de información en línea y servicios a sus ciudadanos. Esto es resultado del compromiso del Gobierno nacional con una política de las TICS con una alta orientación a mejorar la infraestructura de comunicaciones y acercar las instituciones a los ciudadanos con el programa GEL (Gobierno en Línea), liderado por el MINTIC. Revisando los aspectos de más atraso en el país, se encuentra la mala evaluación en el pilar de política y de entorno reglamentario, afectado por la baja eficiencia del sistema judicial y de los órganos legislativos. Además, se manifiesta la baja calidad del sistema educativo y, en especial, la

calidad de la educación en matemáticas y ciencias donde ocupa el puesto 117. Áreas estas donde el Gobierno no ha tenido efecto positivo con sus políticas o simplemente no se ha planteado objetivos en esa dirección. La peor calificación de todos los aspectos evaluados se obtiene el indicador de Tasa de Impuestos, donde ocupa el puesto 134 entre los 139 participantes, lo que indica un sistema tributario completamente desalineado con la realidad del país (FEM & INSEAD, 2016).

Con lo anterior, se cierra el análisis de cada uno de los determinantes definidos en el diamante de Porter. En la Figura 15 se representa el diamante con los cuatro grupos de condiciones que definen la ventaja nacional, aplicado al Sector del Marketing Digital en Colombia.

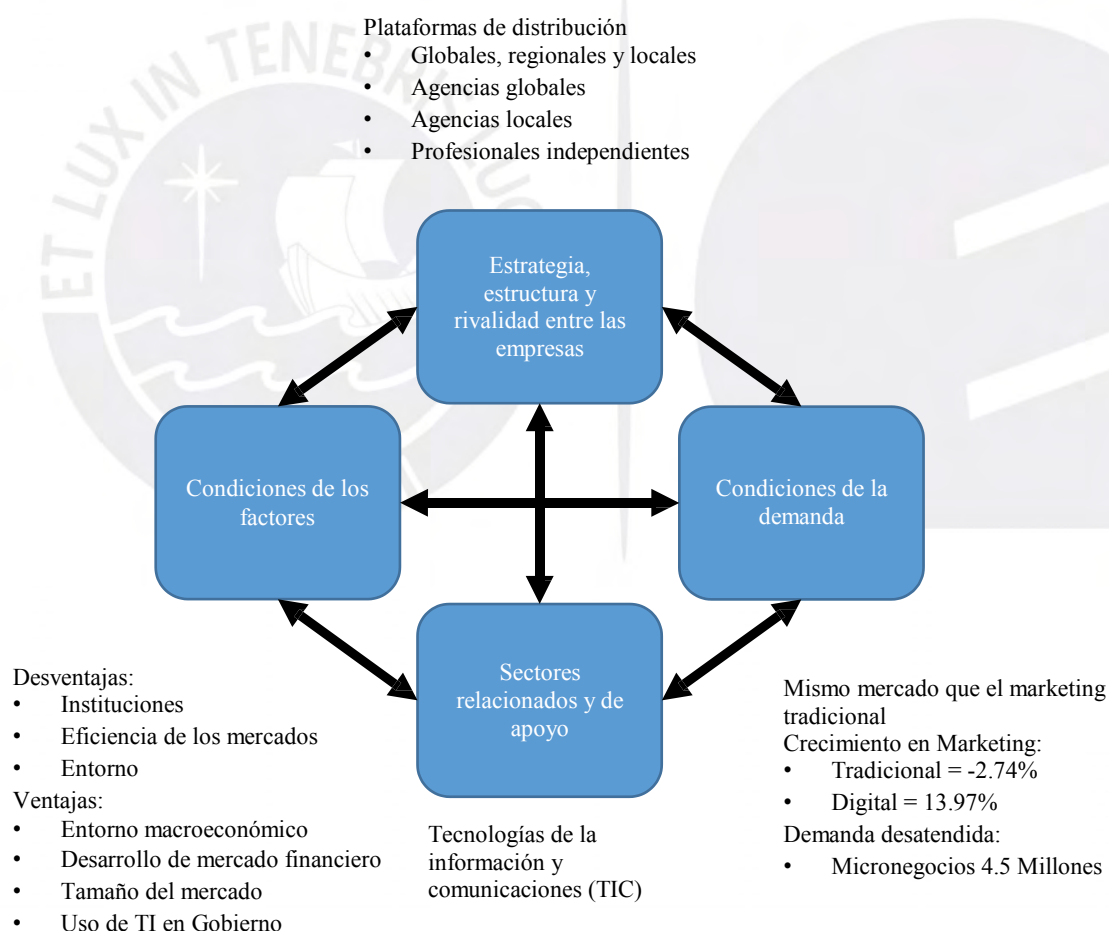


Figura 15. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional para el Marketing Digital en Colombia.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.)” por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

3.2.5 Influencia del análisis en el Marketing Digital en Colombia

El desarrollo del Marketing Digital dependerá del sector de las TIC que en Colombia es prioritario para el Gobierno, aunque podría verse afectado por la potencial reforma tributaria que afectaría a los teléfonos móviles inteligentes, Internet, y redes 4G. Se espera que el sector pueda tomar ventaja del sistema financiero por su estabilidad y calidad para atender el mercado interno. Se observa que las agencias enfocadas en Marketing Digital están divididas en dos: las grandes que atienden corporaciones multinacionales, y las agencias locales o de profesionales independientes que atienden a algunos pequeños empresarios y tienen la necesidad real de implementar estrategias de marketing para llegar a más consumidores. Por otro lado, se observa que existen grandes plataformas que centralizan el Marketing Digital como Google y Facebook, junto con páginas web locales de alto tráfico como *El Tiempo*.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE consiste en hacer una evaluación del entorno, evaluando cinco variables fundamentales: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas; evidenciando las oportunidades y las debilidades.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Colombia, tradicionalmente, se ha destacado por tener una estabilidad política e institucional dentro del contexto regional. Es seguramente la democracia más antigua de Latinoamérica, con un conflicto armado de más de 50 años, que se encuentra en la recta final de culminación a través de un nuevo pacto social que permitirá al país enfocar sus esfuerzos hacia un desarrollo más veloz y sostenido. Esta nueva realidad coloca al país frente a una nueva etapa en que las condiciones serán más propicias para dar un salto significativo en el desarrollo económico y social de todos sus habitantes. El sector de comercio en general está

regulado por las diferentes superintendencias y ministerios dependiendo de la naturaleza de la actividad económica. En cualquiera de los casos, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) regula aspectos básicos que tienen que ver con protección del consumidor, competencia, bases de datos, publicidad, y promociones; todas las anteriores aplicables tanto en los canales de mercadeo tradicional como en los de Marketing Digital.

Para el sector que ocupa a esta investigación, existe el MINTIC creado con la ley *Por la Cual se Definen Principios y Conceptos Sobre la Sociedad de la Información y la Organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se Crea la Agencia Nacional del Espectro y se Dictan Otras Disposiciones* (Ley 1341, 2009), con el objetivo de actualizar el antiguo Ministerio de Comunicaciones ante la imperiosa necesidad de integrar a las nuevas tecnologías dentro de la política gubernamental; según el MINTIC (2016), su misión es promover el acceso, uso efectivo, y apropiación masivos de las TIC, a través de políticas y programas, para mejorar la calidad de vida de cada colombiano y el incremento sostenible del desarrollo del país.

El Gobierno pone como prioridad a este ministerio el desarrollar un ecosistema digital nacional, y crea un programa llamado Vive Digital con el objetivo de llevar Internet a todos los colombianos y así generar una plataforma para educar, reducir la pobreza, y generar empleo en Colombia. Este programa se basa en cuatro pilares: (a) infraestructura son los componentes y elementos físicos que proveen la conexión digital, (b) servicios ofrecidos por los operadores que hacen uso de las plataformas, (c) aplicaciones o Apps que se utilizan desde distintos terminales como móviles, computadores o tabletas, y (d) usuarios hacen uso de cualquier medio, plataforma o dispositivo digital (MINTIC, s.f.-a).

La ley que *Por Medio de la Cual se Define y Reglamenta el Acceso y Uso de los Mensajes de Datos, del Comercio Electrónico y de las Firmas Digitales, y se Establecen las*

Entidades de Certificación y se Dictan Otras Disposiciones (Ley 527, 1999), que está en vigencia, es la que define y reglamenta el uso de mensajes de datos, comercio electrónico y de las firmas digitales. Por lo cual se evidencia que aparte del *e-commerce*, no encuentra regulación específica que normativice las actividades propias del Marketing Digital.

En la actualidad, se tramita en el Congreso de la República una reforma tributaria propuesta por el Gobierno del presidente Santos, que de ser aprobada por el Congreso, tendrá vigencia el próximo año. Dentro de lo previsto, se espera incrementar el IVA de 16% a 19%, lo cual para el sector de la tecnología representa un aumento en los costos de los productos y servicios, y lo podemos ver como una debilidad para el crecimiento del sector.

Haciendo una mirada a las nuevas medidas, los teléfonos celulares que cuesten más de \$650,000 COP tendrá un IVA de 19%, un nuevo impuesto a la telefonía, datos y la navegación móvil será del 4%, el cual será destinado a la seguridad social, IVA del 19% a los servicios que se adquieran por Internet, sitios web que presten servicios de publicidad, y plataformas de participación, los computadores con un costo menor de \$1'800,000 COP eran exentos de IVA, si se aprueba la reforma serán gravados, el servicio de Internet de estratos 1, 2, y 3 serían gravados también, lo cual sería un duro golpe para la meta del gobierno para plan Vive Digital que había tenido buenos resultados (Tamayo, 2016).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía colombiana ha desacelerado su crecimiento en los dos últimos años, debido a la caída de los precios del petróleo y los *commodities* en los mercados internacionales. Como consecuencia de lo anterior, las exportaciones sufren una caída significativa y los ingresos estatales se ven reducidos generando un notable déficit fiscal. En la Tabla 8 se puede evidenciar la baja del PIB 2015 con 3.1% con respecto a 2014 de 4.4% y en el segundo semestre de 2016 el PIB estaba en 2.0%.

Tabla 8

Sector Real: Producto Interno Bruto (PIB) (Precios Constantes de 2005; Variación Porcentual Anual)

Período	PIB	
	Miles de millones \$ COP	Variación anual (%)
	Información anual	
2000	284,761	
2001	289,539	1.7
2002	296,789	2.5
2003	308,418	3.9
2004	324,866	5.3
2005	340,156	4.7
2006	362,938	6.7
2007	387,983	6.9
2008	401,744	3.5
2009	408,379	1.7
2010	424,599	4.0
2011	452,578	6.6
2012	470,880	4.0
2013	493,831	4.9
2014	515,489	4.4
2015	531,383	3.1
	Información trimestral*	
2014-I	127,879	6.4
2014-II	128,327	4.0
2014-III	129,355	3.9
2014-IV	129,928	3.3
2015-I	131,328	2.7
2015-II	132,297	3.1
2015-III	133,414	3.1
2015-IV	134,344	3.4
2016-I	134,664	2.5
2016-II	134,931	2.0

Nota. Adaptado de “Boletín de Indicadores Económicos (Información Recopilada y Calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República),” por el Banco de la República, 2016c, p. 4. Bogotá, Colombia: Autor.

*Se refiere a la variación de cada trimestre con respecto al mismo trimestre del año anterior.

Por otro lado, el peso colombiano frente al dólar presenta una devaluación de más del 50% en un periodo de 18 meses, generando un encarecimiento de las importaciones, esta

situación a su vez ha presionado la inflación al alza sobrepasando la meta del 3% del Banco de la República (2016d), llegando al 8% en el mes de junio de 2016, como se muestra en la Figura 16.

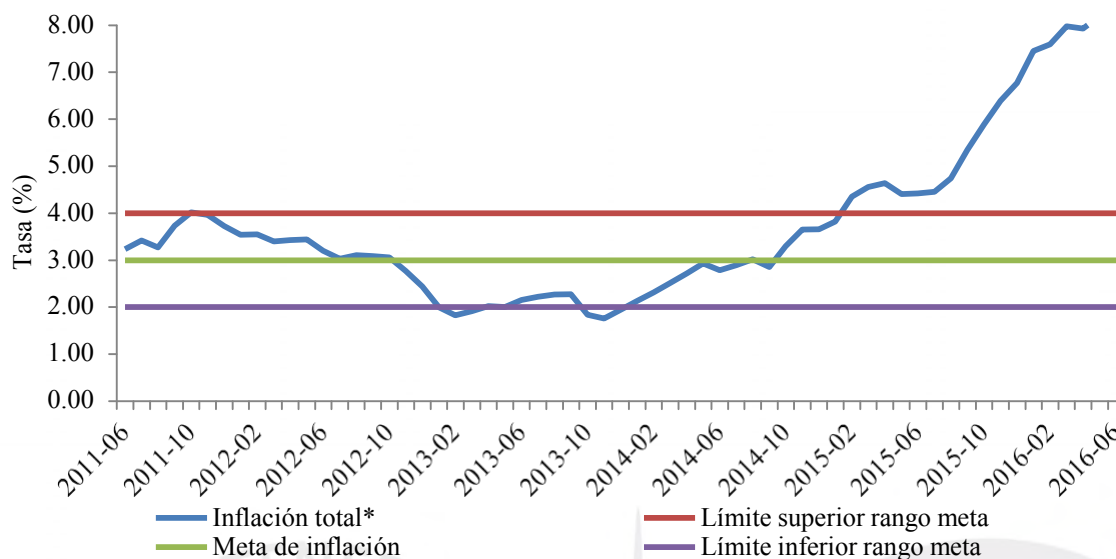


Figura 16. Inflación total al consumidor.

Adaptado de “Política Monetaria: La Estrategia de Inflación Objetivo en Colombia,” por el Banco de la República, 2016d. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/politica-monetaria>

*Inflación total al consumidor se refiere a la variación doce meses del IPC total Nacional Ponderado, producido por el DANE.

El Gobierno ha implementado un agresivo plan para contrarrestar los efectos negativos a través de un programa para reactivar la construcción de vivienda popular, un programa extenso y ambicioso para la construcción de infraestructura vial, y un plan de incentivos para incrementar la producción agrícola. Por el momento, la amenaza de recesión parece haber sido exitosamente sorteada, pero la volatilidad de los mercados internacionales y las incertidumbres económicas que aún dominan las economías del primer mundo hacen que las proyecciones de crecimiento para los próximos años, aunque positivas, se vislumbren modestas.

Con el propósito de conseguir una tasa de inflación cercana a la meta propuesta, el Banco de República intervino en diversas ocasiones la tasa de interés al alza con el objeto de encarecer el crédito y disminuir el consumo. El efecto buscado ha sido percibido en los mercados durante el segundo semestre del año en curso y por ello el emisor ha decidido

detener el alza de la tasa de interés (ver Figura 17). La inflación está cediendo aceleradamente y ahora la preocupación se centra en reactivar la actividad productiva.



Figura 17. Tasa de interés de intervención y depósitos a término fijo (DTF) semanal. Adaptado de “Boletín de Indicadores Económicos (Información Recopilada y Calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República),” por el Banco de la República, 2016c, p. 14. Bogotá, Colombia: Autor.

Internacionalmente, Colombia mantiene una reputación financiera positiva, habiendo conseguido su grado de inversión por parte de las agencias calificadoras en el año 2011. Desde ese entonces, la calificación de riesgo inclusive ha mejorado aunque actualmente existe una perspectiva negativa debido al creciente déficit fiscal, por lo que la aprobación de la reforma tributaria propuesta ante el Congreso de la República en estos momentos se convierte en un elemento casi obligatorio.

De acuerdo con la Asociación del Sector Financiero y Bancario Colombiano Público y Privado, el índice de bancarización de la población adulta en Colombia pasó del 50% en 2006 al 75% en 2015 y la meta para 2018 es de 85% (Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia [ASOBANCARIA], 2016; “Aumentan los Niveles,” 2016, “Nivel de Bancarización,” 2016).

La evolución positiva es notable en el análisis de corto alcance, pero de acuerdo con la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), el crecimiento de la relación

entre efectivo/medios de pago M1 aumentó del 36% en 1997 al 46% en 2014 (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas [ACOPI], 2016). Es decir, que aunque cada vez hay un mayor y creciente número de colombianos adultos que cuentan con al menos un producto bancario, el uso del dinero en efectivo se ha incrementado también con el tiempo. Se podría afirmar que el mantenimiento del llamado impuesto a las transacciones financieras (ITF), que actualmente se encuentra en una tasa del 4 por millar es definitivamente un obstáculo que limita y desacelera el proceso de bancarización del país y del cual depende en mayor medida la consolidación universal del uso de los medios digitales para realizar transacciones y compras a través de Internet. Es importante anotar que la actual propuesta de reforma tributaria presentada ante el Congreso de la Republica en octubre de 2016 no contempla el desmonte del ITF, lo cual se ve como una amenaza para el Sector de Marketing Digital.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Colombia tiene la tercer mayor población de América Latina con una cifra un poco menor que la de España, cerca de 47 millones. Es importante decir que el PIB del país es el cuarto en Latinoamérica, superado por Argentina que tiene aproximadamente 40 millones de habitantes. De tal manera que el potencial de crecimiento de la economía del país es alto y tiene por delante el reto de conseguir el lugar que le corresponde en términos de tamaño de su población dentro de la región. El crecimiento de la población ha disminuido con el tiempo y hoy se estima que fue del 0.91 en 2015 (BM, 2016b); para 2018 se estima que la población del país llegará a 49.8 millones de habitantes (DANE, 2010a).

La esperanza de vida al nacer fue de 74 años en 2010 y se estima que sea de 76.15 en 2020 (DANE, 2010b). Con este índice creciente de expectativa de vida y un decreciente índice de crecimiento, se puede decir que la población colombiana ha comenzado a madurar.

Es por eso que se puede decir que, aunque Colombia todavía tiene una población predominantemente joven, actualmente transita por un proceso de cambio demográfico que se manifiesta en los cambios en la distribución de la población por edad. Este proceso se da por una reducción de la base de la pirámide poblacional contra un crecimiento de las franjas medias. Es decir, que cada vez habrá una mayor concentración porcentual de personas en las edades adultas. Es el mismo fenómeno que sucedió a las economías del primer mundo durante las décadas de los setenta y ochenta.

Por otro lado, si bien es cierto que el proceso de urbanización continúa con una concentración de la población del 76%, según el DANE (como se citó en el BM, 2016c), Colombia consolida día a día la tendencia de ser un país de ciudades, por cuanto el número de estas con importantes cifras de población mantiene su crecimiento. A 2015, el país tiene cinco áreas metropolitanas con más de 1 millón de habitantes y 10 con más de 0.5 millones (DANE, 2010a). La vida urbana en Colombia sigue multiplicándose y esta trae consigo toda clase de dificultades y oportunidades. La urbanización mejora el nivel de educación de las personas y su nivel de ingresos.

Colombia ha realizado un esfuerzo mayor en términos de lucha contra la pobreza en la última década y pasó de un 45.4% de pobreza monetaria en 2005 a una tasa de 27.8% en 2015 (DANE, 2016). La meta del DNP es de disminuirla al 25% para 2018 (DNP, 2015b). La pobreza absoluta también ha decrecido hasta 7.8% en 2015; y el índice de pobreza multidimensional decreció hasta 20.2 en 2015 (DANE, 2016). Fundamentado en un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el gobierno del presidente Santos declaró en mayo de 2015 que por primera vez en la historia la clase media era mayoritaria en Colombia, alcanzando un 55% de la población (“Colombia, Un País de Clase Media,” 2015).

En cuanto al PIB per cápita, se observa una tendencia positiva en los últimos 10 años (US\$3,700 en 2006) en términos nominales, aunque estos resultados están seriamente afectados por la devaluación de los últimos dos años (Estimado 2016 US\$5,600 vs. US\$8,100 en 2013) (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2016).

El PIB per cápita, pero esta vez calculado con una ponderación del poder adquisitivo (PPP), que es un índice que para diversos expertos en Economía retrata una situación más precisa acerca del verdadero nivel de ingresos de una población determinada en relación con su poder adquisitivo, revela una evolución nuevamente positiva para el país con una estimación de US\$14,400 para 2016 y de US\$17,100 para 2020, frente a una realidad de US\$9,000 en 2006. No obstante estos resultados están lejos de los obtenidos por países como Chile que para 2016 tiene estimado un ingreso per cápita PPP de US\$24,000 (FMI, 2016). La asignatura pendiente para este país es la mala distribución de la riqueza. El coeficiente Gini de Colombia continúa siendo alto 0.522, aunque con una leve tendencia a la baja comparado con el año anterior de 0.538 (“Un Total,” 2016).

Es claro entonces que Colombia es un país cuya población crece menos en la actualidad y que tiene una creciente franja de edades adultas frente a una decreciente franja base en la pirámide poblacional. Que su gente es cada día menos rural y que el país se desarrolla como una nación más descentralizada en varios centros urbanos importantes; que los ingresos han mejorado ostensiblemente en los últimos años y que la guerra contra la pobreza está dando sus frutos cuando una mayoritaria clase media está en la lucha por su consolidación a mediano y largo plazo. También es claro que el nivel de ingresos y el poder adquisitivo han aumentado paralelamente y que se tiene un potencial de crecimiento amplio cuando se compara a Colombia con economías de la región que se encuentran en mejor nivel de desarrollo económico.

A pesar de que históricamente Colombia ha mantenido una tasa de informalidad alta y de que la tasa de desempleo reciente está por encima del promedio de Latinoamérica, el crecimiento económico alcanzado en los últimos años en combinación con diversas políticas económicas gubernamentales está consiguiendo resultados positivos en estos dos aspectos. Finalmente, el país ha podido conseguir una cifra de desempleo de un dígito que está siendo sostenible en el tiempo (ver Figura 18).

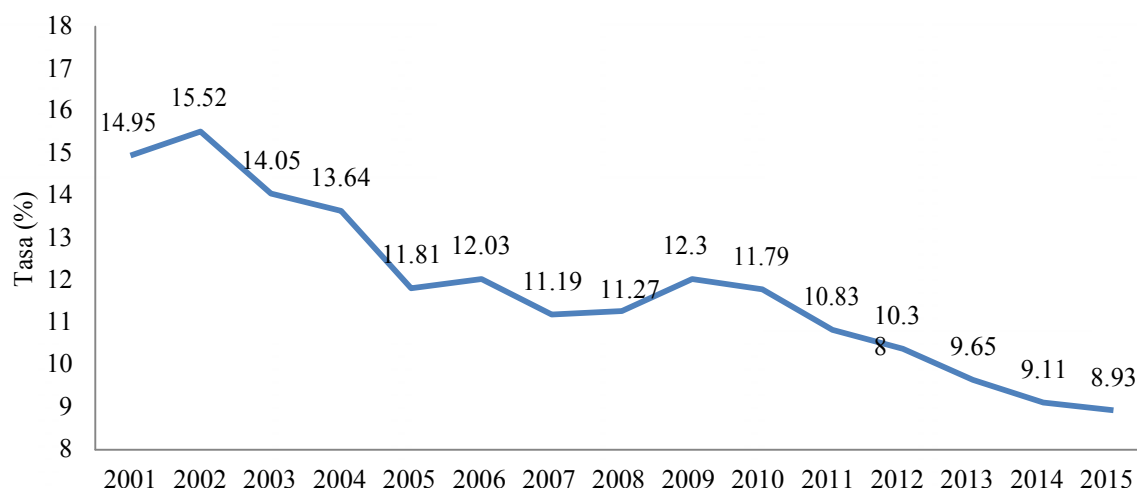


Figura 18. Tasa de desempleo en Colombia: Total nacional.

Adaptado de “Boletín de Indicadores Económicos (Información Recopilada y Calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República),” por el Banco de la República, 2016c, p. 7. Bogotá, Colombia: Autor.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Al finalizar el primer trimestre de 2016, se registran 13'705,151 de suscriptores a Internet, esto representa un 28.1% de penetración con un aumento del índice de 4.3 puntos porcentuales frente al mismo trimestre de 2015. Los suscriptores se dividen en el 54% en Internet móvil y 41% en Internet fijo, la participación de suscriptores de Internet fijo se compone por 90.74% residencial y 8.98% corporativa. Una cifra interesante es el crecimiento del 29.05% de Internet móvil en el primer trimestre del 2016 contra 2015, aumentando en 1'810,261 el número de suscripciones nuevas. El número de teléfonos celulares tiene penetración del 116.5%, con más de 52 millones de dispositivos (MINTIC, 2015b). Esto es una oportunidad que sirve para desarrollar el Sector de Marketing Digital.

Por parte del Gobierno y dentro del programa de competitividad e infraestructura, se tiene como principio y objetivo el contribuir al desarrollo productivo y la solución de los desafíos sociales del país a través de la ciencia, tecnología, e innovación. Para esto, el Gobierno implementará programas de colaboración y ayuda mutua empresarial con el fin de lograr un crecimiento en el área de investigación y tecnología del país, apoyándose en la estrategia del programa de Buen Gobierno, en el acompañar a las empresas pequeñas y

medianas con el fin de incentivar la inversión necesaria para llegar a estándares altos y ser competitivo con las empresas multinacionales (DNP, 2015a).

El Gobierno nacional, adicional al desarrollo de la infraestructura y de nuevas estrategias de negocios para las empresas del país, busca promover el desarrollo tecnológico y la innovación como otro factor del crecimiento empresarial y del emprendimiento, generando una cultura que valore y gestione el conocimiento y la innovación. Como se puede ver en la Tabla 9, donde se muestran las metas, del Gobierno nacional en innovación, desarrollo, y tecnología (DNP, 2015a).

Tabla 9

Metas del Gobierno Colombiano 2014-2018 en el Programa de Competitividad e Infraestructura Estratégica Generar una Cultura que Valore y Gestione el Conocimiento y la Innovación

Nivel	Meta	Línea base (2014)	Meta a 2018
Meta intermedia	Inversión en actividades de ciencia, tecnología, e innovación (ACTI) como porcentaje del PIB (%)	0.50	1.00
Producto	Asignación del cupo de inversión para deducción tributaria (%)	69	100
	Ciudades con pacto por la innovación en ejecución	-	8
	Recursos ejecutados a través del FFJC por entidades aportantes diferentes a Colciencias (%)	46	60
Meta intermedia	Publicaciones científicas y tecnológicas de alto impacto	6.4	11.5
Producto	Becas para la formación de maestros y doctorados nacional y exterior financiados por Colciencias y otras entidades	7,540	10,000
	Artículos científicos publicados por investigadores colombianos en revistas científicas especializadas	7,059	10,000
Meta intermedia	Empresas clasificadas como innovadoras en sentido amplio y estricto pertenecientes a los sectores de industria y servicios (%)	22.50	30
Producto	Empresas apoyadas en procesos de innovación por Colciencias	1,416	7,000
	Licencias tecnológicas otorgadas	-	25
	Registros de patentes solicitadas por residentes en oficina nacional y PCT	270	600
Meta intermedia	Colombianos con índice de apropiación alta y muy alta de la ciencia y tecnología (%)	51.8	70.0
Producto	Personas sensibilizadas a través de estrategias enfocadas en el uso, apropiación y utilidad de la CTI	328,340	2'000,000
	Niños y jóvenes apoyados en procesos de vacaciones científicas y tecnológicas	1'800,000	3'000,000

Nota. Adaptado de “Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un Nuevo País (Tomo I),” por el Departamento de Planeación Nacional (DNP), 2015a, p. 93. Bogotá, Colombia: Autor.

Uno de los objetivos más ambiciosos del programa de competitividad e infraestructura estratégica es promover las TIC como plataforma para la equidad, la educación, y la competitividad, considerando que actualmente se está en una economía cada vez más globalizada, donde la sociedad debe soportar sus actividades con una base tecnológica sólida. En este sentido, las TIC tiene un rol fundamental en la construcción de una sociedad más equitativa, en paz, educada, y con una economía sostenible. Para alcanzar la visión en este sector, se establecen las siguientes cuatro grandes líneas estratégicas tomadas del plan Vive Digital del MINTIC (DNP, 2015a):

- **Aplicaciones:** Impulsar el desarrollo de aplicaciones y contenidos digitales con impacto social y para el Gobierno, promoviendo la adopción de una cultura TIC en toda la sociedad e impulsando programas para el emprendimiento, fortalecimiento de la industria, y generación de talento humano TIC. Las acciones en esta materia estarán encaminadas a: (a) fomentar la interacción por medios electrónicos para la prestación de trámites, servicios, participación ciudadana, y la implementación de proyectos de mejoramiento para la gestión institucional e interinstitucional con el uso de medios electrónicos por parte de las entidades que conforman la Administración Pública; (b) desarrollar modelos que garanticen a los ciudadanos y empresarios la calidad de los servicios y trámites que las entidades públicas prestan en línea; y (c) evolucionar a modelos que faciliten la prestación de trámites y servicios en línea de forma centralizada y trazable.

Las metas de aplicaciones para el año 2018 son claras, ambiciosas, y encierran todas las variables para lograr un avance significativo en el desarrollo de las mismas (ver Tabla 10).

En este sentido, el Gobierno nacional llevará a cabo acciones para la promoción de la oferta y la demanda del desarrollo de aplicaciones y servicios basados en

tecnologías satelitales, que solucionen problemas específicos del país y permitan impulsar un salto tecnológico en los diferentes sectores productivos. Como apoyo al desarrollo productivo, se promoverá el uso de las TIC y el comercio electrónico por parte de las miPyme. Para ello se llevarán a cabo alianzas público privadas con empresas ancla.

Tabla 10

Metas del Gobierno Colombiano 2014-2018 en el Programa de Competitividad e Infraestructura Estratégica en el Programa de Desarrollo de Aplicaciones

Nivel	Meta	Línea base (2014)	Meta a 2018
Meta intermedia	Empresas de la industria TI (software, emprendimiento, servicios asociados y conexos, contenidos digitales)	1,800	3,200
Producto	Déficit de profesionales en TI	94,431	35,504
	Empresas beneficiadas en convocatorias nacionales para la generación de contenidos digitales	25	350
	Mipyme formales con presencia web y/o móvil (%)	21	50
	Personas beneficiadas del programa Apps.co	50,000	90,000
	Empresas adoptando modelo de calidad	120	360
	Ciudadanos y empresas haciendo uso de la carpeta ciudadana digital	-	1'500,000
Meta intermedia	Sectores de la Administración Pública del orden nacional que adoptan el marco de referencia de arquitectura empresarial para la gestión de las TIC	-	24
Producto	Servidores públicos capacitados para fortalecer la gestión de TIC en el estado	406	4,000
	Entidades públicas del orden nacional que se benefician de acuerdos con marco de precio para la contratación de bienes y servicios de TIC	-	120
	Entidades de la administración Pública del orden nacional y territorial que adoptan instrumentos del modelo de gestión TIC	-	210

Nota. Adaptado de “Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un Nuevo País (Tomo I),” por el Departamento de Planeación Nacional (DNP), 2015a, p. 114. Bogotá, Colombia: Autor.

- Usuarios: Consolidar las capacidades de los colombianos para aprovechar las oportunidades que ofrecen las TIC para educarse, informarse, emplearse, generar

contenidos y aplicaciones, generar conocimiento, aumentar la productividad, e interactuar con el Gobierno, con el fin mejorar su calidad de vida.

- **Infraestructura:** Potencializar el uso de la infraestructura TIC y garantizar la cobertura de Internet de banda ancha y TV digital para la totalidad del territorio nacional garantizándose su sostenibilidad.
- **Servicios:** Consolidar la calidad y cobertura de los servicios TIC, incluidos los terminales que permitan a los estudiantes y docentes avanzar en el propósito de mejorar la educación en Colombia, así como un marco institucional que proteja al usuario y fomente la inversión.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Existe un avance en el compromiso por parte de los países del mundo sobre política y hábitos de consumo responsable y sostenible con el medio ambiente. El desarrollo de la humanidad en las últimas décadas se ve volcado a la innovación en nuevas tecnologías y esto conlleva al desarrollo de dispositivos y aparatos electrónicos para el uso en todos los aspectos de nuestro diario vivir. Los celulares, computadores, y tabletas hacen parte del día a día, que promovidos intensivamente por el consumo han acortado su ciclo de vida a un promedio de dos años, generando una cantidad de residuos considerable. En Colombia son más de 52 millones de suscriptores a teléfonos celulares (MINTIC, 2015b), la globalización y los tratados de libre comercio hacen que esta cifra se incremente cada vez más, lo que ha ocasionado que se promulgue la ley del manejo de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) para mitigar el impacto ambiental.

Por medio de la ley *Por la Cual se Establecen los Lineamientos para la Adopción de una Política Pública de Gestión Integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), y se Dictan Otras Disposiciones*. Los objetivos de la política son: (a) minimizar la

generación de RAEE, (b) promover una gestión integral de los RAEE, (c) incentivar el aprovechamiento de los RAEE, y (d) promover la plena integración y participación de los productores, comercializadores y usuarios en la elaboración de estrategias, planes, y proyectos (Ley 1672, 2013).

Los objetivos son lograr que los RAEE sean separados de los residuos ordinarios, que los materiales y componentes de los RAEE sean en un porcentaje alto reciclables, promover hábitos y comportamientos de consumo sostenible y reciclaje, y prevenir que sean sepultados en rellenos sanitarios (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MADS], 2015).

En el periodo de junio de 2012 a mayo de 2013, se han retomado 151 toneladas de residuos electrónicos, que, junto con los excedentes electrónicos derivados del reacondicionamiento de las plantas de Bogotá, Medellín, y Cali, han permitido procesar 553 toneladas y vender a la industria 331 toneladas de corrientes limpias, esto es: metales ferrosos y no ferrosos, alambre de cobre, termoplásticos, vidrio, cables y tarjetas electrónicas. Adicionalmente, en el mencionado periodo se adelantaron las siguientes acciones (MINTIC, 2013):

- Se recolectaron 25,778 computadores como donación de empresas privadas, entidades públicas, y personas naturales, evitando así que produjeran un impacto ambiental negativo;
- Se produjeron 889 plataformas de robótica educativa y 100 juegos de kits de robótica, con parte de los cuales se capacitaron 1,200 maestros en el evento Educa Digital® de noviembre, donde se evidenció el potencial de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) en la educación, promoviendo el aprender-haciendo-jugando, y fomentando la innovación y creatividad en los maestros, las cuales llevan luego al aula de clases; y

- Se realizaron dos foros sobre temas ambientales, el primero sobre el manejo de los residuos eléctricos y electrónicos, y su impacto en el cambio climático, y el segundo acerca de las corrientes limpias y el estado de la política de RAEE en Colombia.

A pesar de los esfuerzos realizados en el pasado reciente, Colombia está todavía lejos de practicar masivamente una política que tienda a preservar el medio ambiente de la manera más efectiva y apropiada. Se está en la dirección correcta, pero hace falta construir una conciencia más coherente que tenga una cobertura universal. Contribuir a la formación de hábitos positivos hacia el consumo sostenible y cuidado del medio ambiente, podrá convertirse en una oportunidad para que el Sector de Marketing Digital asuma una posición proactiva en su objetivo de responsabilidad social.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la MEFE (ver Tabla 11) para el Marketing Digital en Colombia, se observan siete oportunidades y seis amenazas como factores de éxito. La valoración total de 2.07 indica que las estrategias actuales desarrolladas por el sector no están capitalizando lo suficiente las oportunidades ni evitando las amenazas externas como se debiera para aumentar su participación y desarrollar el sector.

Las principales oportunidades tienen que ver con la atención de segmentos de mercado específicos de un modo más directo para aprovechar la ventaja en costo, dado que en la actualidad existe un sector de pequeños empresarios que no pueden implementar estrategias de marketing robustas por el canal tradicional y se observa una clara necesidad de ser atendidos. Asimismo, un factor de éxito que representa una oportunidad por su valoración de 1, que tiene un peso importante en la matriz de 9% (ver Tabla 11), es el de aprovechar las nuevas generaciones que son más afines con la tecnología y que quieren recibir estímulos a través de medios digitales para satisfacer sus deseos de manera rápida y eficaz (micromomentos).

Finalmente, se observan amenazas que se deben atenuar como el temor a las compras por Internet, para que se pueda medir con mayor eficacia las iniciativas ejecutadas desde el Marketing Digital. De la misma manera, se debe plantear estrategias para atenuar los vacíos legales y regulatorios junto con las posibles reformas tributarias.

Tabla 11

Matriz Evaluación de Factores Externos del Marketing Digital en Colombia

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades			
O1. Incremento de la penetración de equipos celulares inteligentes, Internet, y plan de datos 4G en Colombia como entorno clave para desarrollar el Marketing Digital	0.10	3	0.30
O2. Atender segmentos de mercado específicos de un modo más directo y eficiente al tradicional que es más costoso y más general, aprovechando el segmento de pequeños empresarios que están dispuestos a invertir en marketing para atender nuevos mercados	0.10	2	0.20
O3. Gobierno tiene como objetivo seguir impulsando las tecnologías de la comunicación (MINTIC)	0.09	3	0.27
O4. Sector privado activo y motivado en dinamizar el sector digital (e.g., agremiación IAB, e-show 2016, Col 4.0, etc.)	0.09	3	0.27
O5. Aprovechar el incremento de nuevas generaciones afines al mundo digital atendiendo los micromomentos de compra y tendencia cultural	0.09	2	0.18
O6. Aumento en los medios alternativos de pago que incrementan la cobertura en la población, donde no existe sistema bancario, para incentivar el <i>e-commerce</i>	0.05	1	0.05
O7. Directa relación con innovación que hace que el Marketing Digital permanezca vigente y conectado con los consumidores	0.05	2	0.10
Subtotal	0.57		1.37
Amenazas			
A1. Temor de las personas para comprar por Internet (encuesta con resultados aún altos según data <i>El Tiempo</i>)	0.10	2	0.20
A2. Se prevén mayores tributos para Internet, plan de datos, equipos celulares, y computadores	0.09	1	0.09
A3. Vacío legal/regulatorio para adopción de nuevas tecnologías (e.g. Uber) y protección de datos personales	0.07	1	0.07
A4. Dependencia del país sobre la infraestructura tecnológica básica como Internet (i.e., cableado submarino y capacidad del mismo que es inferior vs. otros países referentes)	0.07	2	0.14
A5. Cultura de “guardar dinero debajo del colchón” por percepción negativa hacia bancos y altos costos	0.06	2	0.12
A6. Aumento de tendencia cultural por proteger la privacidad y permanecer fuera de las redes sociales digitales	0.04	2	0.08
Subtotal	0.43		0.70
Total	1.00		2.07

Nota. 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

3.5 El Marketing Digital en Colombia y sus Competidores

Uno de los pilares fundamentales del Marketing Digital es su disponibilidad y fácil acceso, esta característica permite la incursión de diferentes empresas para competir en el sector, como ya se ha mencionado es una industria con participación de todos los tamaños, no requiere mayor inversión de capital, aunque es un sector soportado por las tecnologías de la información y la revolución digital que lo hace vulnerable a los rápidos cambios tecnológicos.

Otra característica importante del Marketing Digital es su alcance global, lo cual permite que las estrategias y actividades desarrolladas por una empresa no solo tengan influencia en el territorio hacia el cual va dirigida la actividad, sino que este puede proyectarse a otros lugares, es por esto que empresas colombianas pueden verse impactadas por actividades de marketing desarrolladas por marcas, agencias de publicidad, y medios de otros países.

Utilizando el modelo de análisis competitivo de la industria (D'Alessio, 2015), se evalúa 10 factores importantes al momento de analizar el sector del marketing digital en Colombia. El Marketing Digital en Colombia es un sector altamente competitivo con pocas barreras de entrada para nuevos integrantes en la industria. El resultado se detalla en la Tabla 12.

Utilizando el modelo de análisis de la atractividad de la industria (D'Alessio, 2015), se evalúan 15 factores y sus impulsores, que ayudan a determinar qué tan atractiva es la industria para las empresas que la componen o para posibles nuevos competidores. El puntaje máximo es de 150 puntos y el rango normal de atractividad está entre 75 y 120 puntos. En la Tabla 13 se pueden observar los resultados de la industria del Marketing Digital en Colombia.

Tabla 12

Análisis Competitivo del Marketing Digital en Colombia

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)				
0% - 3% _____	6% - 9% _____	12% - 15% _____	18% - 21% _____	
3% - 6% _____	9% - 12% _____	15% - 18% _____	>21% _____	<u>X</u>
2. Facilidad de nuevas empresas en la industria				
Ninguna barrera	<u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____			Virtualmente imposible de entrar
3. Intensidad de competencia entre empresas				
Extremadamente competitivo	_____ : _____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____			Casi ninguna competencia
4. Grado de sustitución del producto				
Muchos sustitutos	_____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : <u>X</u> : _____			Ningún sustituto disponible
5. Grado de dependencia en productos (bienes y servicios) y complementarios o de soporte				
Alta dependencia	_____ : _____ : _____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____			Virtualmente independiente
6. Poder de negociación de los consumidores				
Consumidores establecen términos	_____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : <u>X</u> : _____ : _____			Productores establecen términos
7. Poder de negociación de los proveedores				
Proveedores establecen términos	_____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____			Compradores establecen términos
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria				
Tecnología de alto nivel	_____ : _____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____			Tecnología muy baja
9. Régimen de innovación en la industria				
Innovación rápida	<u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____			Casi ninguna innovación
10. Nivel de capacidad gerencial				
Muchos gerentes muy capaces	_____ : <u>X</u> : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____ : _____			Muy pocos gerentes capaces

Nota. Adaptado de "Strategic Management: A Methodological Approach (4th ed.) [Dirección Estratégica: Un Enfoque Metodológico]," por A. Rowe, A., R. Mason, K. Dickel, R. Mann, y M. Mockler, 1994. New York, NY: Addison-Wesley.

Tabla 13

Análisis de la Atractividad de la Industria

	Factor	Impulsor	Puntaje
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	10
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	9
3	Rentabilidad	Aumentando estable decrecimiento	9
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	3
5	Concentración	Número de jugadores	7
6	Ventas	Cíclicas, continuas	8
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	7
8	Identificación de marca	Facilidad	2
9	Distribución	Canales, soporte requerido	9
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	7
11	Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	7
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	9
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	9
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	8
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	10
Total			114

Nota. Adaptado de “Strategic Management: A Methodological Approach (4th ed.) [Dirección Estratégica: Un Enfoque Metodológico],” por A. Rowe, A., R. Mason, K. Dickel, R. Mann, y M. Mockler, 1994. New York, NY: Addison-Wesley.

Se obtiene un resultado de 114 puntos, lo que indica que este sector es altamente atractivo y que las empresas que lo componen deben, imperativamente, desarrollar planes estratégicos que les permitan diferenciarse de sus competidores y obtener una mejor posición dentro del sector. Un factor determinante en esta industria es que el costo de desarrollo de una pieza de comunicación es independiente de la cantidad de clientes potenciales a impactar, es decir, tiene el mismo costo, en términos de desarrollo, impactar un cliente que impactar millones, por lo tanto, la efectividad y cobertura de las campañas es fundamental a la hora de evaluar el éxito de las mismas.

Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. La competencia por el liderazgo en una industria, o de la industria misma, va más allá de los rivales establecidos al

interior de la misma. Porter (2009) planteó cinco fuerzas competidoras que se deben analizar al momento de estudiar la rivalidad y competitividad de las industrias: (a) los compradores, (b) los proveedores, (c) los posibles aspirantes, (d) los competidores existentes, y (e) los productos suplentes. Este enfoque amplio de competencia que se origina en la combinación de estas cinco fuerzas, define la industria y determina la competencia y la rentabilidad de la misma. En la Figura 19 se observa el modelo aplicado al Sector de Marketing Digital en Colombia, que se explicará en detalle en los puntos siguientes.

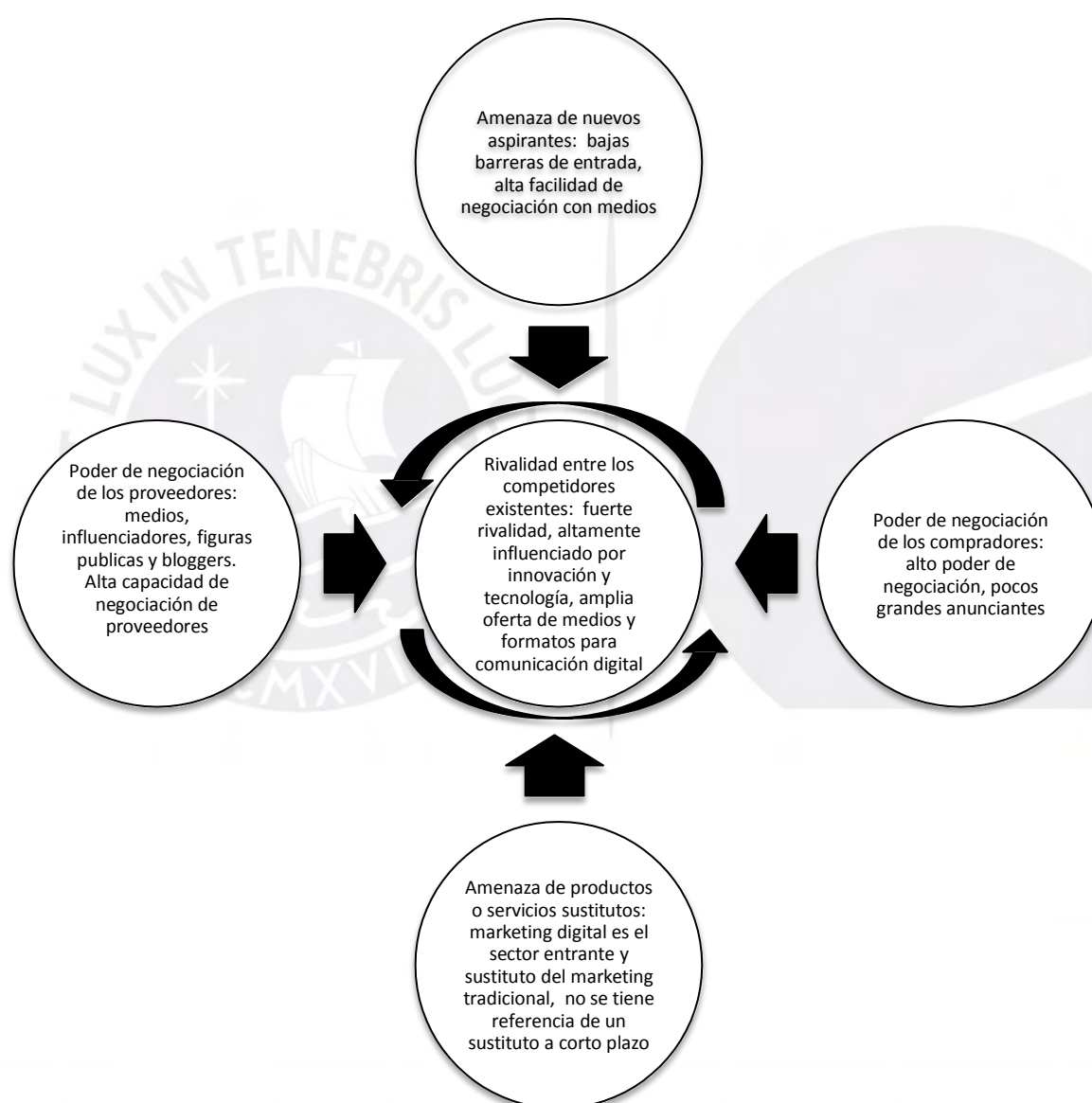


Figura 19. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en el sector del Marketing Digital en Colombia.

Adaptado de "Ser Competitivo (5a ed.)," por M. E. Porter, 2009, pp. 31-68. Madrid, España: Deusto.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria del Marketing Digital, los principales proveedores son los medios digitales, los influenciadores, figuras públicas, y *bloggers*. La capacidad de negociación de los medios es importante, Google es uno de los proveedores más importantes en el sector, siendo reconocido como uno de los principales motores de búsqueda, generándole innumerables beneficios dentro de los cuales se encuentra la autonomía en la definición de las tarifas por pautar en sus plataformas. Los influenciadores, figuras públicas, y *bloggers* definen sus tarifas de acuerdo con su popularidad en el momento.

En la actualidad es tanta la relevancia que ha adquirido el Marketing Digital, que medios tradicionales han tenido que diversificar su oferta incursionando en plataformas digitales, un ejemplo de esto son los periódicos impresos, como *El Tiempo*, quien cuenta con su versión digital *eltiempo.com*. Con esta plataforma busca estar en contacto con su público objetivo y ofrecer un medio de pauta digital para sus clientes. El poder de negociación de estos medios tradicionales es menor que el de gigantes de la industria como Google.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de los compradores en la industria es alto, el Marketing Digital es en sí un subsector de publicidad, el poder que tienen los grandes anunciantes en la negociación de paquetes publicitarios es importante. Basados en un reciente estudio de tendencias de “*agency scope*”, tal como lo muestra la Figura 20, se observa que el 89.5% (más de 8 puntos porcentuales por encima del promedio global), de los procesos de selección de agencias de publicidad en Colombia es realizado por medio de licitaciones, esta forma de contratación genera mayores ventajas a los compradores, adicional a esto, en el mismo estudio de tendencias se evidencia que los compradores trabajan con 2.07 agencias en promedio, de acuerdo con la Figura 21 Número de Agencias, lo cual indica que existe competencia entre agencias beneficiando a las empresas contratantes. Tanto las formas de contratación como el hecho de tener varios proveedores en un determinado tiempo inclinan la balanza de poder hacia el comprador (SCOPEN, 2016).

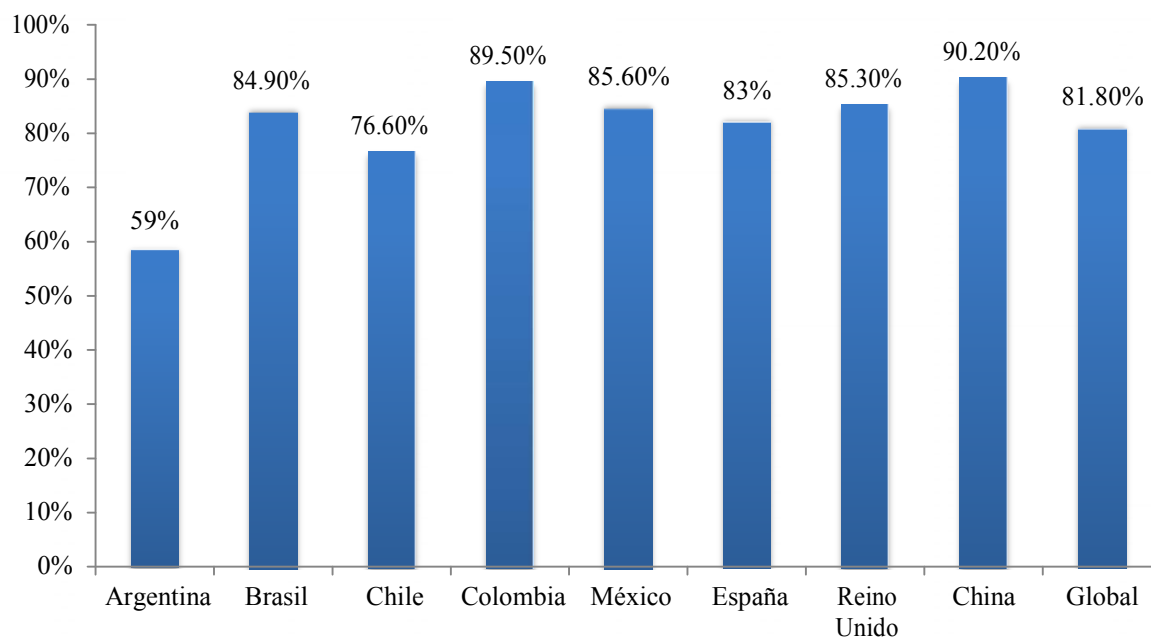


Figura 20. Uso de licitación como forma de contratación (%). Tomado de “Agency SCOPE [Agencia SCOPE],” por SCOPEN, 2016, p. 14. Bogotá, Colombia: Autor.

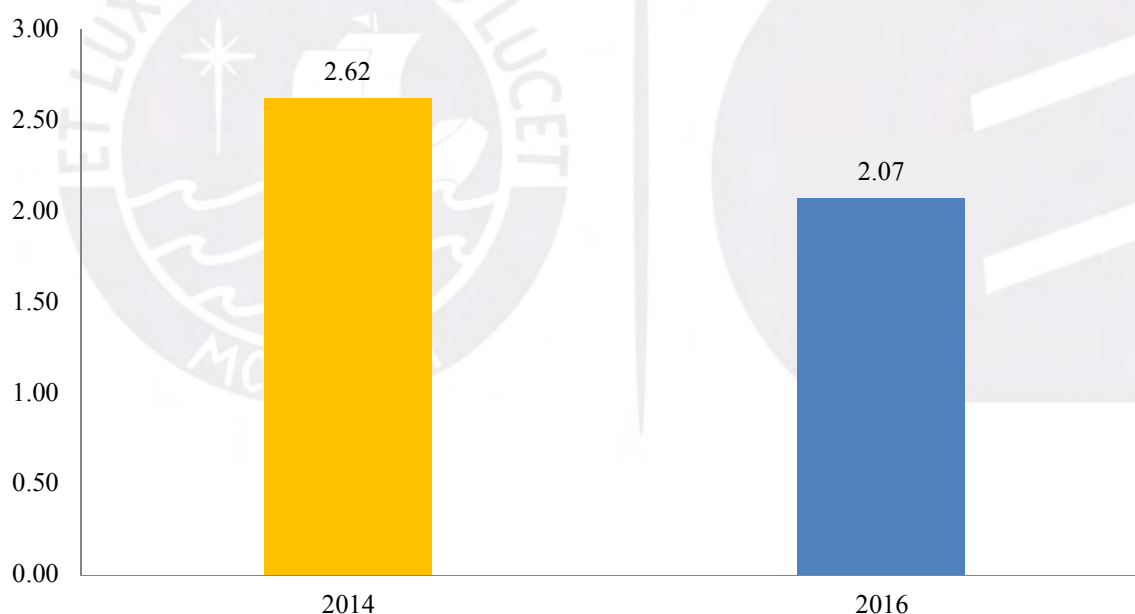


Figura 21. Número de agencias (con las que trabajan actualmente los anunciantes). Tomado de “Agency SCOPE [Agencia SCOPE],” por SCOPEN, 2016, p. 16. Bogotá, Colombia: Autor.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El Sector de Marketing Digital está irrumpiendo en el mercado de publicidad y enfrentándose directamente con los medios y formas tradicionales de comunicarse con los

clientes y consumidores. Actualmente no se tiene referencia de un sector sustituto desarrollándose a corto plazo. Según Scalvinoni (2011), la principal ventaja del Marketing Digital es la posibilidad de medir y analizar todas las acciones ejecutadas, permitiendo tener información relevante y actualizada de los comportamientos de los usuarios y ajustar las estrategias de comunicación de manera oportuna para alcanzar más eficientemente los objetivos trazados. Las posibilidades de segmentación que ofrece el Marketing Digital son superiores a estas ofrecidas por los medios tradicionales, lo que permite adaptar el mensaje y la comunicación a cada público objetivo a menores costos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Las barreras de entrada para nuevos competidores en la industria del Marketing Digital son bajas. Este es un sector con una baja necesidad de inversiones en activos fijos, los proveedores de contenidos facilitan la negociación de espacios en sus plataformas, estas negociaciones se realizan también en un entorno digital y solo se requiere una tarjeta de crédito. Si se analiza la posibilidad de ingreso de una industria es poco probable, no se tiene pronóstico en el futuro cercano de una tecnología de comunicación diferente al Internet y medios digitales. Cualquier medio de comunicación que utilice estas plataformas se consideraría como parte de la industria del Marketing Digital.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

El Sector del Marketing Digital es dinámico, fuertemente influenciado por las innovaciones tecnológicas relacionadas con las tecnologías de la información. Dentro del sector se evidencian varias competencias, una de ellas se presenta entre los medios digitales buscando capturar la mayor cantidad de pauta de los anunciantes; asimismo, existe competencia entre las agencias de medios y publicidad con el objetivo de obtener la mayor parte de la demanda de servicios de comunicación digital; las plataformas desde donde se accede a la información celular, desktop o Tablet, tampoco son ajenas a este fenómeno.

PWC (2016a) clasificó las opciones de comunicación con los clientes en medios digitales en 15 formatos, los medios que proveen las plataformas para estos formatos compiten entre sí para capturar la demanda. La Tabla 14 muestra los formatos disponibles y su definición.

Tabla 14

Formatos de Comunicación en Medios Digitales y su definición

Formato	Definición
<i>Display estándar</i>	Formatos gráficos, estáticos o animados sin audio ni botones de acción
<i>Display rich media</i>	Formatos de alto impacto, anuncios con funciones avanzadas y elementos de impacto embebidos, expandibles o que converjan en varios formatos (e.g., desplegable, intersitial, <i>in page</i> , <i>in page</i> con flotante, tomas de <i>home</i> , multiflotante, <i>push down</i> , <i>peel down</i> , etc.).
Video	Anuncios de video como cortinillas/pre-rolls, zócalos/ <i>crawlls</i> , desarrollo de un canal de video (e.g., <i>pre-roll</i> en videos deportivos, pre-roll en Youtube).
<i>Social Media</i>	Formatos de publicidad en redes sociales. No se incluye <i>community management</i> ni estrategia.
Influenciadores	Contratación de influenciadores para una campaña puntual.
<i>Display en email</i>	Anuncios a través de bases de datos de terceros. En este no se incluyen herramientas ni estrategia de <i>emaling</i> , puesto que esto se constituye como un medio propio y no como un medio pago.
<i>Advergaming</i>	Anuncios de <i>display in-game</i>
Audio digital	Formatos de audio digital que incluyen publicidad
Patrocinio	Contenido como notas patrocinadas, publrreportajes o contenidos por eventos especiales, ya sea textos, fotos o secciones especiales.
<i>Display en aplicaciones</i>	Publicidad en formatos estándares de <i>display</i> en aplicaciones
SMS / MMS	Publicidad de mensajes de texto por bolsa - <i>bulk</i>
Publicidad en servicios de localización	Publicidad en servicios de localización
Otros formatos <i>display</i>	Publicidad en otros formatos <i>display</i> , que no correspondan a los formatos anteriores.
<i>Search</i>	Publicidad contextual en buscadores (e.g., <i>Google Search</i>) y/o anuncios de texto en redes de contenido (e.g., <i>Adsense de Google</i> , etc.)
Clasificados y directorios	Paquetes de publicación de ofertas en portales de clasificados y directorios (e.g., publicación de finca raíz, publicación de venta de autos usados, etc.)

Nota. Adaptado de “Reporte Sobre la Inversión en Publicidad Digital en Colombia (Resultados Acumulados al Primer Semestre de 2016),” por PricewaterhouseCoopers (PwC), 2016a. Bogotá, Colombia: Autor.

Según este mismo estudio, la participación por plataformas es de 56.7% para desktop y 43.3% para móvil (PwC, 2016a). Sin embargo, se debe considerar que según comScore (2015), en el país el 42% de los accesos por parte de los usuarios se realiza desde más de un dispositivo al mes y se estima la existencia de 16.4 millones de desktops, 13.3 millones de teléfonos móviles inteligentes, y 3 millones de tabletas, lo que da una población combinada de 21.6 millones. Siendo así, las plataformas desktop y móviles son complementarias.

3.6 El Sector del Marketing Digital en Colombia y sus Referentes

El Sector del Marketing Digital en Colombia se ha incorporado estratégicamente a los planes de negocio del Gobierno colombiano y parcialmente en algunas empresas colombianas y multinacionales instauradas en el país. Para el caso del Gobierno, es claro su planteamiento estratégico tal como se ha explicado en el *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* (DNP, 2015a), mientras que para el sector privado se deduce por el reporte de inversión de la IAB Colombia (2016c), presentado en la sección 1.1 de este trabajo, que aún su prioridad estratégica dentro de las empresas es limitada, pues representa tan solo el 14% del total de la inversión de medios en el canal digital. Por tanto, se podría decir que la principal prioridad del sector está en ampliar el uso de canales digitales por parte de los anunciantes y pequeños empresarios para continuar ganando participación sobre la inversión total en marketing que hacen las empresas en Colombia.

Los retos del Sector de Marketing en Colombia. En la actualidad, están dependiendo del crecimiento de la economía colombiana y los presupuestos de las organizaciones, los cuales han sido altamente recortados. Un ejemplo de ello es la publicación de la revista *Semana* que publica un *bajonazo* en la publicidad de medios tradicionales (“Bajonazo,” 2016), lo cual efectivamente generaría una desaceleración del Sector de Marketing en general, pero podría significar una oportunidad importante para el Marketing Digital,

considerando que la publicidad digital es más económica y genera una conexión inmediata con los usuarios o clientes.

Respecto a los referentes del sector, se podría decir que el principal país en materia de Marketing Digital es EE.UU.; este país ha concentrado en el extremo sur de la Bahía de San Francisco, California a sus principales expertos mundiales en materia de tecnología informática, dispositivos móviles inteligentes, diseño informático, y aplicaciones digitales; todo en un sitio llamado Silicon Valley, donde existen empresas como Google, Facebook y Apple (Visit California, 2016). Un segundo referente en el ámbito global es el Reino Unido, destacado en la historia del marketing, sede de las agencias globales más importantes. Si bien en su territorio no se dieron origen las grandes plataformas globales que ya se identificaron como estadounidenses, el marketing es de profunda utilización por todo tipo de industrias y el uso de medios digitales es uno de los más sofisticados. Adicionalmente, se destaca el comportamiento de los países del Sudeste Asiático donde el uso del Marketing Digital ha logrado relevancia diferente en cada nación; la participación de los medios digitales de publicidad es del 35% en Taiwán, mientras que en Indonesia es tan solo del 14.8%, similar este último a los niveles de Colombia. Otros países pero ya en la región, que están bien posicionados en materia de Marketing Digital son Chile, por su posición 39 en el ámbito global en infraestructura tecnológica según el *Reporte Global de Competitividad 2016-2017*, junto con Argentina, que se destaca dentro de las empresas que contratan desarrollo de campañas creativas en Latinoamérica (FEM, 2016c).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial(MPR)

MPC. Se observan siete factores clave de éxito en el Sector del Marketing Digital. El valor total obtenido para el sector en Colombia es de 1.9 en la MPC (ver Tabla 15); lo cual es similar al de Argentina (1.92), pero inferior a Chile que obtuvo una calificación total de 2.88. El de mayor peso es el de conocimiento del negocio y experiencia, el cual debe priorizarse en

la propuesta de estrategias futuras por su peso y valoración de 2, junto con los factores de cobertura de red 4G e infraestructura, participación del mercado global, y desarrollo del mercado desatendido (esta última con calificación de 1).

Es importante anotar que la Tabla 15 incluye una última columna que permite analizar al Marketing Tradicional en comparación con el Marketing Digital en Colombia, dado que se trata de competidores directos. En ese sentido, se observa que la calificación del Marketing Tradicional de 2.42 es semejante a la del Marketing Digital en Colombia (2.20). Ello se debe a que el primero es más fuerte en conocimiento, experiencia, cobertura, e infraestructura; mientras que el segundo lo aventaja en innovación & desarrollo, participación en el mercado global, crecimiento de la demanda interna, y eficiencia operacional.

MPR. También cuenta con siete factores de éxito y se observa cómo Colombia aún tiene una distancia considerable por avanzar en sus planes estratégicos a futuro para lograr estar a nivel similar al de EE.UU. o el Reino Unido, que son los países referentes en cuanto al Marketing Digital en el ámbito global (ver Tabla 16). Adicionalmente, se presenta la evaluación de estos factores para el caso de Taiwán, país del Sudeste Asiático que también cuenta con un sector altamente desarrollado; lo cual está reportado por IAB Singapur en el informe “Ad Spending in Southeast Asia: New Forecasts for an Emerging Digital Region” [Anuncio de Gastos en el Sudeste Asiático: Nuevas Previsiones para una Nueva Región Digital] (Shum & Lui, 2017; IAB UK, 2017).

Es evidente el espacio de crecimiento que puede tener el Marketing Digital en Colombia, al compararlo con otros países donde se encuentra más desarrollado el uso de medio digitales; sin embargo este nivel de desarrollo no se logra desde el interior del sector, sino que depende también de factores como el crecimiento de la demanda de sus servicios por parte de todos los actores en la economía y del desarrollo de las plataformas de comunicación adecuadas.

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo del Marketing Digital en Colombia

Factores clave de éxito	Peso	Marketing Digital en Colombia		Marketing Digital en Chile		Marketing Digital en Argentina		Marketing Tradicional en Colombia		Competidor 1 (medios impresos)		Competidor 2 (radio y TV)		Competidor 3 (BTL y otros medios tradicionales)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Conocimiento del negocio y experiencia	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2. Cobertura e infraestructura	0.18	2	0.36	4	0.72	2	0.36	4	0.72	4	0.72	4	0.72	3	0.54
3. Desarrollo de mercado desatendido	0.14	1	0.14	3	0.42	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	2	0.28
4. Innovación & desarrollo	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	1	0.14	1	0.14	1	0.14	3	0.42
5. Participación en el mercado global	0.14	2	0.28	3	0.42	1	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
6. Crecimiento de la demanda interna	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
7. Eficiencia operativa	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Total	1.00		1.90		2.88		1.92		2.42		2.42		2.42		2.76

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Tabla 16

Matriz de Perfil Referencial del Marketing Digital en Colombia

Factor clave de éxito	Peso	Marketing Digital en Colombia		Marketing Digital en EE.UU.		Marketing Digital en el Reino Unido		Marketing Digital en Taiwán	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Conocimiento del negocio y experiencia	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2. Cobertura de red 4G e infraestructura	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	4	0.72
3. Desarrollo de mercado desatendido	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
4. Innovación & desarrollo	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
5. Participación en el mercado global	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	2	0.28
6. Crecimiento de la demanda interna	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
7. Eficiencia operativa	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.20		3.56		3.52		3.48

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

La Matriz de Intereses Nacionales refleja cómo el Plan de Desarrollo Nacional 2014-2018 está orientado hacia el fomento y la promoción de nuevas tecnologías y aplicaciones digitales para promover el crecimiento tecnológico del país. Es importante revisar las estrategias futuras para acercarse al mercado estadounidense, que es el referente global de la industria para mantenerse competitivos frente a sectores de países vecinos como el chileno.

A partir del análisis de competitividad del sector, se identifican elementos relevantes como la posibilidad de crecimiento hacia mercados potenciales de pequeña empresas (menos de 10 empleados); la alta dependencia del Marketing Digital del sector de las tecnologías de la información; y un entorno de competencia globalizado con participantes dominantes.

El correcto entendimiento del entorno facilita el buen diagnóstico de las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la industria, así como a la formulación de estrategias que permitan llevar al sector a la situación deseada en el futuro.

Una vez presentados los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos, se identifica como esenciales las implicaciones legales y regulatorias en el país

para definir mejor el ordenamiento para los desarrollos actuales y futuros en cuanto a aplicaciones digitales que motiven o incentiven el Marketing Digital. Asimismo, el panorama tributario deberá aclararse, pues es un elemento clave que influye en el consumo de tecnología y en las inversiones del sector. Adicionalmente, la industria deberá aprovechar las iniciativas del Ministerio de las Tecnologías de Información para promover la innovación y el desarrollo tecnológico que permitan atender a las nuevas generaciones más afines a las soluciones digitales.

La actualidad política y económica de Colombia presenta importantes oportunidades a futuro, pues se observan tendencias de estabilidad financiera, macroeconómica, y política reflejadas en las buenas calificaciones presentado en el RGC, las calificaciones de riesgo obtenidas en los años recientes a nivel país, y los avances en las conversaciones con los movimientos guerrilleros que han afectado a Colombia en los últimos 50 años y parecieran estar llegando a su fin.

De otra parte, se observa cómo se ha podido balancear la política fiscal y monetaria para minimizar los impactos de la incertidumbre económica global, con lo cual el PIB del país, a pesar de su desaceleración, sigue estando positivo, considerando que la depreciación del peso ha sido significativa en los últimos años frente al dólar.

Es de resaltar que la influencia de generaciones como los llamados *millennials* viene incrementando la tasa de uso y consumo a través de Internet, junto con el uso de plataformas digitales a través de teléfonos móviles inteligentes. Esto es preponderante, aunque exista una minoría naciente que, por el contrario, quiere iniciar una tendencia hacia permanecer *desconectados* de la realidad virtual.

Para el análisis competitivo se ha tomado a Argentina y Chile dentro de la región, puesto que el primero es un referente reconocido en Latinoamérica para el desarrollo de estrategias digitales de mercadeo y publicidad junto con medios tradicionales como los son

pautas en medios masivos e impresos. En cuanto a Chile, es importante compararse con el país mejor calificado en el RGTI dentro de la región latinoamericana (puesto 38 a nivel global, primero en la región), puesto que tiene que ser un comparativo hacia el cuál se debe apuntar a igual y mejorar dentro de los planes futuros de Colombia para continuar creciendo en el Sector del Marketing Digital. Es necesario aclarar que tanto Chile como Argentina atienden clientes de Colombia y otras compañías trasnacionales que bien podrían ser manejadas desde la misma Colombia.

En el marco global, el Marketing Digital en Colombia tiene grandes oportunidades de crecimiento para seguir desplazando a su principal competidor (i.e., el Marketing Tradicional). En los años por venir, su desarrollo se dará en forma acelerada para poder nivelarse con los países líderes en su utilización. En un marco de economía globalizada, el marketing no es la excepción y se espera que las nuevas técnicas e innovaciones se adapten y se adopten en el mercado local.

Finalmente, se considera que el Sector del Marketing Digital en Colombia tiene factores de éxito para capitalizar las oportunidades y atenuar las amenazas siempre y cuando se haga un adecuado análisis estratégico para definir el objetivo hacia donde enfocar sus esfuerzos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se analiza el Sector del Marketing Digital a nivel interno, para identificar las fortalezas y debilidades relevantes, que permitan establecer estrategias a futuro con el fin de lograr los objetivos de corto y largo plazo, para cumplir así con la visión establecida dentro de la planeación estratégica.

Según D'Alessio (2015), este análisis interno no es una “simple revisión operativa de las capacidades y carencias de la organización” (p. 187), sino que es encontrar las competencias distintivas que permiten destacar de los competidores, junto con las debilidades que podrían poner en grave riesgo, pues al ser controlables, se puede establecer un plan de acción para lograr que el Sector del Marketing Digital destaque y se desempeñe mejor que el marketing tradicional en Colombia.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Es el quinto modelo utilizado para analizar el ciclo operativo del Sector del Marketing Digital. Para lograr esto, se debe analizar el sector desde diferentes áreas relevantes como: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas & investigación de mercado, (c) Operaciones & logística e infraestructura, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos & cultura, (f) Sistemas de Información & comunicaciones, y (g) Tecnología & investigación y desarrollo. A continuación se realizará el análisis de cada factor (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En Colombia, existen algunos gremios que están asociados a las actividades del mundo digital; sin embargo, gremios específicos para el Marketing Digital solo existe uno. Este gremio sería el directo responsable de gerenciar y administrar adecuadamente las actividades relacionadas con el desarrollo del sector. Se describirá a los mismos para evaluar las “etapas administrativas” de Fayol (1916/1984), planteadas en el libro, las cuales son: (a) planeamiento, (b) organización, (c) dirección, (d) coordinación, y (e) control (D'Alessio, 2015).

El gremio más fuerte relacionado con las agencias de publicidad, centrales de medios, y empresas de investigación de mercados que están en el mundo digital, es el Interactive Advertising Bureau Colombia (IAB Colombia), que cuenta con más de 170 empresas de Marketing Digital con presencia local y busca fomentar la adopción y efectividad de la publicidad interactiva, tal como se explicó en el Capítulo I de este estudio. Una de sus principales fortalezas es que pertenece al gremio de IAB Global, el cual agrupa en total a más de 1,500 empresas alrededor del mundo, con miembros activos en 44 países, entre ellos: EE:UU., Reino Unido, Brasil, México, Argentina, Colombia, y Alemania (IAB Colombia, 2016a). Al revisar las empresas vinculadas al gremio de IAB Colombia, se observa que agrupa centrales de medios y agencias de publicidad, que manejan tanto el marketing tradicional como el digital. Esto representa un riesgo para el crecimiento del Sector del Marketing Digital, puesto que en la actualidad el mayor volumen de transacciones e infraestructura lo tiene el canal tradicional, representando el 85.6% del total de la pauta publicitaria en el país; con lo cual habría un interés de las centrales de medios por detener o hacer más lenta la adopción de publicidad digital, dado que esto representaría eficiencias en facturación para las empresas anunciantes y, por lo tanto, un menor margen de intermediación para las agencias de publicidad y centrales de medios (IAB Colombia, 2016b).

Se observa que IAB Colombia, al ser el gremio principal que agrupa a las agencias “expertas” en lograr campañas exitosas de comunicación, no es fuerte en generar publicidad para su gremio y para promocionar su existencia en el sector. Se observa por lo tanto, una magnífica oportunidad de alianza o trabajo en equipo entre las agencias de publicidad e IAB con el propósito de diseñar una estrategia de comunicación y promoción del uso del Marketing Digital y difusión de la IAB, para así generar crecimiento sostenido y hacer un sector más fuerte.

De igual forma, el MINTIC está directamente relacionado con el Sector del Marketing Digital, puesto que dentro de su Plan Vive Digital busca promover y aumentar la creación de negocios a partir del uso de las tecnologías de la información y comunicación. Su principal iniciativa es “Apps.co”, que ha sido diseñada para promover el emprendimiento y desarrollo de nuevos proyectos de tecnología y comunicación dentro del entorno digital. Dentro de Apps.co se encuentran importantes aliados como Google y Microsoft (MINTIC, s.f.-b). El Gobierno tiene la intención de fortalecer y promover el Marketing Digital y ha interactuado con IAB para tratar de integrarlos al Plan Vive Digital, pero aún no logra cohesionar las iniciativas de cada gremio, como Fedesoft o la CCE, para que en conjunto dinamicen el sector. La Figura 22 representa la relación actual entre los diferentes gremios que promueven el desarrollo digital, donde se observan diferentes intensidades en la relación y comunicación de los gremios, sin que haya un ente organizador o unidad de mando que promueva las iniciativas y comunicación conjuntas.

En conclusión, existen gremios dentro del mundo digital que buscan promover sus intereses particulares: Fedesoft quiere promover el desarrollo de software local, la Cámara de Comercio Electrónica quiere promover el pago electrónico, IAB quiere promover el Marketing Digital, mientras que el MinTIC quiere promover el desarrollo tecnológico, pero no ha podido integrar a los diferentes gremios. Esto representa un reto desde el punto de vista de la gerencia y administración, puesto que sería el equivalente a los Departamentos dentro de una misma empresa, trabajando de manera aislada, aunque tengan un objetivo común. Desde esta perspectiva, se considera que las funciones gremiales conjuntas deben promoverse con mayor celeridad para que realmente haya una formulación e implementación estratégica en un sector más amplio, que sería el Digital; sin embargo, otra alternativa para enfocarse en el Marketing Digital sería la de agremiar, por fuera de IAB, a las empresas netamente digitales, para que promuevan el desarrollo del sector y realicen una planeación estratégica independiente del marketing tradicional.

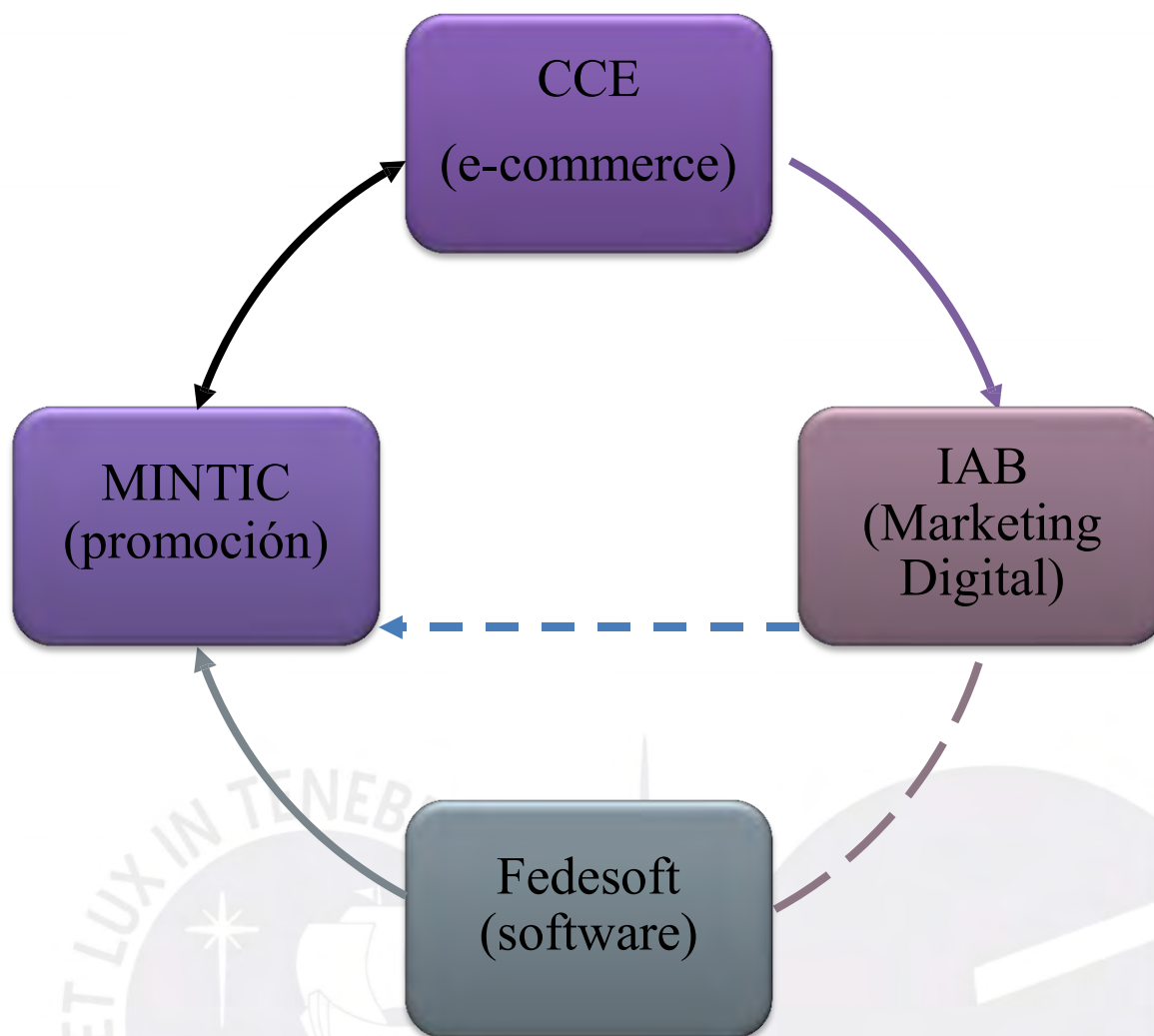


Figura 22. Representación de los gremios digitales en Colombia en la actualidad y su comunicación entre ellos. Elaboración propia basada en la interacción actual de los gremios en Colombia de acuerdo con esta investigación. Se representan las líneas sólidas como de mayor comunicación, las líneas punteadas representan comunicación esporádica, y la dirección de las líneas, la comunicación que se da con mayor frecuencia.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2015), el marketing es la segunda variable que se debe analizar en la auditoría interna, observando la relación que tiene la organización con el mercado, los clientes, y los consumidores. El marketing es el responsable de definir las estrategias relacionadas con el producto, distribución, precio, y publicidad o comunicación, estudiando las condiciones de la competencia y las tendencias del mundo global, utilizando los instrumentos de investigación, el posicionamiento de producto, y la segmentación de mercados.

Antes de entrar en el análisis de las 4 P de mercadeo, se deben establecer definiciones básicas para comprender mejor el origen y la estructuración de este nuevo sector. En primer lugar, en la actualidad no existe una entidad que agremie o agrupe de manera oficial y formal al conglomerado de agentes o entidades que se dedican a la actividad de Marketing Digital en Colombia, como lo concluye el análisis de administración y gerencia.

Se identifica cuáles son los participantes que intervienen en el proceso y cuál es lugar que ocupa la actividad de mercadeo digital dentro de este flujo. Primero están las empresas y entidades de fabricación o comercialización de bienes y servicios, que tienen una mayor necesidad de hacer contacto con un grupo o *target* objetivo, con el propósito de transmitir un mensaje, promover el consumo de un producto o servicio, informar actividades específicas, cambios, modificaciones, lanzar extensiones de línea, y conseguir cualquier objetivo de comunicación previamente establecido. Para satisfacer esta necesidad se utilizan estrategias de mercadeo tradicional como publicidad en medios masivos, *merchandising* en el punto de ventas, folletos y volantes impresos, promoción cara a cara, campañas de RR.PP., y material POP, entre otros.

Con los avances de la tecnología y el surgimiento de Internet, se crea una nueva forma de comunicación, se desarrollan plataformas interactivas de intercambio de información y conectividad, y en la medida en que su consumo se vuelve habitual y cada vez más masivo, las empresas observan el fenómeno y comienzan a ver una oportunidad para generar contenidos y comunicarlos a sus consumidores habituales o potenciales utilizando estos nuevos medios. Con relación a la aparición de esta novedosa oferta de medios para llegar efectivamente a un grupo objetivo, surge la necesidad de crear piezas de comunicación específicas, estrategias apropiadas, y de utilizar eficientemente el creciente número de opciones, a través de las cuales se pueden lanzar los mensajes publicitarios. Esta necesidad impulsa, a su vez, la aparición y evolución de empresas o agentes especializados que asesoran profesionalmente a las compañías productoras de bienes y servicios, para que el presupuesto

del que estas disponen para invertir en este nuevo canal de mercadeo, sea utilizado de la forma más eficiente posible.

Son precisamente estas nuevas empresas y personas especializadas en planear y ejecutar actividades de mercadeo, a través de las plataformas digitales de Internet, las que vienen a conformar y estructurar, en mayor parte, el sector que ahora se estudia. Las características de estos agentes específicos son de naturaleza variada. Algunas surgen como nuevos departamentos dentro de agencias de publicidad tradicionales, otras se conforman como agencias especializadas exclusivamente en Marketing Digital y, finalmente, se encuentran profesionales que actúan de manera independiente para asesorar directamente a las empresas.

Existen también otros intermediarios como las llamadas Centrales de Medios, que actúan como *brokers* de los medios masivos de comunicación y que, en la actualidad, también contratan para sus clientes pauta publicitaria en los medios digitales disponibles en la Red.

También son parte importante del mercado, las plataformas y portales digitales que son los que hacen de medios de comunicación para llevar los mensajes a los consumidores, dentro de los cuales están las redes sociales, los buscadores, las plataformas de video y entretenimiento, entre otros.

Otros participantes de este mercado son aquellas empresas que realizan una tarea de herramienta logística con el objetivo de posibilitar el desenvolvimiento comercial del mercado, como las plataformas de pago utilizadas en el *e-commerce*, desarrolladas exclusivamente para las ventas *on-line*, las empresas que desarrollan aplicaciones para dispositivos, y los cada vez más importantes portales de ventas. En los ámbitos asociativo y gremial, solo se encuentran dos entidades como la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), que agrupa empresas relacionadas directamente con la creciente

actividad del *e-commerce* (CCCE, s.f.); y Fedesoft, que representa a empresas dedicadas al desarrollo de software en el país. Finalmente, en el campo de la investigación, existe la IAB Colombia, que se dedica promover la publicidad interactiva y maximizar su eficiencia, que entre sus más importantes tareas la de realizar investigaciones para cuantificar la inversión publicitaria en el sector y medir estadísticamente innumerables variables que inciden en este mercado y que permiten el análisis de información del sector para diversos propósitos (IAB Colombia, 2016a).

Se observa la ausencia de un esfuerzo mancomunado de todos los agentes del mercado por promover la utilización del medio digital y hacerlo más visible como una herramienta valiosa dentro de la oferta de canales, para realizar actividades de mercadeo y para acercar, por otra parte, a los consumidores usuarios de estos medios a abordar con mayor confianza los mensajes que estos anuncian, tratando de modificar estereotipos negativos y temores de hacer transacciones en línea por la inseguridad, motivos que pueden estar retrasando, por ejemplo, un mayor crecimiento del *e-commerce*. Será necesario, entonces, darle urgencia a la creación de un gremio único y fuerte que consolide e impulse los intereses comunes de todo este mercado.

De esta manera, con todos estos participantes, se da origen al Sector del Marketing Digital, cuya función puede definirse como: cualquier actividad de mercadeo destinada a informar, anunciar, promover, comercializar, vender, y recolectar información para realizar mediciones estadísticas e investigaciones de mercado, e interactuar directamente con el consumidor final y/o con sus intermediarios, utilizando para este propósito la red de Internet y las múltiples plataformas digitales que se han creado en ella. Los consumidores entran en contacto con dichas plataformas mediante la conexión realizada en la red, a través de los diferentes dispositivos tecnológicos que existen hoy a su disposición (Gutiérrez, & Nava, 2016).

No obstante el corto tiempo que tiene la historia del Marketing Digital, su desarrollo ha sido rápido, versátil, y la oferta de opciones disponibles genera complejidad y dificulta el proceso en la toma de decisiones. Para tratar de esquematizar y entender mejor los diferentes segmentos en los cuales se puede categorizar las actividades del Marketing Digital, se presenta la Tabla 17.

Tabla 17

Categorización de los Medios Digitales

Tipo de medios	Definición	Ejemplos	El rol	Beneficios	Retos
Medios propios	Canal de control de marca	<ul style="list-style-type: none"> • Sitio web; • Blog; y • Cuenta de twitter. 	Construido para relaciones a largo plazo con clientes potenciales y medios ganados.	<ul style="list-style-type: none"> • Control; • Longevidad; • Versatilidad; • Nichos de audiencias; y • Eficiencia de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sin garantías; • Toma tiempo escalar; y • Comunicación de la empresa a cada uno.
Medios pagos	La marca paga por apalancar el canal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Displays ads</i>; • Búsquedas pagadas; y • Patrocinio. 	Cambia de fundación a un catalizador que alimenta medios propios y genera medios ganados.	<ul style="list-style-type: none"> • En demanda; • Inmediatez; • Escala; y • Control. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clutter</i>; • Ratas de respuesta decadentes; y • Poca credibilidad.
Medios ganados	Cuando los clientes se vuelven el canal	<ul style="list-style-type: none"> • WOM; • <i>Buzz</i>; y • “Viral”. 	Escuchar y responder: Medios ganados es generalmente el resultado de la buena ejecución y coordinación de medios pagados y propios.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor credibilidad; • Transparentes y en vivo; y • Rol clave en la mayoría de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No control; • Puede ser negativo; y • Difícil de medir.

Nota. Adaptado de “Defining Earned, Owned and Paid Media [Definición de Medios Ganados, de Propiedad y Pagados; Mensaje de Blog]” por S. Corcoran, 2009. Recuperado de http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2009/12/defining-earned-owned-and-paid-media.html

Consumidor. La irrupción de los medios digitales en la vida cotidiana de los consumidores ha modificado significativamente los hábitos de consumo de medios de comunicación, la utilización del tiempo libre, y los elementos que intervienen en un proceso de compra.

En el caso de los hábitos de consumo de medios de comunicación, se observa un creciente uso de Internet. Según Fosk (2015), en el primer trimestre de 2015, el promedio mensual global de audiencia y *engagement* en el computador es de 21.7 horas por visitante y un promedio mensual de páginas visitadas de 1,979. Brasil ocupa el primer lugar y sobrepasa el promedio global con 27.5 horas mensuales y un promedio de páginas visitadas de 2,132. Colombia está en el cuarto lugar de Latinoamérica con un promedio 20.0 horas mensuales y con 1,269 páginas visitadas.

Los hábitos de compra en la red de Internet se han convertido en una parte determinante en la toma de decisión en el proceso de ventas de productos y servicios. Se llevan muchos años utilizando el concepto de *first moment of truth* [primer momento de la verdad] (FMOT, por sus siglas en inglés), que se divide en tres pasos. Primero es el estímulo, que es generado por medio de catálogos, comerciales de televisión, vallas, pautas en revistas o cuñas radiales. El segundo paso es el “primer momento” que el consumidor tiene con el producto y que, por lo habitual, está exhibido en la góndola, estanterías o vitrinas, y toma la decisión de compra, y el último es la experiencia del uso o prueba del producto, con el cual se genera un juicio que, a su vez, es reproducido o propagado en su entorno más cercano (Fuentes, 2011).

En contraste con el anterior modelo, surge un nuevo concepto en el marketing llamado ZMOT (*Zero Moment of Truth*) o “El momento Zero de la verdad”, creado por Google. Este paso va entre el estímulo que recibe el consumidor de parte del producto y el momento de la verdad o compra del producto. Se puede simplificar como la búsqueda de información y referencias acerca del producto que se dispone a comprar. El consumidor busca la información del producto y de sus competidores basado en reseñas y opiniones dadas por otros consumidores antes de tomar una decisión final, utilizando las plataformas de búsqueda que existen en Internet, por medio de dispositivos electrónicos fijos o móviles.

Luego, toma su decisión de compra, la realiza sin importar dónde ni cómo y, al final, después de tener la experiencia de uso o prueba, genera un juicio que va a ser expresado o compartido a miles de personas, utilizando los mismos medios de la red, permitiendo que otros consumidores, a su vez, puedan informarse y alimentar su propio criterio (Google, 2012).

Como se observa, este nuevo comportamiento en el proceso y decisión de compra implica a un consumidor más informado y con la amplia y novedosa facultad de validar o corroborar sus expectativas y dudas respecto del desempeño y características de un producto o servicio, antes de proceder a comprarlo. El flujo de movimientos culmina cuando este mismo consumidor puede interactuar versátilmente en la red expresando sus opiniones, juicios, e inquietudes después de la experiencia vivida con el producto. Este nuevo modelo, en el cual el consumidor interviene con otra intensidad antes y después de la compra, obliga a que la ejecución de las campañas en el mercadeo digital necesiten ser más elaboradas que en el marketing tradicional, porque se debe saber participar inteligente y oportunamente en todos los pasos del modelo.

Ya no es suficiente con enviar mensajes relacionados con la marca y sus beneficios, y tampoco que el consumidor sienta que viene directamente de la compañía, él se siente más cómodo cuando escucha el mensaje por parte de un igual o un referente. Según Hatch (2012), en este momento ha tomado relevancia la participación de influenciadores digitales en el ámbito mundial. Estos son personas que tienen cuentas en las principales redes sociales y blogs en los cuales generan contenido relevante sobre productos, servicios, o tendencias para sus seguidores sobre la categoría en la que se especializan, creando una interacción de doble vía. Se caracterizan por tener los seis pilares de la influencia: (a) alcance, (b) proximidad, (c) experiencia, (d) relevancia, (e) credibilidad, y (f) confianza.

En Colombia como en el mundo existen influenciadores que están adquiriendo relevancia en la toma de decisiones al momento de decir un producto, un servicio, o seguir un

tema de interés específico como la política, moda, deportes, y temas digitales. Revisando el ranking de Social Media y Marketing Digital de habla hispana realizado por Klout (como se citó en Mejía, 2015) (i.e., plataforma digital gratuita que mide la influencia social que tiene una persona a través de las redes sociales a las cuales ella pertenezca) por puntaje y twitter por número de seguidores, se encuentra que en los primeros 10 puestos, España se ubica cinco influenciadores ocupando el primer, segundo, tercer, séptimo, y octavo puesto; Colombia tiene dos influenciadores en el cuarto y décimo puesto; y otros países como Portugal, Chile, y Argentina cuentan con un influenciador cada uno. Se puede decir que Colombia tiene una participación sobresaliente en el ranking y según la tendencia debe tomar un rol más importante en este campo.

A nivel global se está hablando de la creciente relevancia de los micro influenciadores, que son más especializados en nichos de mercado, que llegan a un número menor de seguidores, pero más específicos del *target*. En Colombia, la lenta aparición, el incipiente desarrollo, y el bajo número de este tipo de personas que influyen en los consumidores en nichos más específicos, se convierte en una debilidad en el sector de Marketing Digital (Suhrawardi, 2016).

Por consiguiente, las empresas que se plantean estrategias que pretenden ser exitosas en estos medios, deberán producir contenidos con objetivos bien definidos y que se ajusten en creatividad, tono, y contenido a la naturaleza de los diferentes instantes que se transitan en este proceso de compra. Asimismo, es absolutamente necesario que se adquiera destreza para interactuar eficientemente con el consumidor, en el marco de los medios digitales en los cuales ese comprador participa, durante las etapas que anteceden y que se suceden a la adquisición del bien o servicio.

Después de la introducción al marketing y ventas del Sector del Marketing Digital, se realizará el análisis de las 4P, el orden es Producto, Plaza, Precio, y Promoción.

Producto. En el Sector del Marketing Digital, los productos que se comercializan no son tangibles, aunque el consumidor recibe al final del proceso un bien material o un servicio. El portafolio de productos que compone la oferta del mercado está explicado por la IAB, que los divide en dos formatos: (a) *displays*, que abarca la mayoría de productos: *display* estándar, *display rich media*, video, *social media*, influenciadores, *display* en *email*, *advergaming*, audio digital, patrocinio, *display* en aplicaciones, SMS/MMS, publicidad en servicios de localización, y otros formatos *display*. Esta categoría de productos o vehículos tiene un peso significativo en el mercado, con una inversión de \$25,964'378,250 COP y una participación de 79% del total del mercado; y (b) *search*, clasificados, y directorios, los cuales ya han sido definidos en la Tabla 14 del Capítulo II, que sumados alcanzaron una inversión total de \$7,096'670,223 COP y una participación de 21% del mercado. En su reporte del segundo trimestre de 2016, la IAB muestra las estadísticas de la inversión en cada uno de los productos. Los primeros cuatro hacen el 86.44%, siendo *display* estándar el producto de mayor inversión con \$9,739'967,580 COP y una participación del 37.51%, seguido de *display rich media*, con una inversión de \$5,511'850,845 COP y una participación de 21.23%. En tercer lugar se ubica el popular social media con una inversión de \$4,158'345,429 COP y una participación del 16%, y, finalmente, en el cuarto lugar se coloca video con una inversión de 3,032'931,077 COP, con una participación del 11.68% (PwC, 2016d).

Aparte de los productos antes mencionados, se ofrecen servicios para hacer acercamiento, posicionamiento, y recolección de data. Uno de los servicios es el posicionamiento en buscadores de páginas web, que se puede definir como una de las formas más rápidas, económicas, y eficaces de posicionarse en la mente del cliente a través de Internet, para así conseguir más visitas, ventas, y nuevos clientes. Consiste en el uso de plataformas de buscadores como Google y, mediante técnicas de algoritmos, lograr que la

página web se ubique en los primeros lugares de visualización cuando se realiza la búsqueda por parte del consumidor. Una de las ventajas es que se dirige al consumidor directamente al producto o servicio que está buscando, puesto que los consumidores están utilizando las plataformas de búsqueda para encontrar lo que necesitan (Gómez, 2012).

Otro de los servicios ofrecidos son los boletines electrónicos o *newsletter's* que se envían por medio de correo electrónico masivo. Se utilizan para enviar información específica del producto o servicio para hacer posicionamiento de marca. El SMS consiste en enviar mensajes de texto con información un poco más corta y más específica donde, por lo general, se comunican promociones o concursos que direccionan al consumidor a hacer la compra en el sitio físico o por medio de la página web (Gómez, 2012).

Tener esta interacción con el consumidor en los medios digitales genera un conocimiento tácito y detallado acerca de este, como los patrones de compra, sus preferencias, su IP, actividades que realiza, sus pagos en línea, preferencias de influenciadores a los cuales sigue, y sus discusiones en chats abiertos como blogs, redes sociales, y foros en donde se comentan las noticias. Toda esta información puede ser recolectada, clasificada, y almacenada, y su conjunto se denomina data del consumidor. Con esta data se puede hacer una segmentación más efectiva, eficaz, y con un mayor grado de asertividad a menor costo que la investigación de mercados del marketing tradicional. Esto se ve como una fortaleza del sector que se está trabajando. Para poder conseguir una buena data de consumidor, se debe contar con un buen manejo de los sistemas de información, esto abre la posibilidad de abrir un mercado para empresas o profesionales en investigación de Marketing Digital, que se especialicen en agrupar, caracterizar, y almacenar bases de datos que sean de utilidad para la ejecución de campañas de mercadeo y publicidad a través de los diversos canales del Marketing Digital.

Precio. Para poder entender el contexto de “Precio” del Marketing Digital, se tiene que entender su funcionalidad, las condiciones especiales que favorecen el desarrollo de este sector para las organizaciones, el modelo de penetración en el mercado, estructurado por empresas como Google AdWords y la plataforma de Eltiempo.com, y las variables de innovación y desarrollo estratégico basadas en el factor de relación con la demanda de la industria.

Considerando los factores que se han analizado a lo largo de este documento, se observa que el panorama en donde se desarrolla actualmente el Sector del Marketing Digital da la facilidad de encontrar factores importantes que favorecen su competitividad frente a los escenarios que tiene el marketing tradicional, estos se basan en la estrategia comercial y operativa que hacen a los productos del Marketing Digital más económicos, puesto que sus canales permiten la disminución de costos en desarrollo de piezas publicitarias y mayor impacto al público objetivo. Los modelos de penetración de mercado de plataformas como Google AdWords y Eltiempo.com han permitido que las compañías puedan tener mayor acceso a clientes objetivo y generar productos estratégicos desarrollados con un análisis de la data, que permiten enfocar directamente el producto a la necesidad del cliente.

Una de las ventajas más favorables que presenta el Sector del Marketing Digital en el ámbito global es el desarrollo de estrategias específicas para cada negocio en un contexto de múltiples canales de desarrollo, que permiten generar escenarios específicos para cada cliente. Estos están compuestos por diferentes modelos que hacen que el producto sea multicultural y particular a la hora de comunicar una idea, como se puede evidenciar en el informe *IAB Q2 2016* (PwC, 2016d). De los diferentes canales y medios de desarrollo del Marketing Digital, se tomarán como ejemplos las siguientes dos plataformas.

La primera es la plataforma Eltiempo.com, a través de su agencia “Audiencia Digital”, quienes desarrollaron soluciones a las necesidades específicas de cada cliente, como

multiproducto, entrevistas, contenido interactivo, video, *streaming*, activación, contenido especializado, *hangout*/foros, gamificación, social marketing, *content marketing*, *native ADS*, *richmedia ADS*, y *standard online ADS*. Estas diferentes líneas de negocio permiten al anunciante ser específico, estratégico, y puede globalizar o maximizar su estrategia publicitaria, considerando que el producto va enfocado a una necesidad específica y genera un valor que puede ser medible por la *Big Data*, lo cual genera el tráfico del Internet, que muestra información detallada y en tiempo real de la efectividad del mismo (Audiencia Digital, 2014).

La plataforma Google AdWords ha permitido que los consumidores vean los anuncios de las empresas en la medida que ellos se encuentren “buscando” en Google.com y así llegar a las personas adecuadas en el momento indicado (Google, 2016a). Esto facilita a los motores de búsqueda de producto y enmarca al cliente en una escenario específico que le ofrece una solución asertiva a su necesidad, es válido también mencionar que dentro de esta plataforma existen anunciantes con las mismas posibilidades que ingresan en el ciclo *Header Bidding* (Tecnología de Presubasta), y lo único que haría diferente a cada organización o empresa es la asertividad en el momento de conocer el motor de búsqueda en el cual el cliente está navegando en la red. Este es el reto al cual se enfrentan la compañías, el cual propone una transformación en el modelo de publicidad donde se da un nuevo contexto para el desarrollo y la estandarización el “precio” de los medios digitales que generarán un impacto significativo en la forma cómo los anunciantes compran este tipo de servicios (Millward Brown, 2016).

Los contextos mencionados permiten establecer que la variable de precio facilita la innovación y el desarrollo estratégico del Sector del Marketing Digital con relación a la demanda de la industria, lo que ayuda a la estrategia del Gobierno en el *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018* (DNP, 2015a); donde plantea dos pilares importantes: (a) incentivar la creación de estrategias de innovación y desarrollo sostenible para las compañías, y (b)

desarrollar otras plataformas de comunicación y comercio electrónico (*e-commerce*), que permitan generar nuevos escenarios productivos en el país y puedan apoyar el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Debido a la desaceleración económica que presenta el país, causada por la caída de los precios del barril de petróleo, las desaceleración industrial, y la depreciación de la moneda, de acuerdo con lo señalado por el Banco de la República en su *Informe de Gestión Julio 2016*, genera un escenario donde estrategias corporativas deben buscar disminuir costos sin afectar la efectividad, la productividad, y el desarrollo de las mismas, y es donde el Sector del Marketing Digital debe aprovechar para continuar posicionándose dentro de las organizaciones como el aliado estratégico efectivo para lograr a cabo la estrategia corporativa a menor costo (Melo, 2016).

La mejor forma de evidenciar la fortaleza competitiva que los precios tienen en el Marketing Digital frente al marketing tradicional es verificando un propuesta real de pauta para una compañía pequeña en Colombia realizada recientemente por una agencia mediana de este rubro. A continuación en la Tabla 18 se muestra una propuesta de inversión en Marketing Digital con los respectivos montos de dinero para los diferentes formatos.

Tabla 18

Propuesta de Inversión en Marketing Digital 2017 (US\$)

Mes	Facebook	YouTube	Instagram	Search	Display	Remarketing	Total
Mayo	1,000.00	500	167	667		333	2,667
Junio	666.67	500	167	333	667	333	2,667
Julio	1,000.00	333	333	500	667	333	3,167
Agosto	583.33	333	167	500		333	1,917
Setiembre	500.00	333	167	500		333	1,833
Octubre	666.67	333	167	333		333	1,833
Noviembre	666.67	333	167	333		333	1,833
Diciembre	333.33	333	167	333		333	1,500
							17,417

Nota. Tomado de “Propuesta de Inversión en Marketing Digital (US\$), 2017,” por Social Life Agency, 2017a. Bogotá, Colombia: Autor.

En Marketing digital se habla de Key Performance Indicator (KPI) o medidores de desempeño de la campaña, donde se busca dependiendo del formato conseguir interacción con los consumidores. En esta propuesta se busca obtener personas que se registren en la pagina web de la compañía (*Leads*), para construir un base de datos, aumentar los fans o seguidores de la marca en las redes sociales de Facebook e Instagram, visitas a la pagina web que se miden en las veces que ingresan a esta. En la Tabla 19 se presentan los objetivos que se alcanzarían al aplicar la propuesta de inversión en Marketing Digital para 2017.

Tabla 19

Medidores de Desempeño para la Propuesta de Inversión en Marketing Digital, 2017 (en Unidades)

KPI	Mínimo	Objetivo	Máximo
Leads	6,000	7,500	9,000
Fans	6,500	8,000	9,500
Visitas web	17,000	20,000	23,000

Nota. Tomado de “Medidores de Desempeño para la Propuesta de Inversión en Marketing Digital,” por Social Life Agency, 2017b. Bogotá, Colombia: Autor.

En la Tabla 20 se muestra la propuesta de la segunda cadena de televisión de Colombia a la Compañía No Sweat de Colombia SAS, donde los medidores de desempeño se basan por rating o sintonía.

Tabla 20

Propuesta de Inversión en Marketing Tradicional(Televisión), 2017

Franja	Formato	Frecuencia	Total (US\$)	Rating
Day	Mención 20"	4	3,200	5.0
Early	Cortinilla	5	1,458	3.5
	Comercial 20"	3	2,333	
	Mención 10"	3	3,500	
Prime	Mosca	5	6,217	9.0
	Comercial 20"	6	19,894	
Late	Comercial 20"	3	3,267	6.0
Total		29	39,869	

Nota. Tomado de “Propuesta de Inversión en Marketing Tradicional (Televisión), 2017,” por RCN Televisión, 2017. Bogotá, Colombia: Autor.

Analizando las dos propuestas de pauta, los totales tienen una diferencia en dinero de US\$22,453, siendo la de Marketing Digital un 44% más económica con la ventaja de que se puede segmentar, medir, y llegar a nuestro objetivo por diferentes medios y formatos, frente a la propuesta de marketing tradicional que es más elevada y con la cual solo se está llegando por el formato de televisión y no es posible medir el impacto de la campaña.

Existen sin embargo otras variables de costos asociados a la contratación de servicios de agencias tanto en el Marketing Digital como en el tradicional tales como el desarrollo creativo, la planificación de la pauta, el encargado del manejo de comunicación de redes sociales, entre otros. En los dos casos, estos costos variarán dependiendo del conocimiento y el prestigio que tenga la agencia. Entre más reconocida y exitosa sea esta, el valor del servicio se incrementará y viceversa, lo cual afectará el precio o valor de la campaña para la compañía.

Plaza. El canal de distribución del Sector del Marketing Digital empieza con la demanda de las empresas que comercializan productos, bienes, y servicios motivados por la necesidad de llegar a su grupo objetivo, el consumidor final, de una manera rápida y eficiente a bajo costo. El IAB, en su reporte del segundo trimestre de 2016, muestra la participación y la inversión de los anunciantes divididos por el tamaño de las empresas, información entregada por 31 medios afiliados. Los anunciantes PYMES (pequeños y medianos) se encuentran en el primer lugar con una participación del 56% y una inversión de \$18'335,043.958 COP; en segundo lugar están los grandes anunciantes, compañías grandes con una participación del 32% y una inversión de \$10'580,992.075 COP; en tercer lugar están los anunciantes nacionales o estatales con una participación del 7% y una inversión de \$2'303,008.210 COP; y en último lugar están los anunciantes extranjeros con órdenes y pagos que vienen de fuera de Colombia, con una participación del 5% y una inversión de US\$1'716,982.210 COP. Finalmente, es interesante observar la participación mayoritaria de

los anunciantes PYMES que están haciendo una alta inversión en Marketing Digital motivados debido a los bajos costos e impulsando con fuerza la democratización del servicio (PwC, 2016d).

Continuando el flujo de distribución, se encuentra a las agencias grandes, medianas, y personas independientes que realizan los contenidos basados en las estrategias de las compañías. Las agencias sin importar su tamaño pueden realizar integración vertical con sus proveedores. Como ejemplo se puede mencionar el plan académico que desarrolla Google para certificar agencias que trabajan en Marketing Digital como una agencia Google Partners. Estos programas de entrenamiento práctico incluyen asesoría y acompañamiento de expertos de Google en temas de planeación de pauta, estrategias para alcanzar el objetivo, y análisis de data por tiempo indefinido. Implementando estos planes de certificación y especialización, Google garantiza que las agencias tengan el conocimiento para utilizar las herramientas desarrolladas de una manera más efectiva y eficiente para que los anunciantes obtengan un éxito mayor y aumenten su confianza de inversión en el medio digital.

En Colombia se encuentran agencias de Marketing Digital en posiciones relevantes en el ranking mundial. Según el reporte de *The World's Best Digital/Specialist Agencies 2016*, Geometry Global Bogotá es la primera agencia de Latinoamérica en la lista, en la quinta posición mundial con 40.1 puntos, y solo la superan cuatro agencias estadounidenses. La siguiente agencia latinoamericana mejor ubicada es Ariadna Bogotá en el 15° lugar con 30.5 puntos, lo cual coloca a Colombia como un país competitivo a nivel mundial en materia de diseño, contenido en medios digitales, y con profesionales creativos y a la vanguardia de las nuevas tecnología y tendencias (Warc, 2016).

Si se observan las cifras que reporta IAB Colombia en el último reporte, se muestra la distribución de la inversión de medios digitales por tipo de venta. En primer lugar están los ingresos de medios generados a través de agencias con 49% de participación y una

facturación de \$16,341'870,968 COP. En segundo lugar están los ingresos de medios por venta de cliente directo, con una participación de 46% y una inversión de \$15,128'832,543 COP, y en último lugar están los ingresos de medios por venta DSP (*Demand Side Platform*). Estos volúmenes de ventas evidencian el hecho de que para hacer publicidad en medios digitales las empresas no dependen necesariamente de las agencias especializadas para acceder a las plataformas y realizar sus estrategias en este canal. Con lo que se deduce que al mercado total acceden más equitativamente y con mayor facilidad, clientes de todos los tamaños con presupuestos grandes y pequeños (PwC, 2016d).

Después de tener la estrategia definida y haber desarrollado los productos y los contenidos digitales, estos ya están listos para ser divulgados, por lo que el paso a seguir es seleccionar y utilizar o contratar las plataformas tecnológicas como canales de comunicación de la empresa hacia el consumidor. Según Alexa (2016), las principales y más utilizadas plataformas en Colombia son Google.com.co, que se erige como motor de búsqueda número uno del mercado, lo siguen en orden de importancia, YouTube para ver videos de usuarios con calificación y comentarios, Facebook red social, Mercado Libre venta por Internet, Instagram red social, y *El Tiempo* periódico digital.

Una de las fortalezas que se ve para este sector es contar con presencia local de las grandes empresas de medios digitales en el país, lo cual hace que la tecnología y las tendencias sean más fáciles de contactar, adoptar, e implementar. Se podría decir que Colombia, la cuarta economía más grande de la región, se está convirtiendo en foco relevante para el consumo de medios digitales y, por esta razón, han llegado a nuestro país a operar directamente empresas de talla mundial como Google, Facebook, y Twitter, entre otras.

Por último, y para cerrar el flujo de distribución, se encuentran los dispositivos móviles y fijos, con los cuales los consumidores reciben la comunicación, se informan, compran, comparten, y comentan las experiencias que tienen con los productos, bienes, y

servicios. El uso de Internet cuantificado en minutos utilizando el *desktop* ha venido creciendo en Colombia, en 2014 su uso mensual alcanzó los 13,301 minutos y en 2105 los 15,630 minutos, teniendo un incremento de 18%. Las principales categorías de consumo de contenido la lideran los servicios, *social media*, y *search* o búsqueda. Con respecto a los dispositivos móviles como celulares y tabletas, estos han tenido un incremento de ocho puntos en tiempo de uso en comparación con el periodo anterior. Ya sea en aplicaciones o en video, continúan liderando una serie de categorías y tienen un rol cada vez más importante en el proceso de compra. Es crucial en el mix de medios, el uso y predominio de los *Smartphones* como un dispositivo omnipresente que está siendo utilizado para ver contenidos que eran exclusivos de la televisión (Castro, 2015). Se observa en la Figura 23, en resumen, el proceso de distribución del Sector del Marketing Digital.

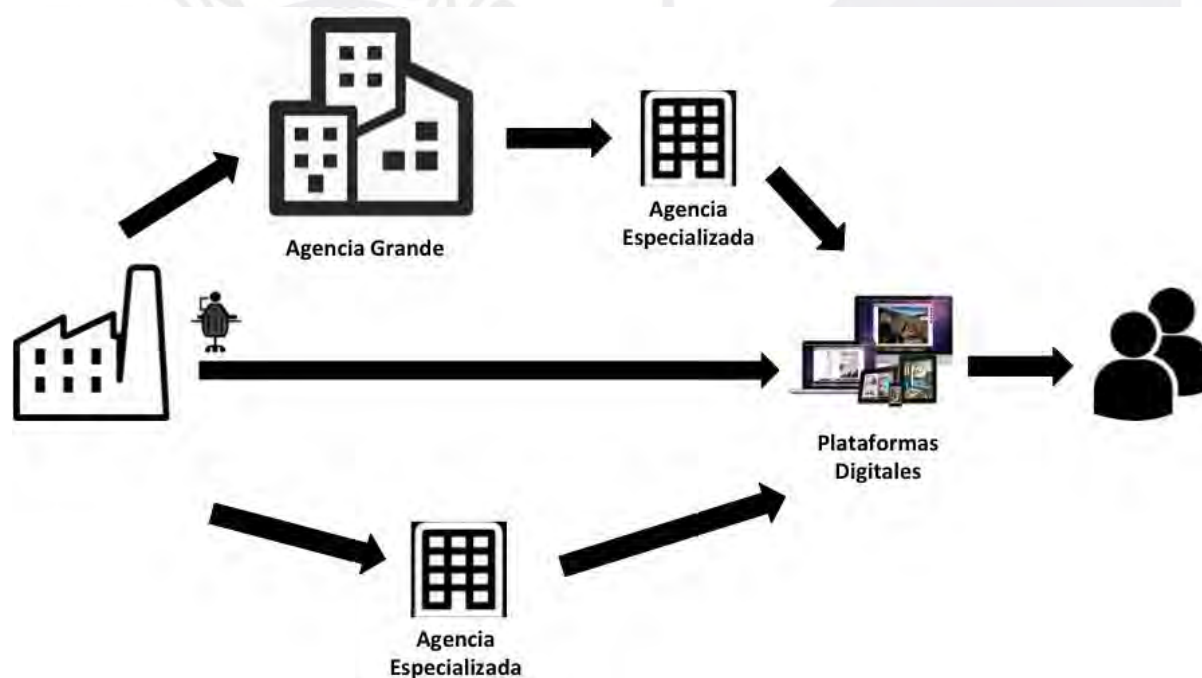


Figura 23. Proceso de distribución del Sector del Marketing Digital.

Promoción. Las empresas que están relacionadas con el Sector de Marketing Digital, por una parte utilizan los mismos medios y plataformas de Internet para promocionarse y, por otra, asisten a ferias y eventos relacionados con mercadeo y publicidad. De estas dos maneras buscan hacer contactos y generar una red de conexión entre empresas que buscan

agencias de Marketing Digital, agencias de marketing que buscan nuevos clientes o nuevas tendencias en tecnología y desarrollo de contenidos, y personas responsables del área de mercadeo de las empresas que buscan un nuevo proveedor. IAB (como se citó en “Ferias de Publicidad,” 2016) realizó el Congreso Marketing y Publicidad Digital Colombia 2016 con el tema de “El Nuevo Marketing: Resultados en Tiempos de Cambios”, EXMA Expomarketing Bogotá 2016 con conferencistas de más de 10 países, como Marc Randolph, fundador de Netflix, y Uri Levine, fundador de Waze, con una asistencia de 5,000 personas y Publi Expo Pererira Colombia 2016, entre varias.

Se puede afirmar que el Sector del Marketing Digital, es dinámico con un crecimiento exponencial, que cuenta con un recurso humano talentoso, lo cual lo vuelve competitivo y atractivo para las generaciones que están entrando al mercado laboral. Ofrece la oportunidad de operar rentablemente a quienes mantengan el ritmo avasallante del cambio tecnológico y que conserven una esencia de innovación permanente.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Es relevante analizar las operaciones, logística, e infraestructura del Sector del Marketing Digital, este análisis debe considerar las operaciones y actividades relacionadas con la producción y generación de los servicios, la logística de entrada y de distribución, así como de la infraestructura necesaria para desarrollar los procesos (D’Alessio, 2015).

De acuerdo con lo planteado por D’Alessio (2015), para analizar las operaciones del sector, se deben estudiar algunas variables claves de este: (a) costos asociados a la fabricación, tanto propios como de los competidores, (b) materiales, (c) sistemas de inventarios, (d) facilidades de ubicación, (e) economías de escala o de alcance, (f) eficiencia térmica y energética, (g) capacidad de producción y eficiencia, (h) eficacia de las tercerizaciones, (i) grado de integración vertical, (j) eficiencia de los activos fijos, (k) efectividad de los procesos de control, y (l) seguridad e higiene laboral. Se desarrollará el análisis de estas variables.

Costos de fabricación. Se deben analizar los costos de fabricación desde dos perspectivas, de las agencias digitales y de los medios o canales. Para las agencias, los costos directos de producción están relacionados principalmente con los costos asociados al personal. Según Rivas (2013), para la producción de piezas de comunicación o campañas digitales, las agencias requieren tener dentro de su estructura, entre otros, los siguientes cargos o roles, ejecutivo o director de cuenta, director creativo, *planner* (que cumple funciones de gerente técnico para la viabilidad de los proyectos), diseñador gráfico, *community manager* (administrador del contenido en redes sociales), analítico de datos, e ingeniero de sistemas.

Un costo asociado y de particular relevancia en el Marketing Digital es el acceso a Internet, el sector es dependiente de este servicio puesto que sin él no se pueden realizar actividades digitales. Se deben considerar también los costos de los computadores y las licencias de los programas de cómputo requeridos para la producción de piezas de comunicación y campañas. Los medios o canales, adicional a los costos ya descritos, incurren en los costos de servidores e infraestructura de datos para mantener en línea y activos sus medios y portales.

Suministro de materiales, directos e indirectos de fabricación y de productos terminados. El Marketing Digital es un mercado donde se intercambian historias, momentos, y experiencias entre diferentes *stakeholders* como marcas, compradores, consumidores, Gobierno, entre otros. Como se ha descrito en capítulos anteriores, este relacionamiento no es directo, sino a través de diferentes dispositivos, plataformas, y redes que buscan conocer, cambiar o crear hábitos de consumo y estilos de vida en las personas que interactúan con los diferentes mensajes. Si bien es cierto que un alto porcentaje de los esfuerzos de mercadeo digital buscan generar una acción en el mundo físico, la actividad como tal no requiere materiales directos e indirectos de fabricación por ser un servicio intangible.

Sistemas de inventarios. Como se ha descrito anteriormente, el proceso de producción o generación de campañas digitales no utiliza insumos o materiales convencionales, la entrada al proceso son ideas basadas en las necesidades del cliente y su salida son piezas digitales para las campañas. El análisis del sector lleva a pensar que en este no hay inventarios físicos, solo bases de datos, archivos, e información digital, lo que constituye una ventaja competitiva en términos de costos si se compara este con el sector de marketing tradicional que, al producir elementos físicos, requiere contar con inventarios y materias primas para su fabricación.

Facilidades de ubicación y diseño de planta. Al no tratarse de un mercado en el cual se necesite maquinaria para producción de bienes tangibles, la ubicación y diseño de planta se resume a un sitio fijo (oficina) con un buen servicio de Internet o dispositivos móviles con buenos planes de datos en sitios donde se tenga buena cobertura por prestadores de servicios como Claro, Tigo, y Movistar. Sin embargo, es recomendable generar ambientes propicios para el buen desarrollo de aspectos creativos en grupos de trabajo que permitan ofrecer ideas innovadoras y ejecutarlas de forma acertada, esto último puede ser visto más como un diferencial para ofrecer una propuesta de valor superior que un condicionante.

Economía de escala o de alcance. Este es un factor importante para el Sector de Marketing Digital, el costo de producir una pieza digital no está relacionado con la cantidad de personas que va a impactar, en otras palabras, una pieza digital puede ser vista por uno o un millón de clientes y su costo de producción es el mismo. La misma pieza puede ser fácilmente adaptada para ser distribuida por diferentes canales haciendo más eficiente el proceso. El costo de distribuir por medio de los canales digitales depende del tipo de canal y no necesariamente está ligado a la cantidad de impactos o impresiones. Google (2016b), referente global de la industria, no cobra las impresiones en su motor de búsqueda, el cobro solo se da en el momento que el cliente potencial da click en el anuncio.

Eficiencia técnica y energética. En el Sector de Marketing Digital no existen muchas oportunidades de mejorar la eficiencia técnica y energética, puesto que su operación se resume en los costos de servicios públicos de una oficina, e incluso en varias ocasiones, de servicios públicos de un hogar debido a las nuevas tendencias de *home office* que se ven en este tipo de sectores de servicios.

Capacidad de producción y eficiencia de fabricación. En este sector, la capacidad de producción está directamente relacionada con la capacidad y experticia de la mano de obra y un complemento tecnológico de última generación, que permitan desarrollar campañas y estrategias de comunicación ágiles y efectivas. Es importante para el sector considerar la capacitación del personal en aspectos generales del Marketing Digital, y en el manejo de plataformas como Google, Facebook, LinkedIn, IOS, Android, entre otras, además de contar con un presupuesto de inversión en equipos de cómputo, software, y dispositivos móviles que permitan estar a la vanguardia de este sector cambiante e innovador.

Eficacia de las tercerizaciones. Por las características descritas del sector frente a la infraestructura requerida, es una práctica habitual la contratación de personal *freelance* (“Carta de Autorización,” s.f.) (Profesionales independientes que prestan servicios a las compañías en proyectos determinados y que no están vinculados a la empresa por medio de un contrato laboral), las agencias de publicidad pueden de esta forma incrementar su capacidad de diseño y producción a cualquier nivel requerido sin incrementar su planta de personal los profesionales que ofrecen sus servicios de esta forma pueden trabajar en diferentes campañas y prestar servicios a diferentes compañías.

Integración vertical. Es un sector donde se puede lograr un alto grado de integración vertical, un claro ejemplo es *El Tiempo*, que cuenta con una estructura que integra un completo portafolio de servicios de la siguiente forma: Medios / Portales: www.eltiempo.com, www.metrocuadrado.com, www.motor.com.co, www.portafolio.co, entre otros; comercialización de espacios: Casa Editorial *El Tiempo* comercializa espacios en sus portales para ubicación de *banners*, rompepáginas, publrreportajes, entre otros. Esta

propuesta la ofrece de forma directa a empresas y los costos dependen del tráfico de cada sitio; creación de contenidos / agencia digital: Además de contar con los medios, Casa Editorial *El Tiempo* ofrece dentro de su portafolio de servicios, creación de contenidos para portales propios y de terceros, y administración de campañas de comunicación en sus portales con ampliación a otras plataformas como google (Audiencia Digital, 2014).

Eficiencia de los activos fijos. El computador es el principal activo fijo para las agencias digitales. Para crear y desarrollar elementos y campañas digitales de cualquier índole y alcance, se requiere tan solo un computador con los programas de diseño necesarios, en el mismo equipo se pueden desarrollar diferentes proyectos, esta implicación hace eficiente el uso y aprovechamiento de los activos fijos. Otra facilidad de los equipos como PC, portátiles, tabletas, o teléfonos móviles inteligentes que se utilizan como activos productivos, es la inclusión de cámaras de video de alta definición que permiten generar contenido en formato audiovisual de alto impacto a costos bajos.

Efectividad de los procesos. Por sus características, en el Sector del Marketing Digital el impacto en la producción de los “tres enemigos de los procesos”: excesos, mermas, y desbalances es mínimo o nulo, puesto que no existe como tal un proceso de transformación físico que los genere (D’Alessio, 2012). La calidad inferior está relacionada con aquellas campañas o piezas diseñadas o desarrolladas que son rechazadas por los clientes por no estar a la altura de sus expectativas, bien sea en términos gráficos, de conceptos, de alcance o por incumplimiento de cronogramas acordados, o cuando no son bien aceptadas por el consumidor. La calidad del diseño es un elemento importante a considerar por las agencias digitales, puesto que es un diferenciador entre ellas e impacta directamente en la efectividad de las campañas.

Seguridad e higiene laboral. Por las características del sector y su proceso productivo, este no es un factor determinante al momento del análisis, debido a que las condiciones laborales son aquellas con las que cuenta una oficina de servicios o de *home office*, práctica habitual en el sector.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En los capítulos anteriores de este estudio se ha señalado: primero, que la adopción del Marketing Digital en Colombia está en niveles bajos e inferiores al porcentaje de inversión en países referentes. Segundo, que los participantes en el sector, en mayor medida no son exclusivos del frente digital, y en el caso de las agencias, se encuentran grandes compañías, tanto nacionales como globales, participando en el mercado. Estos hechos derivan en que no se cuente con información sectorial exclusiva del desarrollo del Marketing Digital. Por lo tanto, para construir el análisis financiero interno del sector, se tomará como punto de partida la información del sector de la publicidad en general y después se construirá la misma información para un grupo pequeño de participantes, cuyo foco está en el desarrollo digital de las comunicaciones y la publicidad. Contrastando esta información se llega al perfil financiero de las compañías del sector, que sirve de apoyo para identificar sus debilidades y fortalezas.

El análisis financiero planteado tiene completa validez, pues si bien no hay un sector dedicado exclusivamente al mundo digital y así sus estructuras financieras sean resultado de décadas de trabajo en el marketing tradicional, es de esperar que las capacidades financieras de sus participantes puedan actuar a favor o en contra del desarrollo del ámbito digital. El analizar una muestra de compañías de foco en lo digital, sin importar su peso específico en las cifras generales, permite identificar un perfil de lo que podrían ser los nuevos participantes en el sector.

En Colombia, las compañías en general reportan su información financiera a los entes de control y es así como, en el caso particular de la Superintendencia de Sociedades (SUPERSOCIEDADES, 2016a), se cuenta con el Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM), que reúne la información de las empresas bajo su vigilancia desde 2012 hasta 2015. Adicionalmente, cuenta con la información desde 2004, pero para el análisis interno del sector, el trabajo se concentra en el momento actual de los participantes,

esta acotación se debe a la dinámica del sector, pues por su naturaleza cambiante y por andar en paralelo con las innovaciones tecnológicas, es de poca relevancia realizar análisis atrás en el tiempo.

De la información entregada por SUPERSOCIEDADES (2016b), donde se cuenta con los informes financieros de más de 25,000 empresas que actúan en Colombia, se filtra exclusivamente la que corresponde al sector identificado como “Publicidad y Estudios de Mercado”, donde se tiene la información de 214 compañías que suman ingresos totales de casi 2 billones COP. Con dicha información se ha construido un balance consolidado de sector, como se presenta en la Figura 24 donde se puede ver la composición global del mismo.

Activo 1'583,460	Corriente			Pasivo 1'015,757
	1'167,937			
		Capital	151,087	Patrimonio 567,703
No Corriente	415,523	Reservas	416,616	

Figura 24. Informe de balance de las compañías del sector publicidad y estudios de mercado a diciembre 31 de 2015 (miles \$COP).

Tomado de “Información Financiera 2016,” por la Superintendencia de Sociedades (SUPERSOCIEDADES), 2016b. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Documents/2012fecha16092016.zip>

De la misma manera, se construye el estado de pérdidas y ganancias del sector agrupando las mismas 214 empresas, que se presenta en la Tabla 21.

Tabla 21

Estado de Pérdidas y Ganancias del sector de Publicidad y Estudios de Mercado en Colombia a Diciembre 31 de 2015

Concepto	Valor (Miles de \$COP)	%
Ingresos operacionales	1,957'097,146	100.00
Menos: Costo de ventas y de prestación de servicios	1,112'816,302	56.86
Utilidad bruta	844'280,844	43.14
Menos: Gastos operacionales de administración	424'944,799	21.71
Menos: Gastos operacionales de ventas	325'285,202	16.62
Utilidad operacional	94'050,843	4.81
Más: Ingresos no operacionales	110'159,415	5.63
Menos: Gastos no operacionales	110'339,692	5.64
Intereses	20'438,476	1.04
Utilidad antes de impuestos	93'870,566	4.80
Menos: Impuesto de renta y complementarios	55'566,712	2.84
Ganancias y pérdidas	38'303,854	1.96

Nota. Tomado de “Información Financiera 2016,” por la Superintendencia de Sociedades (SUPERSOCIEDADES), 2016b. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Documents/2012fecha16092016.zip>

Los primeros análisis presentan un sector que en general arroja utilidades y se debe considerar que según lo presentado en el Capítulo III, en los dos últimos años hubo una reducción de la inversión en publicidad en el país, por lo que un margen neto sobre las ventas de 1.96% es resultado de una etapa de adaptación de los participantes del sector a las nuevas condiciones del mercado. Este mismo indicador para 2014 es de 5.38%, basado en la misma información de SUPERSOCIEDADES. Años anteriores no se construyeron porque la clasificación sectorial es diferente para 2013 hacia atrás y no agrupa las mismas compañías. Otro indicador de que el sector viene de años mejores al actual es el fuerte peso que tienen las reservas en la estructura patrimonial, donde se refleja la acumulación que se ha dado en años anteriores hasta ser hoy día el 73.39% del patrimonio de las compañías.

Con esta información se construyen los principales indicadores financieros, como se presenta en la Tabla 22.

Tabla 22

Indicadores Financieros para el Sector Publicidad y Estudios de Mercado en Colombia a Diciembre de 2015

Ratio	Descripción	Medido	Cálculo año 2015
Liquidez			
Liquidez general	<u>Activo corriente</u> Pasivo corriente	Veces	1.40
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	en miles \$COP	333'899,356
Gestión			
Rotación del activo total	<u>Ventas netas</u> Activo total promedio	En veces	1.236
Margen bruto	<u>Utilidad bruta</u> Ventas	En %	43.14
Margen operativo	<u>Utilidad operativa</u> Ventas	En %	4.81
Solvencia o endeudamiento			
Grado de endeudamiento	<u>Pasivo total</u> Activo total	En %	64.15
Grado de propiedad	<u>Patrimonio total</u> Activo total	En %	35.85
Endeudamiento patrimonial	<u>Pasivo total</u> Patrimonio total	En %	178.92
Costo de la deuda	<u>Gastos financieros</u> Pasivo promedio	En %	2.01
Cobertura de gastos financieros	<u>Utilidad operativa</u> Gastos financieros	En veces	4.60
Rentabilidad			
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	<u>Utilidad neta</u> Patrimonio promedio	En %	6.75
Rentabilidad del activo (ROA)	<u>Utilidad operativa * (1 - t)</u> Activo total promedio	En %	3.74
Rentabilidad sobre ventas (margen neto)	<u>Utilidad neta</u> Ventas	En %	1.96

Nota. Adaptado de “Información Financiera 2016,” por la Superintendencia de Sociedades (SUPERSOCIEDADES), 2016b. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Documents/2012fecha16092016.zip>

Estos indicadores muestran un sector dinámico con buen capital de trabajo que podría garantizar el abordaje de nuevos proyectos o la expansión de líneas de negocio. Su estructura de capital refleja un apalancamiento que podría crecer con el fin de abordar nuevos proyectos. Aclarando que la información coincide con la de un año reportado como de bajo desempeño después del descenso de la inversión en general en publicidad. Prueba de esto es que el índice de rentabilidad sobre ventas calculado para 2014 es igual al 5.38%, casi tres

veces el actual, y el sector consolidado dejó utilidades netas de \$175,108 millones COP, lo cual es más de cuatro veces lo del último periodo.

Continuando con el análisis, se construyó la misma información para un conjunto de ocho empresas seleccionadas, cuyo giro de negocio está enfocado en Marketing Digital. Se consideran compañías que trabajan en diferentes frentes así: Google Colombia LTDA, plataforma de marketing basado en buscadores; Mass Digital S.A., Proximity Colombia S.A., y Havas Digital S.A.S., agencias colombianas de compañías globales; Cyan Visibilidad de Marcas S.A., Sístole S.A.S. Agencias colombianas con crecimiento regional y por último agencias y consultoras pequeñas de ámbito local como Imagen Digital S.A.S. y Proyección Digital S.A.S.

Tabla 23

Estado de Pérdidas y Ganancias para Una Muestra del Sector del Marketing Digital en Colombia a 31 de Diciembre de 2015 (Miles \$COP)

Concepto	Total muestra	%
Ingresos operacionales	136'202,331	100.00
Menos: Costo de ventas y de prestación de servicios	48'575,887	35.66
Utilidad bruta	87'626,445	64.34
Menos: Gastos operacionales de administración	48'703,968	35.76
Menos: Gastos operacionales de ventas	27'923,015	20.50
Utilidad operacional	10'999,462	8.08
Más: Ingresos no operacionales	7'625,068	5.60
Menos: Gastos no operacionales	6'851,172	5.03
Intereses	710,953	0.52
Utilidad antes de impuestos	11'773,358	8.64
Menos: Impuesto de renta y complementarios	5'385,462	3.95
Ganancias y pérdidas	6'387,896	4.69

Nota. Tomado de “Información Financiera 2016,” por la Superintendencia de Sociedades (SUPERSOCIEDADES), 2016b. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Documents/2012fecha16092016.zip>

La información detallada de estas ocho compañías se incluye en el Apéndice A, con el fin de poder apreciar el resultado en 2015 de cada una de ellas. Se debe anotar que en la muestra han sido incluidas compañías que tienen resultados negativos en 2015, puesto que la muestra no se realizó acorde a sus resultados, sino a su enfoque y tipo de compañía. En este grupo se aprecia, en primera instancia, un margen neto de utilidad más de tres veces superior

al mismo dato para todo el sector de publicidad. Los ratios financieros se presentan en la Tabla 24.

Tabla 24

Indicadores Financieros para Una Muestra de Empresas Enfocadas en el Marketing Digital en Colombia a Diciembre de 2015

Ratio	Descripción	Medido	Cálculo año 2015
Liquidez			
Liquidez general	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	En veces	1.57
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	En miles \$COP	19'699,856.00
Gestión			
Rotación del activo total	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total promedio}}$	En veces	1.657
Margen bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	En %	64.34
Margen operativo	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	En %	8.08
Solvencia o endeudamiento			
Grado de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	En %	61.60
Grado de propiedad	$\frac{\text{Patrimonio total}}{\text{Activo total}}$	En %	38.40
Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio total}}$	En %	160.38
Costo de la deuda	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Pasivo promedio}}$	En %	1.40
Cobertura de gastos financieros	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Gastos financieros}}$	En veces	15.47
Rentabilidad			
Rentabilidad neta del patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$	En %	20.24
Rentabilidad del activo (ROA)	$\frac{\text{Utilidad operativa} * (1 - t)}{\text{Activo total promedio}}$	En %	8.43
Rentabilidad sobre ventas (margen neto)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	En %	4.69

Como se evidencia, en general todos los ratios son mejores en las empresas de Marketing Digital, llaman la atención especialmente la rentabilidad sobre ventas que ya se había comentado; el ROE, más de tres veces más alto en las empresas digitales; y por último, el grado de endeudamiento da idea de un sector con posibilidades de apalancar el desarrollo de nuevos proyectos.

Debería, por lo tanto, ser atractivo el participar del Marketing Digital, sin embargo, la composición de capital indica que para la participación en este frente las barreras de entrada son menores. Las empresas de Marketing Digital requieren menos capital y apalancamiento, arrojando mejores resultados netos. ¿Por qué no todas son ya 100% digitales? No hay que olvidar que se tiene una alta dependencia al desarrollo de las telecomunicaciones y la penetración de Internet, como base para el desarrollo y la efectividad del Marketing Digital en el país. En el Capítulo I de este documento se hablaba de la dinámica del sector que viene creciendo, pero no al mismo ritmo de dos años atrás.

El análisis de las características internas en el aspecto financiero debe estar referenciado al comportamiento de la economía y, de esta manera, identificar qué tan atractivo puede ser este mercado frente a otros sectores. En este sentido, la información de betas de la industria calculados por Aswath Damodaran para enero de 2016, muestra dos panoramas diferentes. Primero, en los datos presentados agrupando compañías de todo el mundo y considerando todos los tamaños de mercados, muestra que la industria de la publicidad tiene β desapalancado de 0.96, lo que refleja un nivel de riesgo inferior al riesgo promedio del mercado mundial. Sin embargo, al revisar la misma información para el caso de mercados emergentes, el resultado indica que el sector tiene un riesgo mayor con $\beta = 1.34$, esto es resultado del comportamiento del sector en estos mercados donde se ha venido presentando descenso en las inversiones. Como el Marketing Digital no se clasifica como una industria en esta base de información, debido a las características, es válido mirar el comportamiento del llamado sector de la servicios de información, en este se encuentra un $\beta = 1.04$ a nivel global y $\beta = 1.11$ para los mercados emergentes. Es un comportamiento más homogéneo, sin embargo, de mayor riesgo que el mercado, lo cual indica que la inversión en Marketing Digital definitivamente busca mejores rentabilidades debido al riesgo de mercado al que se expone. Variaciones en el mercado colombiano impactan de manera amplificada el sector de la publicidad y a su vez el sector de los servicios de información, como se ha

evidenciado en los últimos años de desaceleración económica (Damodaran, 2016a, 2016b; “Ingresos Publicitarios,” 2016).

4.1.5 Recursos humanos (H)

El quinto elemento para el análisis del AMOFHIT es uno de los factores más importantes, donde se pueden evidenciar que el recurso humano y la cultura organizacional de un sector u organización, son una fuerza importante en el desarrollo operacional de la misma, siendo este el centro del ciclo operativo de las organizaciones, que constantemente presentan y se evidencian las variables más dinámicas que generan valor agregado a la estrategia de cada organización. Es desde este ítem donde todas las organizaciones deben evaluar constantemente la sinergia que existe entre el personal, la estrategia, la innovación, y plan de desarrollo de la actividad que desarrolla (D’Alessio, 2015).

Considerando esto, se realizará el análisis desde tres puntos de vista: (a) la estructura del recurso humano en el Sector del Marketing Digital, la estrategia de liderazgo; (b) cultura organizacional en coherencia con la innovación y el dinamismo del sector; y (c) los retos estratégicos del sector para avanzar en coherencia con la demanda internacional.

Dentro del análisis de la Estructura del Recurso Humano en el Sector del Marketing Digital se considerarán algunas de las variables presentadas por D’Alessio (2015), para poder entender el contexto en el cual se desenvuelve actualmente el sector en el país y cómo se encuentra en relación a los otros sectores económicos del país. Se considerarán algunos de los factores más importantes y aplicables dentro del factor de recurso humano y cultura, y para realizar este abordaje considerarán los siguientes tres ejes fundamentales.

En la actualidad, en Colombia se está ejecutando el programa: “Colombia, la más Educada”. Este programa viene desarrollándose desde el primer gobierno del presidente Juan Manuel Santos en el periodo 2010-2014 y se reestructura de acuerdo con el *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*, en el cual se busca la renovación e innovación de la educación del país desde los grados de formación básica hasta los grados de formación profesional, y la diversificación de las ofertas para los estudios de profundización en educación superior para

los ciudadanos, brindando herramientas a los docentes y a los estudiantes para competir estratégicamente en una arena global donde las demandas laborales cada vez son más competitivas y se requiere de mayores competencias, habilidades, y capacidad de innovación para el desarrollo de un perfil profesional. Es por esto que se han desarrollado diferentes programas para incentivar la formación profesional de los jóvenes colombianos que se gradúan del bachillerato, con diferentes programas de becas estudiantiles y mayores facilidades de créditos educativos con diferentes apoyos de entidades de cooperación binacional, entidades gubernamentales, y entidades financieras para incrementar el indicador de los ciudadanos que puedan llegar a tener la posibilidad de ingresar y culminar sus estudios en la Universidad (DNP, 2015a).

Para poder evidenciar lo anteriormente mencionado, este estudio se basa en los datos suministrados por el Observatorio Laboral para la Educación del Ministerio de Educación, en el cual se puede analizar la Tabla 25, donde se evidencia que de los 3'010,882 de graduados en el país durante el periodo de 2001 a 2014, en el cual efectivamente se evidencia un incremento en los profesionales graduados por año en el país en el sector afín al Marketing Digital, como lo es el área de Publicidad y afines, en los que se encuentran las siguientes carreras profesionales: Comunicación Gráfica Publicitaria, Profesional en Publicidad y Mercadeo; Publicidad; Publicidad y Marketing Creativo; y Mercadeo y Publicidad. (Observatorio Laboral para la Educación, 2016a, 2016b)

De acuerdo con la Tabla 25, se puede analizar que de las carreras anteriormente mencionadas se han graduado 14,126 en el periodo de 2001 a 2014, siendo tan solo el 0.9% de la población de graduados en el país. Adicionalmente, se evidencia que desde 2010 hasta 2014, se ha presentado un crecimiento de los ciudadanos graduados en las carreras universitarias afines al Marketing Digital, siendo únicamente en 2013 donde se presentó un decrecimiento con 40 graduados menos en carreras afines al sector con relación a 2012. Asimismo, según el Observatorio Laboral, 2188 personas se han graduado de alguna Especialización afines al sector de Diseño, Mercadeo y Publicidad en el mismo periodo.

Tabla 25

Profesionales Graduados en Carreras de Diseño, Publicidad y Afines al Mercadeo en Colombia del Periodo del Año 2001 al Año 2014

Institución de educación superior	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Comunicación visual y multimedia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	4
Diseño	0	0	0	0	0	0	0	0	119	165	129	148	140	136	837
Diseño de comunicación visual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	29	38	78
Diseño de la comunicación gráfica	0	0	0	6	9	33	61	68	46	39	75	77	58	69	541
Diseño de medios interactivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	12	22	29	20	90
Diseño gráfico	275	339	351	374	605	524	482	679	670	739	920	1,103	1,124	1,275	9,460
Diseño gráfico y multimedial	0	0	0	0	7	1	10	8	9	26	49	31	19	43	203
Diseño visual	40	37	19	31	33	23	32	38	42	33	40	120	82	97	667
Diseño y realización de medios digitales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Profesional en diseño gráfico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	15	23	29	38	112
Comunicación gráfica publicitaria	0	0	0	0	0	10	74	101	86	79	71	66	75	89	651
Mercadeo y publicidad	286	292	350	403	309	416	327	349	355	380	361	594	471	324	5,217
Profesional en publicidad y mercadeo	0	0	0	0	0	0	0	2	40	42	34	56	70	63	307
Publicidad	316	261	258	281	275	371	407	442	384	266	525	484	482	575	5,327
Publicidad y marketing creativo	0	0	0	0	0	0	0	0	12	15	12	5	14	28	86
Publicidad y mercadeo	164	149	278	182	147	107	159	250	163	191	174	142	217	215	2,538
Total	1,081	1,078	1,256	1,277	1,385	1,485	1,552	1,937	1,926	1,989	2,417	2,882	2,842	3,013	26,120

Nota. Tomado de “Instituciones de Educación Superior (IES),” por el Observatorio Laboral para la Educación, 2016a, recuperado de <http://bi.mineduacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/instituciones-de-educacion-superior-ies1>; y de “Programas Carreras,” por el Observatorio Laboral para la Educación, 2016b, recuperado de <http://bi.mineduacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/programas-carreras1>

Otro factor que es importante analizar en la Estructura del Recurso Humano en Colombia es el factor salarial, desde este punto es válido considerar el análisis del salario mínimo en Colombia, el cual ha tenido una variación promedio en el periodo comprendido de 2010 a 2016 del 4.7%, de acuerdo con las cifras que publica el Banco de la República de Colombia en su sitio web, como se evidencia de acuerdo con el análisis de los datos de la Tabla 26.

Tabla 26

Variación de Salario Mínimo en Colombia (\$COP)

Año	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual	Variación (% anual)
2010	17,167	515,000	3.60
2011	17,853	535,600	4.00
2012	18,890	566,700	5.80
2013	19,650	589,500	4.02
2014	20,533	616,000	4.50
2015	21,478	644,350	4.60
2016	22,982	689,455	7.00

Nota. Tomado de “Salario Mínimo Legal en Colombia: Serie Histórica en Pesos Colombianos: Información Disponible desde 1 de julio de 1984,” por el Banco de la República, 2016e. Recuperado de <http://obiece.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.1%20Salarios/1.1%20Salario%20minimo%20legal%20en%20Colombia/1.1.1%20Serie%20historica&Options=rd&NQUser=salarios&NQPassword=salarios&lang=es>

Considerando la relación anterior en la cual se señaló el incremento porcentual del salario mínimo en Colombia, de acuerdo con los indicadores del Banco de la República, el siguiente factor importante para analizar sería la relación directamente del salario mínimo de Colombia con sus actores regionales, es por esto que como lo muestra la Tabla 27; se puede inferir que el salario mínimo colombiano es el 9° salario de la región en una escala de 10 países analizados, esto pone en una desventaja frente a los otros ocho actores de la región frente a cualquier sector económico, esto debido a la fuerte depreciación de la moneda colombiana frente al dólar (moneda referente del análisis), y el incremento del PIB nacional como se mencionó en capítulos anteriores de acuerdo con las cifras presentadas por el Banco de la República de julio 2016, donde debido a estos dos factores, la relación laboral vs.

salario, pierde valor para los profesionales o trabajadores del país (Federación Colombiana de Gestión Humana, 2016).

Tabla 27

Salario Mínimo en Latinoamérica 2016

País	Salario mínimo (US\$)
Argentina	423.21
Chile	373.22
Ecuador	366.00
Uruguay	349.20
Paraguay	331.11
Perú	258.86
Brasil	249.94
Bolivia	239.48
Colombia	233.22
Venezuela	31.00

Nota. Tomado de “Salarios Mínimos Legales Vigentes para el Año 2016 en Países Latinoamericanos,” por la Federación Colombiana de Gestión Humana, 2016. Bogotá, Colombia: Autor.

Por otra parte, es necesario hacer un análisis de la escala salarial que se tiene en promedio para el personal que ha estudiado las carreras afines, especializaciones o maestrías, vinculado laboralmente en organizaciones. De acuerdo con los datos presentados por el Observatorio Laboral para la Educación del Ministerio de Educación, se pueden ver los salarios que tiene el recurso humano del Marketing Digital, en la Tabla 28. Se evidencia que los salarios son bajos en comparación con otras carreras, especializaciones o maestrías, donde los profesionales de sectores industriales productivos estándar en el país, pueden estar teniendo los siguientes salarios, en promedio, después de obtener el título; como es el caso del 100% de graduados estudiados de la Maestría en Gobernabilidad y Democracia, que tienen un salario estándar promedio es de \$15'399,474 COP, así como también el 100% de los graduados en la Maestría en Ciencias Geológicas, cuyo salario estándar promedio es de \$8'668,039 COP; y las Maestrías en Administración de empresas, cuyo salario promedio sobre el 90.7% de la población graduada es de \$6'078,578 COP. Considerando lo anterior, se

evidencia que existe una diferencia en promedio del 35% de los profesionales que alcanzan su nivel máximo de formación en las carreras afines del Marketing Digital con relación a otras especializaciones o maestrías de otras líneas educativas en el país.

Tabla 28

Salario Proceso Vinculación Laboral Sectores Diseño, Publicidad y Mercadeo 2010 a 2014

Programa académico	Tasa de cotizantes	Ingreso (\$COP)	Ingreso (US\$)
Comunicación gráfica publicitaria	80.60	1'727,292	586
Mercadeo y publicidad	74.40	2'705,271	918
Profesional en publicidad y mercadeo	70.20	1'175,592	399
Publicidad	72.50	2'144,450	727
Publicidad y marketing creativo	79.70	2'584,861	877
Publicidad y mercadeo	76.40	2'194,768	744
Comunicación visual y multimedia	62.80	2'749,354	933
Diseño de comunicación visual	64.80	1'303,066	442
Diseño de la comunicación gráfica	66.30	1'271,100	431
Diseño de medios interactivos	82.40	1'448,361	491
Diseño gráfico	71.40	1'754,222	595
Diseño gráfico y multimedial	53.50	1'158,692	393
Diseño visual	73.50	1'597,355	542
Profesional en diseño gráfico	100.00	1'498,610	508
Especialización en creación multimedia	82.60	3'071,686	1,042
Especialización en diseño de multimedia	76.20	3'380,590	1,147
Especialización en diseño estratégico e innovación	85.00	2'986,912	1,013
Especialización en edición digital y multimedia	88.50	3'631,052	1,232
Especialización en gerencia de diseño	83.00	2'724,247	924
Especialización en ilustración y arte digital	60.00	850,000	288
Especialización en informática y multimedios	94.70	3'003,624	1,019
Especialización en multimedia	100.00	3'500,636	1,187
Especialización profesional en ilustración	92.30	1'413,917	480
Especialización en dirección publicitaria	85.70	1'549,750	526
Especialización en diseño publicitario	76.20	1'107,571	376
Maestría en diseño de multimedia	90.50	4'908,429	1,665
Maestría en diseño y creación interactiva	95.20	4'154,228	1,409
Maestría en administración de empresas (Otros programas)	90,7	6'078,578	2,062
Maestría en gobernabilidad y democracia (Otros programas)	100.00	15'399,474	5,223
Maestría en ciencias – geología (Otros programas)	94.60	8'668,039	2,940

Nota. Tomado de “Ingreso Promedio por Programa,” por el Observatorio Laboral para la Educación, 2016c. Recuperado de <http://bi.mineduacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/ingreso-promedio-por-programa>

Del mismo modo, las estructuras organizacionales del Marketing Digital pueden estar fortalecidas y enriquecida con otros perfiles, administrativos operativos y gerenciales de soporte, que pueden tener una escala salarial diferente considerando el estándar promedio de los sectores educativos en los cuales fueron formados o la misma competitividad sectorial que puede llegar a permitir que, por factores como la experiencia o el nivel de responsabilidad, estos profesionales que trabajan en el sector accedan a una remuneración laboral facilitada por estos ítems y por la retención sectorial, la cual por el dinamismo que presentan actualmente todos los sectores económicos (Ministerio del Trabajo [MINTRABAJO], 2016), en enero de 2016 las ocupaciones laborales disminuyeron, debido a que nueve ciudades de las 23 principales del área metropolitana presentaron una caída de 1.1% en comparación al último trimestre de 2015, lo cual general menor oferta de contratación en el país y mayor oferta de profesionales buscando oportunidades en diferentes sectores, debido a la migración por la caída de contratación en sectores industriales (Centro de Estudios del Trabajo [CEDETRABAJO], 2016), donde se identifica que la competitividad, las políticas del Gobierno, y la dinámica industrial global, han disminuido inicialmente, y de forma considerable, el número de establecimientos principales en un 9%, lo que indica una menor posibilidad de contratación laboral; del mismo modo, se ha generado una caída significativa en el empleo en seis de los 14 principales sectores económicos del país.

En conclusión, y de acuerdo con las cifras presentadas por la empresa de *head hunter* Michael Page, en el estudio de remuneración de 2015 en México, un importante participante regional, se indicó que el sector de tecnologías de la información, donde se encuentra el Marketing Digital, es un sector estable puesto que ha tenido un incremento relativo estándar del 5%, pero es interesante analizar que, en los casos de *e-commerce* y desarrollo de aplicaciones, estos tuvieron un incremento del 25% en LATAM (Page, 2015). Se espera que en la medida que el sector siga impulsado por las políticas de infraestructura y conectividad del Gobierno nacional, se cuente con mayores beneficios salariales y de desarrollo

profesional para el personal vinculado al Sector del Marketing Digital, de acuerdo con la dinámica global del mismo.

El segundo punto de vista importante en el análisis es la cultura organizacional en coherencia con la innovación y el dinamismo del sector, para esto se debe considerar que el sector es altamente dinámico, por su esencia, por el contexto en el que se desarrolla, y por los proyectos que se puedan realizar en cada organización. Es desde este punto de vista donde factores como la cultura organizacional y el clima laboral se convierten en los cimientos de un buen plan estratégico de negocios organizacional (D'Alessio, 2015).

Estos dos factores en el contexto país, presentan un escenario regulatorio que lidera el Gobierno nacional, con el fin de estandarizar los procesos operativos, productivos, y de gestión en las organizaciones, de acuerdo con la competitividad global, estableciendo normativas en las que todas las empresas deben cumplir con dos disposiciones para el desarrollo de su operación. La primera es la Ley 1010 (2006), que busca prevenir, corregir y sancionar el Acoso Laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, por la cual se establece que las organizaciones deben desarrollar actividades de prevención de todo acto de acoso laboral dentro de las organizaciones, y establece un tiempo para la implementación del Diagnóstico de Riesgo Psicosocial, junto con la batería de evaluación de clima organizacional desarrollada por la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, el cual permitirá tener un análisis de la cultura organizacional, el clima laboral, y la estructura del desarrollo profesional, personal, y estratégico de los colaboradores con la organización y de la organización hacia los colaboradores.

La segunda normatividad vigente es el Decreto 1072 de 2015, modificado por el Decreto 171 (2016), que es el Decreto único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, que fortalece las medidas de implementación del Sistema de Salud y Seguridad en el

trabajo, del cual la Ley anteriormente mencionada es parte importante, siendo fecha límite de aplicabilidad en las organizaciones el 31 de enero de 2017.

Este panorama le permitirá a las empresas potenciar sus habilidades internas y externas, de manera coherente con la estrategia organizacional, y así brindar las herramientas pertinentes a los profesionales del Sector de Marketing Digital en Colombia, para que tengan plataformas de desarrollo profesional seguros, innovadores, y estratégicos hacia su visión y crecimiento personal, puesto que las compañías que se encuentran en el país tienen la necesidad de invertir en herramientas de desarrollo profesional, que desarrollen en conjunto las habilidades de liderazgo, comunicación, innovación, y sentido de pertenencia a las organizaciones, con el objetivo de optimizar los escenarios de diversificación de mercado y lograr la retención laboral con ambientes de trabajo idóneos para la generación que mayormente trabaja en este sector, que son los llamados *millennials*, que es según Deloitte (2016), una generación que está cambiando el concepto laboral desde la estructura, como en la producción y en la visión de las mismas, planteando nuevos retos en el área de Recursos Humanos y en la cultura organizacional, para obtener mejores resultados en coherencia con la planeación estratégica de la organización.

Por último, para realizar el análisis desde el punto de vista de (c) los retos estratégicos del sector para avanzar en coherencia con la demanda internacional, es importante considerar que el Gobierno colombiano, dentro del *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*, en los programas de Competitividad e Infraestructura Estratégica y Colombia, la más educada, buscan de manera coherente generar una estrategia competitiva de país para lograr dotar de herramientas al sector TIC, con el fin de cerrar la brecha en innovación y desarrollo que se tiene actualmente con relación a los participantes más importantes (DNP, 2015a).

Considerando estos factores, el mercado para Sector del Marketing Digital, ha avanzado hacia la línea de innovación y generación de retos que brinden soluciones estratégicas para las organizaciones con el objetivo de aprovechar la demanda de los mercados y canales de e-

commerce que existen y que puedan llegar a ser creados. Según un estudio realizado en España sobre los retos del Marketing Digital en las organizaciones (Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia [ANDA], 2016), se señala a los marketeros que la transformación digital, va alineada con la Planeación estratégica que están desarrollando las organizaciones para ampliar su mercado y estar más cerca de sus clientes. Este proceso es liderado por el departamento de Marketing en el 77.4% de los casos. Desde este punto de análisis se propone que el Departamento de Marketing, liderado por sus Directores, debe estar preparado para los desafíos digitales globales, puesto que el desarrollo de este sector está en su curva de crecimiento, generando posibilidades en las áreas comerciales y operativas de las organizaciones.

Lo anteriormente señalado es apoyado por los comentarios presentados por la Presidenta Ejecutiva de la ANDA, Melo (2016) quien consideró importante tener una estrategia especial para poder apoyar y aprovechar las oportunidades de crecimiento que está teniendo el mercado del Marketing Digital en Colombia, pero también supone retos importantes en materia de la legitimidad del mismo y de las estrategias que están llevando las grandes compañías para el desarrollo de sus campañas publicitarias, lo cual demuestra un panorama favorable para el desarrollo del sector, y aumenta las posibilidades de desarrollo del personal que trabaja en el mismo.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Sector de Marketing Digital por su naturaleza, es asiduo consumidor de sistemas de información, e implementa soluciones de tecnología en todos sus frentes de trabajo. Incluso los participantes del sector son los encargados de construir soluciones para que las empresas lleguen a sus clientes con comunicación eficaz de sus productos. Entonces, no solo es un consumidor de sistemas de información, sino también el sector es fabricante de soluciones. Si se considera que dentro del sector existen empresas de plataforma como Google, Yahoo, Bing, YouTube, Facebook, LinkedIn, es claro el hecho de que estas organizaciones son las

encargadas de producir herramientas para poder realizar Marketing Digital en el planeta y, en general, son estos fabricantes gigantes los que ponen el paso en los desarrollos cada vez más sofisticados.

Un resumen de las principales herramientas que se usan en el sector se presenta en la Figura 25, haciendo uso nuevamente del árbol que muestra la taxonomía del Marketing Digital.

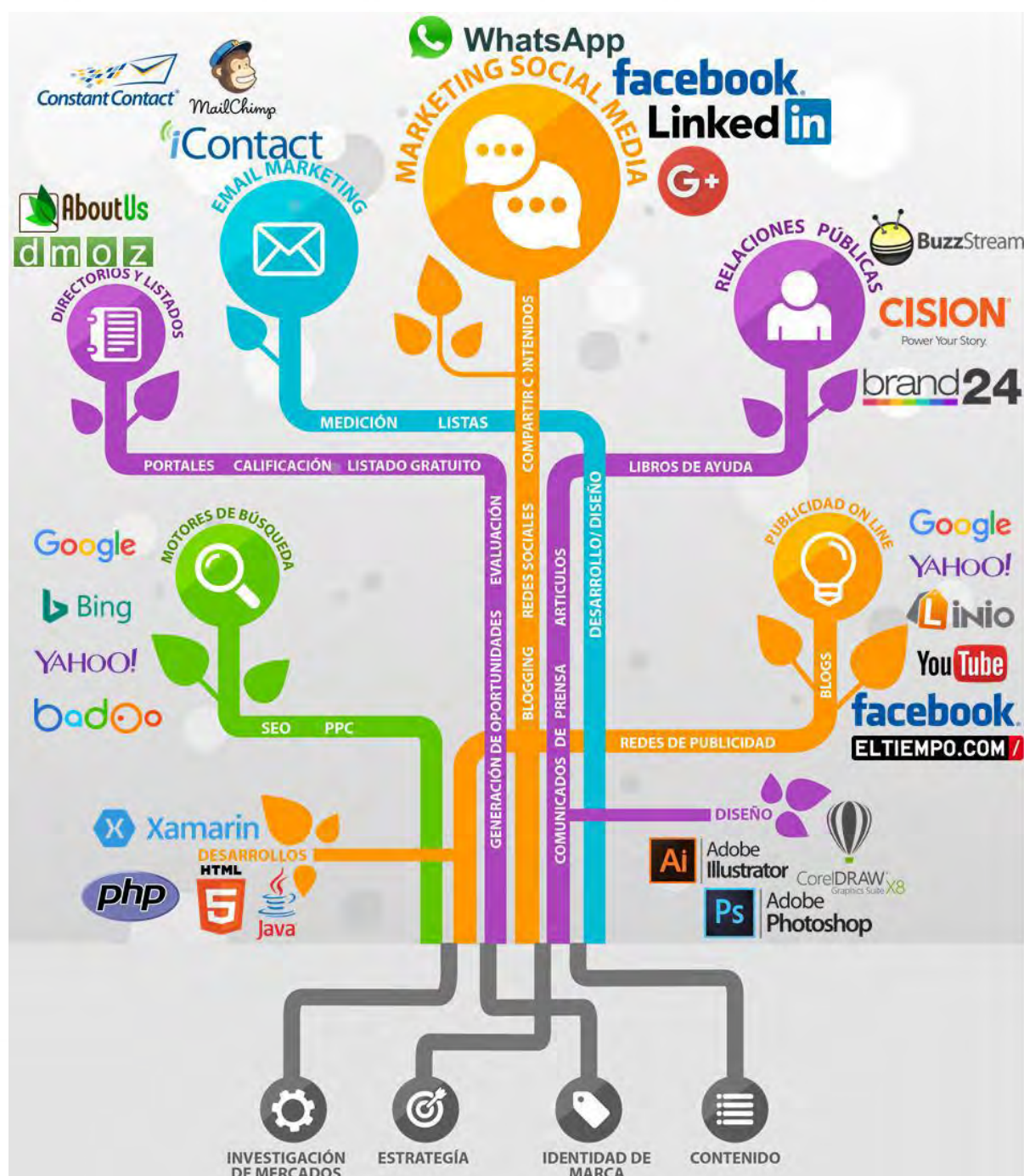


Figura 25. Herramientas de software en el Marketing Digital.

En general, este tipo de plataformas, software o herramientas están disponibles de manera global, lo que permite que las innovaciones en sistemas de información estén disponibles para los clientes en Colombia. El reto que representa esta velocidad en los cambios es la adopción y, más específicamente, la capacitación, el nivel de bilingüismo es una barrera importante en este sentido, pues en general, el software es creado para mercados más desarrollados como el estadounidense y el europeo.

Dentro de las herramientas que apoyan en la actualidad al Marketing Digital, se encuentran nuevas tecnologías de análisis de grandes cantidades de información, sobre todo información no estructurada, como son los comportamientos, las preferencias, y los hábitos; y con esta información se construyen perfiles de consumidores, microsegmentos de mercado, e incluso se predice comportamientos, demandas, y se modela el éxito o no de un producto. Todos estos desarrollos se agrupan como *Big Data* o con mayor precisión son llamados como analítica avanzada (Gartner, 2016a).

La analítica avanzada tiene especial foco en dos tareas: (a) hacer predicciones, y (b) generar recomendaciones. Estas las hace identificando patrones en la información. Y es en este punto donde una de las principales características del Marketing Digital cumple un rol de importancia: la trazabilidad, la que se puede entender como dejar huella en una base de datos, de todos los eventos alrededor de cierto estímulo, si este estímulo es un banner publicitario digital se entiende entonces que será recolectar la información de los comportamientos derivados de este: Tiempo que le tomó leer, hizo click o no en el aviso, lo ignoró, consultó los precios, y al final si compró o no. Pero los límites van más allá, adicionalmente se toma información conexas como, por ejemplo, ciudades que más lo leyeron, horas del día, hombres o mujeres, edades, estados de ánimo, etc. Todo esto produce gigantescas cantidades de información que no tienen patrones específicos, lo cual se conoce como información no estructurada. La analítica avanzada se enfoca en hallar esos patrones ocultos y de allí generar escenarios (Gartner, 2016b).

Todo este entorno de grandes volúmenes de información requiere capacidades de cómputo elevadas que en la actualidad se ofertan en modelos de servicios, donde quien las consume solo paga el tiempo que lo usa. Este modelo de negocio abre la posibilidad a todas las empresas de acceder a estas innovadoras soluciones, lo que en el pasado era de acceso exclusivo a grandes corporaciones. En este frente existen ofertas lideradas por los grandes proveedores de plataforma, cada uno con soluciones con más o menos prestaciones que los otros, pero con el objetivo común de poder identificar patrones en la información que permitan construir, a su vez, patrones futuros de comportamiento, y en el caso del Marketing Digital, permiten predecir tendencias de consumo. La Figura 26 presenta las principales ofertas de analítica avanzada como servicio en el mercado.



Figura 26. Principales ofertas de analítica avanzada disponibles en modelo como servicio.

Hasta acá se ha hablado de herramientas sofisticadas que hacen posible el contacto con el consumidor o que son el núcleo de la operación del Sector del Marketing Digital, pero además de estas sofisticadas herramientas, en el sector se requieren herramientas de administración de clientes y de manejo de los recursos de la organización. En este frente, la adopción va acorde al tamaño de las compañías, pero en general se utilizan herramientas o servicios de administración de clientes (CRM, por sus siglas en inglés), administración y planeación de recursos (ERP, por sus siglas en inglés), y, obviamente, todas las plataformas de productividad como son las herramientas ofimáticas, comunicaciones unificadas, mensajería, correo electrónico, y portales colaborativos, entre otros.

En conclusión, el Marketing Digital es un sector de buena adopción de las Tecnologías de la Información, con herramientas avanzadas de trazabilidad y análisis, generando grandes volúmenes de información y que son, en sí, una de las características más relevantes del producto. En Colombia, estas tecnologías están disponibles, aunque su adopción y uso masivo se ve limitado por el conocimiento que tienen de las técnicas los profesionales del sector que apoyan a sus clientes en la implementación de una estrategia digital.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Dentro del Sector del Marketing Digital, la Investigación y Desarrollo es el séptimo elemento interno a analizar, también conocido como I+D, el cual tiene como principal objetivo: desarrollar nuevos productos, mejorar su calidad y la de los procesos, optimizar la productividad, y automatizar los sistemas de gestión. Si este elemento es desarrollado anticipadamente y logra ser sostenible en el tiempo, se convertirá en una ventaja competitiva para la organización que lo posea (D'Alessio, 2015).

Lo primero que se debe resaltar dentro del análisis tecnológico, es la atractividad de Colombia para empresas reconocidas del sector a nivel global. Según el *Reporte de Tecnología Móvil*, la primera visita internacional del chief executive officer (CEO, por sus siglas en inglés) de Facebook, Marck Zuckerberg, no fue a Europa, Asia, u otro mercado desarrollado, sino a Bogotá. Muestra de este interés por desarrollar el Sector del Marketing Digital desde Colombia ha sido la apertura de oficinas en el país por parte de empresas clave como Google, Microsoft, y Facebook. Debido a lo anterior, se observa un crecimiento del 177% para la industria de tecnología entre 2007 y 2012 (Mora, Antelo, Naranjo, & Sánchez).

Un segundo elemento relevante dentro del I+D, es el de la mejora en la calidad de los productos y procesos. En ese sentido, es necesario aclarar que la tecnología asociada al

Marketing Digital se transfiere rápidamente, puesto que puede ser desarrollada en California, pero es replicada a nivel global al estar conectada a través del Internet. Es por esta razón que la velocidad en la implementación no representa una ventaja competitiva, dado que todos los mercados o países podrían acceder a ella al mismo tiempo. El reto real para ser competitivos está en la rapidez de la adopción por parte de los usuarios finales, para que utilicen estos nuevos productos y/o procesos; donde se ha podido analizar que cada vez se vuelven más relevantes las personas o empresas desarrolladoras de contenido específico, que dan su punto de vista personal y se convierten en verdaderos “influenciadores”. Es así como una recomendación de un “influenciador” se vuelve más relevante y exitosa en adopción de los usuarios finales, que por ejemplo, el “tweet” (publicación en aplicación twitter) de un famoso recomendando un producto (Suhrawardi, 2016).

Otra mejora desde la perspectiva de los procesos tiene que ver con la eficiencia que ha generado el Sector del Marketing Digital en cuanto al uso de los recursos destinados a la publicidad, puesto que permite una métrica más asertiva que la del marketing tradicional adicional a un diferencial en costos relevante, puesto que no es lo mismo pagar por un comercial de televisión en horario *prime* (mayor audiencia), que publicar un anuncio en la página web del periódico con mayor lectoría. Un ejemplo de la mejora en el proceso de gestión y medición, ha sido la evolución de los *key performance indicators* (KPI, por sus siglas en inglés) del Marketing Digital, que iniciaron con el *click through rate* (CTR, por sus siglas en inglés) para medir la efectividad de una publicidad, con una tasa actual de éxito relativamente baja: 1 por cada mil clicks. Avanzando hasta el uso de *cookies* (rastros que queda en el computador del usuario para identificar usuarios únicos que visitan páginas web o detectar información relevante que han buscado en Internet para luego ser objetivo de campañas de publicidad específicas). El uso de *cookies* ha aumentado la tasa de éxito a un

44% en cuanto a efectividad del comercial digital por llegar al público objetivo específico. Esta mejora, de ser sostenible en el tiempo, será una razón principal para el crecimiento y desplazamiento del marketing tradicional (Fulgoni, 2016).

Dentro de las automatizaciones que hacen parte de los factores relevantes del I+D, destaca cómo en Colombia ya se observan desarrollos relevantes por parte de diferentes sectores, como el bancario, que han digitalizado su relación con los clientes a través de aplicaciones móviles como la de Bancolombia o Davivienda que incluso han integrado sus plataformas de pago a través de la denominada Pagos Seguros en Línea (PSE, 2016). Este tipo de automatizaciones incentivan el uso del Internet y las aplicaciones digitales, generando sistemas cada vez más modernos de gestión, lo cual es un incentivo para el crecimiento del Marketing Digital. Asimismo, se observan empresas locales reconocidas por su innovación, como por ejemplo, Tappsi, que estuvo reconocida entre las 10 empresas más innovadoras de Latinoamérica, según la publicación Fast Company, que está especializada en negocios e innovación (Mora et al., 2016).

Otro elemento fundamental para incentivar la innovación continua y sostenible, está relacionado directamente con las protecciones legales y de patentes. Es relevante mencionar que Colombia tiene el índice más bajo de piratería de Latinoamérica, excepto por Brasil, según lo reportado en el informe *Colombia: Information Technology Report Q4 2016* (BMI Research, 2016), en donde se señala que ha disminuido la tasa de piratería al 52% en 2013. Muestra de la importancia de este factor es la apertura, por parte de Microsoft en Bogotá, de su primer laboratorio antipiratería para Latinoamérica.

De igual forma, el uso de nuevas tecnologías como el *streaming* (descarga continua) han sido una alternativa favorable en el mundo digital para reducir la piratería y proteger la propiedad intelectual, puesto que según el *Reporte Colombia Mobile*, existe tendencia hacia

reemplazar la compra de películas en formato físico por el uso del formato digital denominado *streaming*. Dicho reporte refiere que el 13% de los encuestados son usuarios frecuentes de *streaming* y un 18% utiliza plataformas libres de *streaming* como Cuevana. Cuando se trata de música, las cifras aumentan al 37% de los encuestados para escuchar a sus artistas preferidos por este medio (Mora et al., 2016). Si bien el desarrollo de nuevas tecnologías no son específicamente una regulación o norma para proteger las patentes, al estar desestimulando la compra física de discos, películas o la descarga digital de música, representa un mecanismo de defensa a favor de la propiedad intelectual. El creciente uso de esta tecnología en Colombia, tal como se mencionó, estimula la llegada de desarrolladores grandes al país.

Como se observa en esta sección, parte de la fortaleza de Colombia radica en la velocidad de adopción del I+D, puesto que tiene la conectividad, la tecnología, y la adopción de los usuarios para seguir siendo un punto de llegada de las grandes empresas digitales y un ejemplo para las nuevas empresas locales que quieren crecer en el Marketing Digital.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Una vez analizados los factores internos del Sector del Marketing Digital, se han consolidado los factores que se consideran más relevantes para cumplir con la misión y visión a largo plazo dentro de MEFI, bajo la metodología propuesta por D'Alessio (2015). El peso indica la importancia del factor para que el sector sea exitoso y, el valor indica la respuesta actual del sector al factor evaluado (ver Tabla 29).

Como se observa en la MEFI, se identificaron siete fortalezas y seis debilidades del Sector del Marketing Digital que en total determinaron un valor de 2.98 para esta industria en Colombia, con lo cual se puede afirmar que existen cinco fortalezas mayores y tan solo una debilidad mayor que requiere ser desarrollada para ser realmente fuertes y competitivos.

Tabla 29

Matriz Evaluación de Factores Internos del Sector de Marketing Digital en Colombia

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Plataformas reconocidas (i.e., eltiempo.com, rappi.com, y domicilios.com)	0.07	4	0.28
F2. Profesionales expertos idóneos (i.e., publicistas y marketers)	0.08	4	0.32
F3. Competitividad del sector (i.e., recursos mejor administrados)	0.08	3	0.24
F4. Medible	0.10	4	0.40
F5. Posibilidad de microsegmentar	0.10	4	0.40
F6. Velocidad de I+D (i.e., plataformas)	0.10	3	0.30
F7. Empresas globales presentes en Colombia	0.07	4	0.28
Subtotal	0.60		2.22
Debilidades			
D1. Baja comunicación, capacitación, promoción del sector (i.e., gremio-empresas, gremio-consumidor)	0.08	2	0.16
D2. Empresas enfocadas a la venta y no a desarrollar el mercado	0.08	2	0.16
D3. Alta dependencia de Internet para promover productos de Marketing Digital. Es la principal alternativa digital como canal de comunicación entre empresas y consumidor.	0.04	2	0.08
D4. Velocidad de adopción del Marketing Digital	0.08	2	0.16
D5. Baja cantidad de científicos de datos (i.e., data analyst)	0.04	1	0.04
D6. Número limitado de influencers / bloggers	0.08	2	0.16
Subtotal	0.40		0.76
Total	1.00		2.98

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

Considerando el análisis realizado utilizando el modelo AMOFHIT, y los factores en común encontrados en la MEFI, que permiten tener una visión clara de los diferentes escenarios a los cuales se enfrenta el Marketing Digital en Colombia, se puede concluir principalmente que la agencia IAB no es fuerte como agremiación en la medida que no promueve un desarrollo claro del sector digital y no está generando las estrategias fundamentales para que este pueda tener un avance en concordancia con los objetivos del país o los diferentes planes de desarrollo sectorial que existen.

Es por ello que se considera importante trabajar con el gremio IAB, el MINTIC, y los diferentes gremios relacionados para conseguir la unión y participación activa de todos, con el objetivo de que realmente se pueda promover el desarrollo del sector y hacer una planeación estratégica independiente del marketing tradicional, puesto que el país tiene una fortaleza en la velocidad de adopción del I+D debido al desarrollo en materia de conectividad y tecnología, así como la capacidad de adopción de los usuarios para continuar siendo un hub en Latinoamérica para la llegada de las grandes empresas digitales y convertirse en ejemplo para las nuevas empresas locales que quieren crecer en el Marketing Digital.

Desde la perspectiva de operaciones y procesos, se puede concluir que el Marketing Digital es un sector con un fuerte potencial de desarrollo; y altamente productivo puesto que está soportado en los últimos avances tecnológicos que por su estructura y características no requiere inversiones en materias primas o inventarios de producto terminado, lo que lo hace eficiente y competitivo frente al sector del Marketing Tradicional.

Por otra parte, es importante entender que es un sector dinámico, con crecimiento exponencial, que cuenta con un recurso humano talentoso lo cual lo vuelve competitivo y atractivo para las generaciones que están entrando al mercado laboral. Ofrece la oportunidad de operar rentablemente a quienes mantengan el ritmo avasallante del cambio tecnológico y que conserven una esencia de innovación permanente. Pero para ello, es importante que desde el Gobierno nacional se continúen estableciendo políticas de apoyo en el desarrollo de estrategias de innovación y competitividad en los ámbitos profesional y empresarial, para que de este modo se continúen generando escenarios de valor agregado al recurso humano y a las empresas del sector que permitan que cada día Colombia continúe siendo uno de los líderes regionales de la industria y cada vez sea reconocido globalmente, mejorando y aportando al desarrollo industrial y competitivo del país.

Capítulo V: Intereses del Marketing Digital en Colombia y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses del Marketing Digital en Colombia

En el Capítulo I se estableció la situación actual del Marketing Digital en Colombia, y se señaló que el valor de los ingresos del sector estaba creciendo año tras año por encima del 10% desde 2012 hasta 2014. En 2015 se desaceleró significativamente y arrojó una variación positiva de solo 8.98%. Sin embargo, esta situación cambió de rumbo para 2016, puesto que los resultados en el primer semestre fueron alentadores con un crecimiento del 22%. Entonces si bien la inversión en medios digitales se ha afectado con la desaceleración económica del país, el sector se encuentra aún en etapa de desarrollo o crecimiento, por lo que el enfoque estratégico de este es el crecimiento en ventas en los segmentos que ya consumen Marketing Digital, y la entrada o consolidación de clientes que aún no aprovechan los beneficios de las nuevas tecnologías.

Con el fin de que el crecimiento sea sostenible, se debe desarrollar el sector de manera integral en diferentes frentes y en este aspecto, los instrumentos ya analizados y entre ellos las matrices de evaluación de factores tanto externos como internos (i.e., MEFE y MEFI), establecen necesidades como la habilitación de profesionales, o la necesidad de contar con líderes de opinión o influenciadores que generen confianza en la información divulgada. La desmitificación sobre la inseguridad en las transacciones electrónicas es otro de los temas relevantes. En general, la orientación será fomentar una cultura digital, hacer del colombiano un ciudadano activo en el ciberespacio, y conseguir que las empresas conviertan estas plataformas en sus canales preferidos.

Los principales participantes del mercado entran al Marketing Digital provenientes del sector tradicional de la publicidad, y esto lo han hecho como una medida de supervivencia y no es puramente una estrategia de ampliación de mercado, puesto que las tendencias globales apuntan a un desarrollo más dinámico en los medio electrónicos y la contracción de los medios tradicionales. Estos participantes no desean que ocurra una canibalización entre

las ofertas, y buscan el desarrollo del sector como un todo, lo cual plantea el reto de tomar ventaja de los medios digitales y al mismo tiempo desarrollar los productos tradicionales. Según PwC (2016c), en mercados desarrollados, los medios tradicionales continúan siendo los más relevantes en la inversión, por lo que es importante para estas organizaciones hacer parte de los dos sectores.

El MINTIC en su iniciativa llamada Apps.co se propone potenciar las capacidades digitales en el país, apoyando en general el desarrollo de contenidos y de aplicaciones (MINTIC, s.f.-b). Las tecnologías de la información deben apalancar la productividad en el país. Bajo este enfoque, el Marketing Digital debe proyectarse como un elemento relevante. Por lo tanto, en los intereses del sector debe estar considerado el impacto en la sociedad y el efecto en la economía del país, al desarrollar empresas más conectadas, con mayor exposición, y más inteligentes.

5.2 Potencial del Marketing Digital en Colombia

Según D'Alessio (2015), se debe analizar el potencial de la organización basándose en los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Colombia tiene una población cercana a los 47 millones de habitantes con tendencia a la baja en el índice de crecimiento, como ha ocurrido sostenidamente desde la década de los sesenta y, según Castro (2015) el 49% son hombres y el 51% son mujeres. Es un país predominantemente urbano con una alta cantidad de ciudades de más 300,000 habitantes y la cuarta parte está ubicada en la capital. El 60% de la población son menores de 35 años. El 26% se encuentran entre los 15 y 24 años y el 22% se encuentran entre los 25 y 34 años. Esto es relevante cuando se trata de hacer un análisis y estimar el potencial de crecimiento de uso de medios digitales dado que en esta franja de edades existe una capacidad de adopción de las nuevas tecnologías con mayor facilidad y rapidez.

Por esta razón, se considera que el principal segmento de expansión del Marketing Digital son los 23 millones de colombianos entre 15 y 34 años, que continuarán fomentando crecimientos por encima del 10% en esta industria que está en expansión acelerada en los últimos años como se explicó anteriormente.

Geográfico. En Colombia se pueden contar cinco regiones geográficas totalmente diferentes: (a) la zona Andina, (b) la costa Pacífica, (c) la costa Caribe, (d) la Orinoquia, y (e) la Amazonia. El inicio de la cordillera de los Andes en Colombia desde el Ecuador, este se divide en tres ramales llamados cordillera: (a) Oriental, (b) Central, y (c) Occidental. La zona Andina concentra la mayor cantidad de población del país y la intrincada formación de las cordilleras genera regiones perfectamente diferenciadas dentro de la misma zona Andina. Esta caracterización geográfica de Colombia tan variada y diferente, es responsable de las diferentes subculturas poblacionales, la diversidad de climas y altimetrías, que a su vez han hecho de este país un lugar con el más alto potencial para desarrollo agrícola, minero, y pecuario.

No obstante todos los aspectos positivos anteriormente mencionados, es importante resaltar que a su vez esta geografía multidimensionada frecuentemente se ha convertido en obstáculo para que el país resuelva la integración efectiva de sus regiones fragmentadas. Ha sido necesario esperar décadas para que la infraestructura moderna logre conectar todos los rincones del territorio. Actualmente, el Gobierno hace un esfuerzo para conectar todo el país por medio de proyectos de infraestructura vial, portuaria, fluvial, aeroportuaria, y conectividad por medio de Internet.

Según reporte del MINTIC (2015b), el índice de penetración de internet por departamentos y distrito capital, lo lidera el departamento de Risaralda con 957,254 habitantes y un porcentaje de penetración de 22.3%, seguido se encuentra Bogotá con 7'980,001 y 19.4%, Antioquia con 6'534,857 y 14.3%, Santanderes con 3'438,724 y 13.7%,

y el valle del Cauca con 4'660,741 y 12.6%, los cuales se encuentran situados en la zona Andina que es la más desarrollada económicamente del país. Recientemente, se observa un crecimiento en la costa Caribe que está por encima del promedio del país y se espera que esta tendencia continúe en los próximos años para conseguir que la brecha de desarrollo existente con la zona Andina se reduzca o se cierre completamente.

Es así como se observa que Internet será el principal canal para conectar las diversas regiones que existen dentro de Colombia y esta infraestructura será la base para el crecimiento continuo del Marketing Digital en el país.

Económico. Para hacer un análisis de la parte económica del Marketing Digital, es importante contextualizar el escenario donde están los principales clientes. Colombia presenta una desaceleración en el crecimiento de la economía y está enfrentando una reforma tributaria que seguramente afectarán los ingresos de las empresas, reducirá su utilidad bruta, y por ende serán afectados sus presupuestos de apoyo publicitario (“15 Puntos Claves,” 2016). Este escenario probable también amenaza seriamente la tasa de creación de empresas nuevas y su supervivencia en el tiempo. Más aún, otro de los principales retos de las compañías es adoptar nuevas tecnologías en sus procesos y tomar la mejor decisión de cómo llevar a cabo su estrategia de comercialización y mercadeo basada en medios digitales.

La Cámara de Comercio de Bogotá reveló cifras de 2013 donde se identificó que el 45% de las empresas que se constituyen anualmente cierran antes de cumplir el primer año y al término del cuarto año solo quedan el 23% operando, lo cual revela una tasa de fracaso alta y las que logran sobrevivir son la base de la economía colombiana. Estas empresas generan aproximadamente el 69% del empleo y alrededor del 28% del PIB. ¿Qué hace que solo dos de 10 empresas nuevas tengan éxito en Colombia? Si bien puede haber diversos elementos que afectan esta estadística, se podría decir que parte del éxito radica en tener acceso y participación en Internet, puesto que ocho de cada 10 empresas tienen presencia en medios

digitales y tan solo el 20% realizan inversión en publicidad digital. Se encuentran cinco barreras para que los emprendedores de pequeñas empresas no utilicen estos medios: (a) No tienen página de Internet; (b) No cuentan con información de cómo y con quién realizarlo y lo justifican diciendo no tener la necesidad de realizarlo; (c) Nunca lo han pensado; (d) No se puede medir el retorno de la inversión; y (e) No creen que pueda funcionar en su negocio (“Pequeños y Medianos Empresarios,” 2016).

Las empresas que tienen participación de publicidad en medios digitales ven los beneficios de los bajos costos, la rapidez, y la facilidad de la medición. Según IAB Colombia (2016c), en el país los sectores que más invierten en medios digitales son: (a) servicios (10% del total), (b) automotriz (10%), y (c) comercio (9%). Definitivamente el Marketing Digital se convierte en una alternativa eficiente por su relación costo beneficio para las empresas nacientes y jóvenes del país.

Por tanto, considerando los retos que en materia económica enfrentará el país por la reforma tributaria, implica que tanto los productores como los consumidores deberán encontrar maneras más eficientes para vender y comprar sus productos y servicios, con lo cual el Marketing Digital se convierte en una opción directa y de bajo costo que se cree puede acelerar el crecimiento de esta industria. Por otra parte, utilizar casos de éxito de sectores que hoy en día son los principales usuarios del Marketing Digital como el automotriz, pueden ser útiles para mejorar la probabilidad de éxito de empresas a largo plazo y apoyar al sector.

Tecnológico y científico. El desarrollo del Marketing Digital está directamente relacionado con la evolución tecnológica, especialmente en el campo de las telecomunicaciones. Las nuevas tecnologías permiten que las organizaciones tengan comunicaciones más eficientes y ágiles con su público objetivo. Para los consumidores, esto se traduce en mejores fuentes de información, más actualizadas, y de más fácil acceso. Esta facilidad de acceso se hace cada vez más relevante con el desarrollo tecnológico en comunicaciones móviles y celulares.

Tal como se describió en el Capítulo III, las fuerzas tecnológicas del país están siendo promovidas de manera importante por el Gobierno a través del MINTIC para lograr un crecimiento en la tecnología del país, que a su vez permita contribuir al desarrollo productivo generando aplicaciones digitales novedosas. Un aspecto clave para tener como referente y punto de partida es el plan Vive Digital del MINTIC (DNP, 2015a), evidenciado en la Tabla 10; el cual se enfoca en el crecimiento de las plataformas tecnológicas y la posibilidad de acceso a las herramientas digitales para la población colombiana y las empresas que quieran desarrollar productos que brinden la capacidad de interconectividad y exploración del desarrollo de nuevo mercados digitales.

Es por esta razón que el Marketing Digital debe tomar ventaja de la iniciativa del Gobierno para fomentar su desarrollo continuo y lograr el crecimiento para estar más cerca a los niveles de inversión de países de referencia como EE.UU.

Histórico-psicológico-sociológico. Internet y en especial el uso de dispositivos móviles han cambiado los hábitos de consumo de las personas, la forma en que se relacionan, cómo y cuándo acceden a la información, la información que comparten, y la que generan. Las personas utilizan los medios digitales para mantenerse informadas, interactuar con sus comunidades y grupos sociales, con las marcas y productos de su interés. Las empresas entendiendo esta nueva realidad se han visto obligadas a cambiar la forma en que tradicionalmente se comunicaban con sus clientes. El Marketing Digital es la respuesta de las empresas, Gobierno, y organizaciones para ser el canal de comunicación con su audiencia digital y estar presente en trabajo diario como alternativa de contacto e interacción con sus clientes, usuarios, o consumidores.

Para las nuevas generaciones, el entorno digital es un elemento con el que han convivido desde su nacimiento, por tanto hace que sean personas más afines al uso de la tecnología y por tanto más propensas al Marketing Digital. Es por esta razón que se deben

aprovechar todos los medios digitales que hoy en día tienen mayor aceptación en el ámbito social como lo son: Facebook (70.1%), Whatsapp (60.1%), Youtube (51.6%) entre otros en Colombia, para continuar acelerando el crecimiento del Marketing Digital en el país (Tecnósfera, 2016a).

Organizacional-administrativo. La revolución digital ha cambiado la forma en que las empresas interactúan con sus clientes, lo que ha generado cambios en las estructuras organizacionales de las empresas que han tenido que adaptar sus procesos para atender las demandas de un mercado cada vez más digitalizado. Interactuar con sus clientes en el mundo digital ha obligado a las organizaciones a incorporar en sus estructuras roles relacionados con el Marketing Digital. Los *community manager* [responsables de atención al cliente] son un ejemplo de esto; antes, la interacción con los clientes estaba a cargo principalmente por la fuerza de ventas o de una agencia de publicidad.

Se podría concluir que a mayor interacción directa con el consumidor final a través de medios digitales, mayores ajustes en la estructura organizacional y administrativa se requerirán. Esto se evidencia con el ejemplo del *community manager* que según Plotandesign (2016):

... es la de servir de medio de comunicación entre el interior de la empresa y el creciente mundo de las redes sociales. El *community manager* es la voz de la empresa frente a clientes internos y externos. Y facilita la interacción de ellos con las áreas de: desarrollo, relaciones públicas, mercadeo, servicio al cliente, y soporte técnico de las empresas. (párr. 7)

Y es así como el mismo sitio explica que el origen de este cargo se observó en 2002 con LinkedIn y en 2004 con Facebook quienes han sido empresas pioneras en el uso del Marketing Digital en el ámbito global (Plotandesign, 2016).

Militar. El Marketing Digital ofrece a las instituciones militares del país una alternativa de comunicación que permite informar sobre sus actividades y acciones a las

comunidades de interés de una manera ágil y eficiente; lo que podría facilitar una mejora en la percepción de seguridad y confianza por parte de los ciudadanos.

5.3 Principios Cardinales

De acuerdo con Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015), enmarca que para las organizaciones es importante definir claramente las oportunidades y amenazas. Hartmann mencionó que los principios cardinales son cuatro, los cuales se desarrollan a continuación.

Influencia de terceras partes. Las terceras partes que más influyen en el Marketing Digital en Colombia son: (a) el Gobierno a través del MINTIC, (b) el gremio de industriales (ANDI), (c) el sector de telecomunicaciones, y (d) las tendencias en tecnología en el ámbito global.

El MINTIC en los periodos 2010-2014 y 2014-2018 se ha encargado de impulsar y desarrollar nuevos modelos de servicio que apoyen el acceso a las poblaciones a la “era digital”. Adicionalmente, el MINTIC ha establecido alianzas público-privadas orientadas al fomento y uso de las tecnologías de la información. Un ejemplo de ello es la alianza firmada entre el MINTIC y la ANDI, quienes en 2014 crearon el comité 20/20 que busca promover el comercio electrónico, y el uso de tecnologías de información en pequeñas y mediana empresas junto con la Ciberseguridad, para fomentar la competitividad del sector empresarial (“Alianza Público Privada,” 2014).

Es así como el Marketing Digital, debe continuar con las alianzas y estrategias de sinergias con el sector público y privado del país, para incentivar el crecimiento, la confianza y el desarrollo, que le permitirá finalmente ser un impulsor importante en el desarrollo de su visión, por lo cual debe observar muy bien al sector de telecomunicaciones y las tendencias globales para tomar provecho de los recursos disponibles.

Lazos pasados y presentes. El elemento del pasado más relevante para el Marketing Digital, tiene que ver con su origen en Colombia, puesto que surge de las mismas agencias establecidas en el ámbito local para el manejo de campañas de marketing tradicional. Es así

como aún hoy se observa un mercado relativamente concentrado, donde son las grandes compañías de publicidad las que concentran la mayor inversión en medios digitales. Un ejemplo de ello es Coca-Cola, que es la empresa con mayor cantidad de seguidores en Facebook y utiliza a Ogilvy (Nueva York), SRA Rushmore (Madrid), y Santo (Buenos Aires) como sus agencias principales (“Coca-Cola Escoge,” 2015).

Es por esta razón que se considera que para que el Marketing Digital pueda desarrollar todo su potencial, debe promover la creación de mayor cantidad de agencias digitales locales, que no tengan el sesgo del marketing tradicional y que a la vez ayuden a masificar el uso de campañas digitales en las PYMES, para que atiendan de una manera más efectiva a sus clientes, tal como lo se describió en el Capítulo III.

Contrabalance de intereses. El interés principal del Marketing Digital es aumentar el nivel de inversión en este canal. Por otra parte, el marketing tradicional tiene el interés de ampliar la distribución de contenido y de lograr mejor segmentación de su audiencia. Es así como puede observarse que el contrabalance de ambos sectores, abre la oportunidad de generar una alianza para complementarse, puesto que el canal tradicional permite la interacción en el mundo real con el consumidor y el Marketing Digital permite ampliar información y microsegmentar. Así se lograría la interacción en los mundos real y virtual.

Conservación de los enemigos. Como sector emergente, el primer enemigo natural son los medios de comunicación tradicionales quienes aún captan la mayor inversión de marketing en Colombia. Adicionalmente, dentro del Marketing Digital, están los diferentes canales de distribución de mensajes, como lo son las plataformas globales (e.g., Google, Fabebook, Youtube, etc.), que bajo un modelo de autoservicio, pueden desplazar a otros participantes del sector puesto que disminuye la intermediación entre usuario final y proveedor del servicio. Finalmente, estaría el Marketing Digital de compañías extranjeras que podría quitar clientes dentro de Colombia sin tener presencia directa en el país puesto que se trata de un entorno virtual en donde se diluyen las fronteras geográficas.

5.4 Matriz de Intereses del Marketing Digital en Colombia

Es importante desarrollar un contexto del Marketing Digital en Colombia, el cual permite preceder el desarrollo estratégico de los objetivos del mismo. Es por esta razón que apoyados por cada uno de los ítems mencionados anteriormente y partiendo del contexto global del sector se logra importante desarrollo en el ámbito local para el mismo.

Considerando ello, se puede obtener información como punto de partida en la definición de la matriz de intereses del Marketing Digital en Colombia, basándose siete intereses organizacionales que permiten tener un contexto del sector para posteriormente realizar los objetivos a largo plazo (ver Tabla 30).

Tabla 30

Matriz de Intereses del Marketing Digital en Colombia

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Accesibilidad de los servicios	* Anunciantes * Marketing Digital ** Medios tradicionales * Plataformas ** Marketing tradicional * MINTIC	* Telecomunicaciones * Consumidor final	
2. Participación de mercado	** Medios tradicionales ** Marketing tradicional	* Marketing Digital * Plataformas	* MINTIC
3. Confianza de los anunciantes	* Plataformas ** Marketing tradicional * Marketing Digital	* Consumidor final * MINTIC	
4. Confianza de los consumidores	* Anunciantes ** Medios tradicionales * Plataformas ** Marketing tradicional * Marketing Digital	* Gremios * Telecomunicaciones	
5. Protección del capital de los accionistas	* Marketing Digital ** Marketing tradicional	* Plataformas	* MINTIC
6. Impacto en la productividad nacional	* MINTIC	* Anunciantes * Gremios/Asociaciones	* Marketing Digital
7. Proveer servicios de alta calidad e impacto	* Anunciantes * Marketing Digital * Plataformas	* Telecomunicaciones * MINTIC	* Marketing tradicional

Nota. *Intereses comunes. **Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed.),” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima., Perú: Pearson.

Se observa una estrecha relación entre el Gobierno y el sector del marketing industrial, con lo cual se pueden continuar fortaleciendo las actividades conjuntas para mejorar los indicadores en innovación y tecnología, mientras se desarrolla el sector productivo local, fomentando la creación de empresas y una inversión más eficiente en publicidad por parte de los proveedores de productos y servicios en Colombia.

Por otra parte, los medios y el marketing tradicional están en contraposición dado que el Marketing Digital representa una amenaza para su existencia en la medida que los recursos de publicidad son limitados y tiene una u otra destinación. Sin embargo, como se indicó en la Sección 5.3, podría darse una alianza para complementar los mundos real y virtual para impactar integralmente al consumidor final.

Finalmente, los gremios/asociaciones, plataformas, y anunciantes deben ser aliados clave para continuar desarrollando el Marketing Digital en Colombia. Se requiere de una acción conjunta y alineada para unir esfuerzos y verdaderamente lograr la competitividad frente a otros proveedores que participan en el mercado global.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo del Marketing Digital deben estar alineados con la misión propuesta en el Capítulo II, la cual establece que busca llegar a una participación significativa frente al marketing tradicional, fortaleciendo a las empresas locales mientras consolida su relación con anunciantes y aumenta la confianza de clientes y consumidores en Colombia. Para conseguir este resultado, se deben realizar esfuerzos en diversos frentes que en común aportan al desarrollo deseado del sector.

OLPI. Para 2020, el Marketing Digital representará el 25% de la inversión global en pauta publicitaria en Colombia. En 2016 representó el 14.4%.

Entendiendo que el sector de tecnología es dinámico y ha presentado un crecimiento acelerado en los últimos años como se explicó en el Capítulo I, se propone una meta a cuatro años para que en Colombia se logre acelerar aún más el ritmo de inversión y según PwC

(2016c), disminuir así la brecha frente a países de referencia como EE.UU. que alcanzan en la actualidad un 32.86% de las inversiones en medios digitales.

OLP2. Para 2020, el número de usuarios de Internet llegará a 75 por cada 100 habitantes en Colombia. Para el cierre de 2015 esta medida estuvo en 55.9 usuarios por cada 100 habitantes.

De acuerdo con la Figura 4, Colombia ha crecido a ritmos levemente superiores a la media en Latinoamérica pero aún está a 20 puntos de diferencia frente a Norteamérica en cuanto a usuarios de Internet. Sin embargo, la meta planteada para los próximos cuatro años es ambiciosa pero alcanzable si se considera que en cinco años (2010 a 2015) pasó de 36.5 a 55.9 usuarios por cada 100 habitantes.

OLP3. Para 2020, obtener una calificación mínima de tres sobre cinco en una encuesta consolidada sobre la confianza de los anunciantes y consumidores en el Marketing Digital. Al 2016, no se cuenta con este instrumento.

En la actualidad se han publicado variedad de noticias asociadas a la timidez sobre la confianza para efectuar transacciones y compras por Internet, como la publicada por la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO, s.f.), en donde se observa que aún existe mucho por desarrollar en cuanto a confianza de anunciantes y consumidores. Sin embargo, el Gobierno de Colombia (2016) ha estado promoviendo la confianza para el uso de Internet a través de la página <http://www.enticconfio.gov.co/> donde está educando a la comunidad para saber cómo estar protegido en el mundo digital de manera que se mejore el este indicador. Por lo anterior, es necesario establecer campañas integradas entre IAB, gremios, y el MINTIC para lograr mejorar la percepción y establecer un solo parámetro de medición que sea publicado periódicamente para monitorear su avance y tomar medidas hasta lograr una calificación de tres sobre cinco en 2020.

OLP4. Para 2020, se contará con un clúster de desarrolladores y agencias digitales donde participen 50 entidades orientadas a la microempresa en Colombia. Al 2016, no se cuenta con ninguna iniciativa en este sentido.

Si bien el Gobierno ha promovido la integración de desarrolladores y agencias en ferias de tecnología como por ejemplo, la Cumbre Colombia 4.0 realizada el pasado octubre, en la cual el MINTIC sostuvo que Colombia será un ejemplo regional en contenidos digitales (Tecnósfera, 2016b); esto aún no es una realidad pero se pueden aprovechar estas iniciativas del Estado para alcanzar el objetivo planteado.

OLP5. Para 2018, se contará con un programa de especialización de analítica avanzada para el recurso humano del sector, para 2020 se contará con la primera promoción de mínimo 20 especialistas. Al 2016, no existe ningún programa en esta área.

Nuevamente se observa a través del MINTIC, iniciativas como Apps.co, que ha sido diseñada para promover el emprendimiento y desarrollo de nuevos proyectos de tecnología y comunicación dentro del entorno digital, que además tiene aliados clave como lo son Google y Microsoft (MINTIC, s.f.-b). Sin embargo, son propuestas tímidas que deben fortalecerse para ayudar a mejorar los niveles técnico y analítico del sector digital y así sobresalir en el mercado regional/global.

OLP6. Para 2020, se duplicará el número de asociados de IAB Colombia llegando a 350 entidades. Al 2016, esta agremiación reunía a 170 empresas del sector.

Como se explicó en el Capítulo IV, el principal gremio del Marketing Digital es IAB Colombia, pero aún carece de fortaleza en cuanto a seguidores y asociados y necesita acelerar el proceso de agremiación para que puedan promover el uso de tecnologías digitales aprovechando los recursos y las oportunidades que el Estado está ofreciendo mientras que se toma ventaja del consumidor entre 15 y 34 años que significan 23 millones de colombianos afines al uso de esta herramienta.

5.6 Conclusiones

El Marketing Digital en Colombia se encuentra en una etapa de desarrollo por ser el resultado de innovaciones y desarrollos tecnológicos. Su eficiencia la ha destacado en indicadores de rentabilidad como se explicó en el Capítulo IV, y su crecimiento por encima del 10% lo convierte en un sector atractivo para la inversión. Adicionalmente, la coyuntura actual económica y política de Colombia, la ubica dentro de los países referentes de Latinoamérica y está siendo uno de los principales centros de inversión como se refirió anteriormente con la llegada de Facebook, Microsoft, y otras empresas grandes en el ámbito local.

Entra a retar a las formas tradicionales de comunicación de las empresas con sus consumidores dependerá mayormente de la confianza, la penetración, y calidad del Internet en el país, por lo que se debe propender por su desarrollo, aprovechando que este aspecto es uno de los objetivos dentro del plan de desarrollo del Gobierno nacional.

El contar con personal idóneo en estas disciplinas es relevante para conseguir los objetivos. Se requiere de profesionales capacitados, científicos, e ingenieros que apalanquen el desarrollo y la adopción de innovaciones puesto que el recurso humano de alto nivel será esencial para conseguir los resultados planteados.

Consolidar una agremiación fuerte que lidere las iniciativas del sector, agrupe y haga lobby por los intereses comunes de sus asociados, es importante para garantizar la sostenibilidad y el desarrollo a largo plazo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), la matriz FODA se considera una herramienta de análisis situacional que permite realizar un análisis del sector, en sus perspectivas interna y externa. Para construir esta matriz, se parte del análisis profundo que se ha realizado del sector tomando las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE así como las fortalezas y debilidades de la matriz EFI. La matriz MFODA está constituida por cuatro cuadrantes, resultantes de un proceso de emparejamiento, así: fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO), y debilidades y amenazas (DA). La matriz FODA permite generar estrategias externas específicas y algunas estrategias internas, y estas surgen de explotar el Cuadrante FO maximizando las fortalezas para maximizar las oportunidades para el sector, confrontar el Cuadrante FA maximizando las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas, buscar el Cuadrante DO mejorando las debilidades internas para sacar provecho de las oportunidades que brinda el mercado, y de evitar el Cuadrante DA con acciones defensivas reduciendo las debilidades internas para así minimizar el impacto de las amenazas del mercado. En la Tabla 31 se aprecia la matriz FODA elaborada para el Marketing Digital en Colombia.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Según D'Alessio (2015), esta matriz desarrollada por Dickel en 1984, permite determinar la postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz consta de dos ejes que combinan dos factores relacionados con la industria (i.e., fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que están relacionados con la organización (i.e., fortaleza financiera y ventaja competitiva). Estos ejes conforman cuatro cuadrantes, los cuales están asociados a una postura estratégica para la organización o sector analizado; y estas son: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva.

En la Tabla 32 se aprecia la MPEYEA elaborada para el Marketing Digital en Colombia, y en la Figura 27 se muestra su representación gráfica.

Tabla 31

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para el Marketing Digital en Colombia

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Plataformas reconocidas (i.e., eltiempo.com, rappi.com, y domicilios.com)	D1. Baja comunicación, capacitación, promoción del sector (i.e., gremio-empresas, gremio-consumidor)
		F2. Profesionales expertos idóneos (i.e., publicistas y marketers)	D2. Empresas enfocadas a la venta y no a desarrollar el mercado
		F3. Competitividad del sector (i.e., recursos mejor administrados)	D3. Alta dependencia de Internet para promover productos de Marketing Digital. Es la principal alternativa digital como canal de comunicación entre empresas y consumidor.
		F4. Medible	D4. Velocidad de adopción del Marketing Digital
		F5. Posibilidad de microsegmentar	D5. Baja cantidad de científicos de datos (i.e., data analyst)
		F6. Velocidad de I+D (i.e., plataformas)	D6. Número limitado de influencers / bloggers
		F7. Empresas globales presentes en Colombia	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Incremento de la penetración de equipos celulares inteligentes, Internet, y plan de datos 4G en Colombia como entorno clave para desarrollar el Marketing Digital	FO1. Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4)	DO1. Aumentar el impacto de IAB en el sector basado en el desarrollo de su misión, permitiendo mejorar la comunicación, capacitación, y promoción del Marketing Digital con el apoyo del MINTIC y la empresa privada (D1, O3, y O4)	
O2. Atender segmentos de mercado específicos de una modo más directo y eficiente al Tradicional que es más costoso y más general, aprovechando el segmento de pequeños empresarios que están dispuestos a invertir en Marketing para atender nuevos mercados	FO2. Generar una alianza con el MINTIC para desarrollar una campaña de comunicación que estimule el uso del Marketing Digital (F2, F3, F4, F5, O2, y O3)	DO2. Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3)	
O3. Gobierno tiene como objetivo seguir impulsando las tecnologías de la comunicación (MINTIC)	FO3. Implementar alianzas que permitan adquirir el conocimiento sobre los comportamientos de consumo e interés de los diferentes segmentos de mercado (F1, F2, F5, F6, F7, O2, O4, y O5)	DO3. Adoptar tecnologías de conectividad con mejor desempeño, estabilidad, y seguridad (D3, O3, y O4)	
O4. Sector privado activo y motivado en dinamizar el sector digital (e.g., agremiación IAB, e-show 2016, Col 4.0, etc.)	FO4. Establecer una alianza entre las grandes empresas globales (e.g., Facebook, Google, etc.) y los medios de pago alternativos (e.g., Vía Baloto, Efecty, SuGiro, etc.) para facilitar el acceso del microempresario a los servicios digitales (F7 y O6)	DO4. Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4)	
O5. Nuevas generaciones afines al mundo digital, para atender los momentos de compra clave	FO5. Formar profesionales en innovación y Marketing Digital que estimule la adopción temprana de los nuevos desarrollos tecnológicos (F2, F3, F6, O2, O4, y O7)	DO5. Formar profesionales científicos de datos y demás áreas de apoyo (D5, O3, O4, O5, y O7)	
O6. Aumento en los medios alternativos de pago que incrementan la cobertura en la población, donde no existe el sistema bancario, para incentivar el e-commerce	FO6. Integrar desarrolladores, publicistas, analistas de datos, y demás actores fomentando el ambiente propicio para el desarrollo de un clúster en Marketing Digital (F2, O3, y O4)	DO6. Desarrollar el talento humano con habilidades de influenciadores y bloggers (D6, O4, O5, y O7)	
O7. Directa relación con innovación que hace que el Marketing Digital permanezca vigente y conectado con los consumidores	FO7. Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1)		
	FO8. Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias asociadas de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4)		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Temor de las personas para comprar por Internet (Encuesta con resultados aún muy altos según data El Tiempo)	FA1. Generar alianzas con empresas globales y plataformas reconocidas para impulsar el comercio y la publicidad "segura" en medios digitales (F1, F7, y A1)	DA1. Mejorar la comunicación y promoción del sector hacia el consumidor final (D1, D4, A1, y A5)	
A2. Se prevén mayores tributos para Internet, plan de datos, equipos celulares, y computadores	FA2. Penetrar el mercado basado en el aumento de confianza hacia las compras por Internet (F1 y A1)	DA2. Incrementar afiliados a IAB promoviendo la guía de buenas prácticas (D2, A1, y A6)	
A3. Vacío legal/regulatorio para adopción de nuevas tecnologías (e.g., Uber) y protección de datos personales	FA3. Rediseñar procesos buscando mayor eficiencia en los recursos, para transferir parte de este ahorro al consumidor, que le permita compensar el mayor tributo (F3 y A2)	DA3. Aprobar un marco regulatorio para que Internet sea considerado como un servicio básico para la competitividad nacional (D3, A3, y A4)	
A4. Dependencia del país sobre la infraestructura tecnológica básica como Internet (i.e., cableado submarino y capacidad del mismo que es inferior vs. otros países referentes)	FA4. Influenciar al Gobierno y entes de control en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas para cerrar las brechas normativas (F1, F7, y A3)	DA4. Desarrollar un programa educativo en alianza con universidades (D5 y A5)	
A5. Percepción de publicidad digital invasiva y descartable por el cliente por considerarla como "no relevante"	FA5. Influenciar en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4)	DA5. Aumentar la exposición y visibilidad de los influenciadores/bloggers más importantes en el ámbito nacional (D6 y A5)	
A6. Aumento de tendencia cultural por proteger la privacidad y permanecer fuera de las redes sociales digitales	FA6. Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6)		

Tabla 32

MPEYEA para el Marketing Digital en Colombia

Posición estratégica	Grupo	Factor determinante	Valor		
Interna	Fortaleza financiera (FF)	1. Retorno en la inversión	4		
		2. Apalancamiento	6		
		3. Liquidez	6		
		4. Capital requerido vs. capital disponible	5		
		5. Flujo de caja	4		
		6. Facilidad de salida del mercado	5		
		7. Riesgo involucrado en el negocio	3		
		8. Rotación de inventarios	6		
		9. Economías de escala y de experiencia	6		
				Promedio	5.00
	Ventaja competitiva (VC)	1. Participación en el mercado	2		
		2. Calidad del producto	6		
		3. Ciclo de vida del producto	6		
		4. Ciclo de reemplazo del producto	1		
		5. Lealtad del consumidor	5		
		6. Utilización de la capacidad de los competidores	5		
		7. Conocimiento tecnológico	6		
		8. Integración vertical	4		
		9. Velocidad de introducción de nuevos productos	6		
				Promedio - 6	-1.44
Externa	Estabilidad del entorno (EE)	1. Cambios tecnológicos	0		
		2. Tasa de inflación	5		
		3. Variabilidad de la demanda	4		
		4. Rango de precios de productos competitivos	6		
		5. Barreras de entrada al mercado	0		
		6. Rivalidad/Presión competitiva	2		
		7. Elasticidad de precios de la demanda	4		
		8. Presión de los productos sustitutos	6		
				Promedio - 6	-2.63
			Fuerzas de la industria (FI)	1. Potencial de crecimiento	6
2. Potencial de utilidades	4				
3. Estabilidad financiera	2				
4. Conocimiento tecnológico	5				
5. Utilización de recursos	5				
6. Intensidad de capital	0				
7. Facilidad de entrada al mercado	0				
8. Productividad/Utilización de la capacidad	5				
9. Poder de negociación de los productores	1				
				Promedio	3.11

Nota. Vector direccional: Eje X = FI + VC = 1.67; Eje Y = EE + FF = 2.38

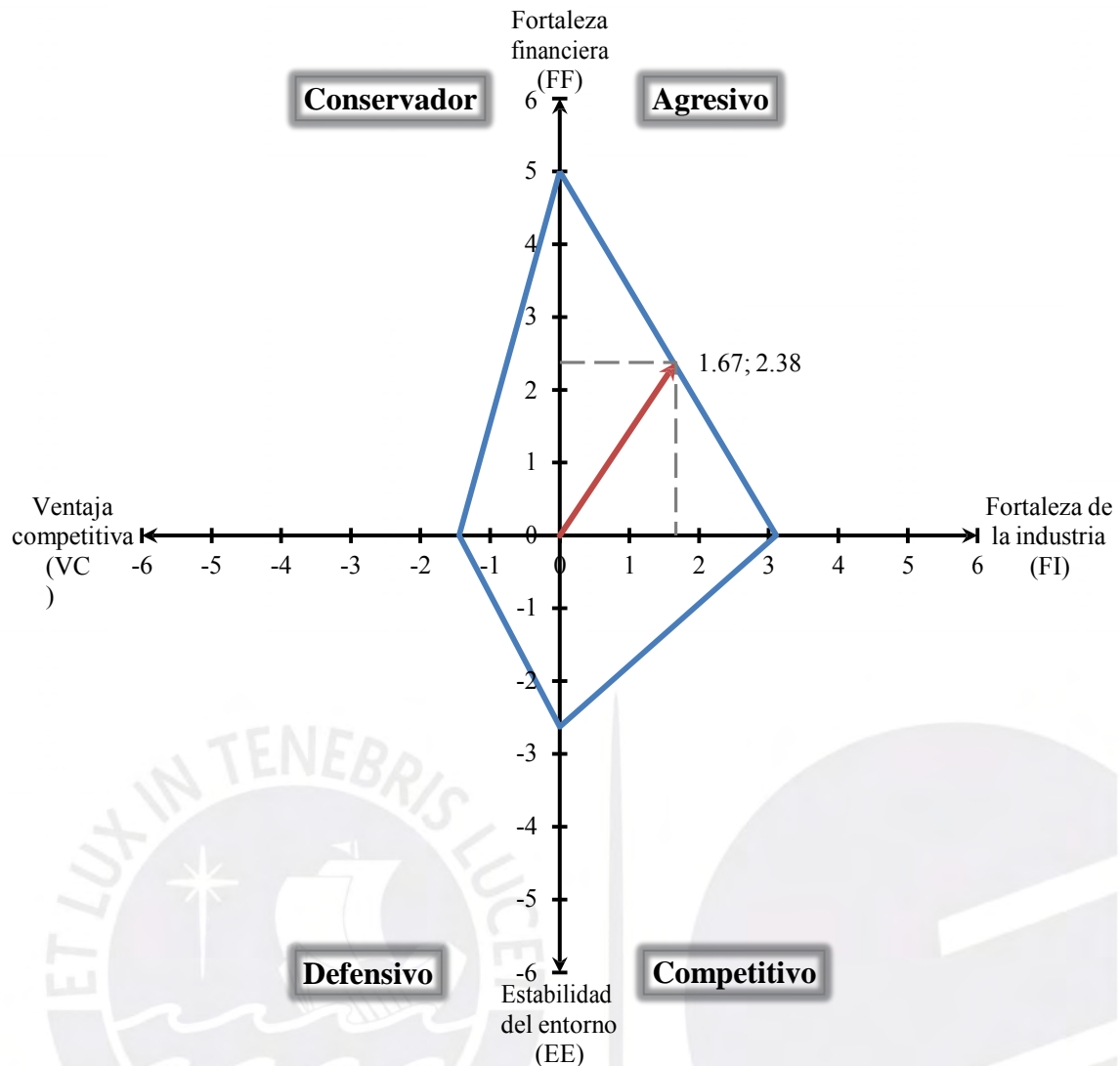


Figura 27. Representación gráfica de la MPEYEA para el Marketing Digital en Colombia.

Los resultados de la MPEYEA del Marketing Digital en Colombia son:

$$\text{Eje X} = \text{FI} (3.11) + \text{VC} (-1.44) = 1.67$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} (-2.63) + \text{FF} (5.00) = 2.38$$

A partir de la MPEYEA y su representación gráfica se puede observar que el Marketing Digital en Colombia debe asumir una postura estratégica agresiva, cuenta con una buena posición financiera dada su buena liquidez, apalancamiento con economías de escala, no existencia de inventarios, ventajas competitivas importantes, es también una industria fuerte con alto potencial de crecimiento, bajas barreras de entrada, y baja necesidad de capital lo que incentiva y dinamiza el sector.

Como sector en posición estratégica agresiva se deben plantear estrategias que permitan capturar mayor mercado y diseñar nuevos productos relacionados con los usos actuales del Marketing Digital. Para ello, se plantean las siguientes estrategias:

1. Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1);
2. Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4);
3. Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias asociadas de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4);
4. Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6);
5. Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3); e
6. Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), esta matriz fue desarrollada por la empresa de consultoría empresarial Boston Consulting Group (BCG), y tiene como base la relación entre la participación de mercado relativa en la industria y la generación de flujo de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso del efectivo. La MBCG permite formular estrategias para entidades multidivisionales, estas divisiones pueden competir en industrias diferentes por tanto tienen la necesidad de adoptar posturas estratégicas diferentes. La posición competitiva de cada división se representa gráficamente en uno de los cuatro

cuadrantes de la MBCG formados por dos ejes: (a) el Eje X, que corresponde a la posición de participación relativa en la industria; y (b) el Eje Y, que corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria. Estos cuadrantes permiten realizar una evaluación estratégica frente al ciclo de vida de cada división o producto. Los cuadrantes se definen como: (a) signos de interrogación, donde se ubican las decisiones con alta tasa de crecimiento en su industria pero que no tienen participación de mercado importante; (b) estrellas, donde se ubican las divisiones con alta tasa de crecimiento en ventas referida a su industria y tienen una alta participación de mercado; (c) vacas lecheras, con estas divisiones la organización tiene alta participación de mercado pero tiene bajo crecimiento o es una industria contrayéndose; y (d) perros, que representa una industria con bajo crecimiento o contrayéndose y una baja participación en las ventas. En la Figura 28 se aprecia la MBCG elaborada para el Marketing Digital en Colombia.



Figura 28. MBCG para el Marketing Digital en Colombia.

De la matriz MBCG, se puede observar que el formato de display en desktop se ubica en el cuadrante de “producto perro”; este formato es el más antiguo dentro del cambiante mundo del Marketing Digital. Los formatos display y search en móvil así como el search en desktop se ubican en el Cuadrante I “signos de interrogación” puesto que tienen baja participación de mercado pero un alto crecimiento. Las tendencias del mercado en términos de consumo de contenido muestran que el móvil es el dispositivo preferido para la interacción en el mundo digital. Las estrategias de cobertura y diseño de nuevos productos se deben enfatizar en plataformas móviles para desplazar estos formatos y ser considerados “estrellas”.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D’Alessio (2015), esta es una matriz de portafolio donde se grafican cada una de las divisiones o productos de la organización analizada ubicándolos en una de las nueve celdas. Las celdas de la MIE se forman a partir de dos dimensiones que son los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI. En la Figura 29 se aprecia la MIE elaborada para el Marketing Digital en Colombia.

Los resultados totales ponderados de las matrices EFI y EFE ubican al Marketing Digital en el Cuadrante V con un valor de 2.98 para la MEFI (Eje X) y un valor de 2.07 para la MEFE (Eje Y). Este cuadrante sugiere la implementación de estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos; y para ello se plantean las siguientes estrategias:

1. Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4);
2. Generar una alianza con el MINTIC para desarrollar una campaña de comunicación que estimule el uso del Marketing Digital (F2, F3, F4, F5, O2, y O3);
3. Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1);

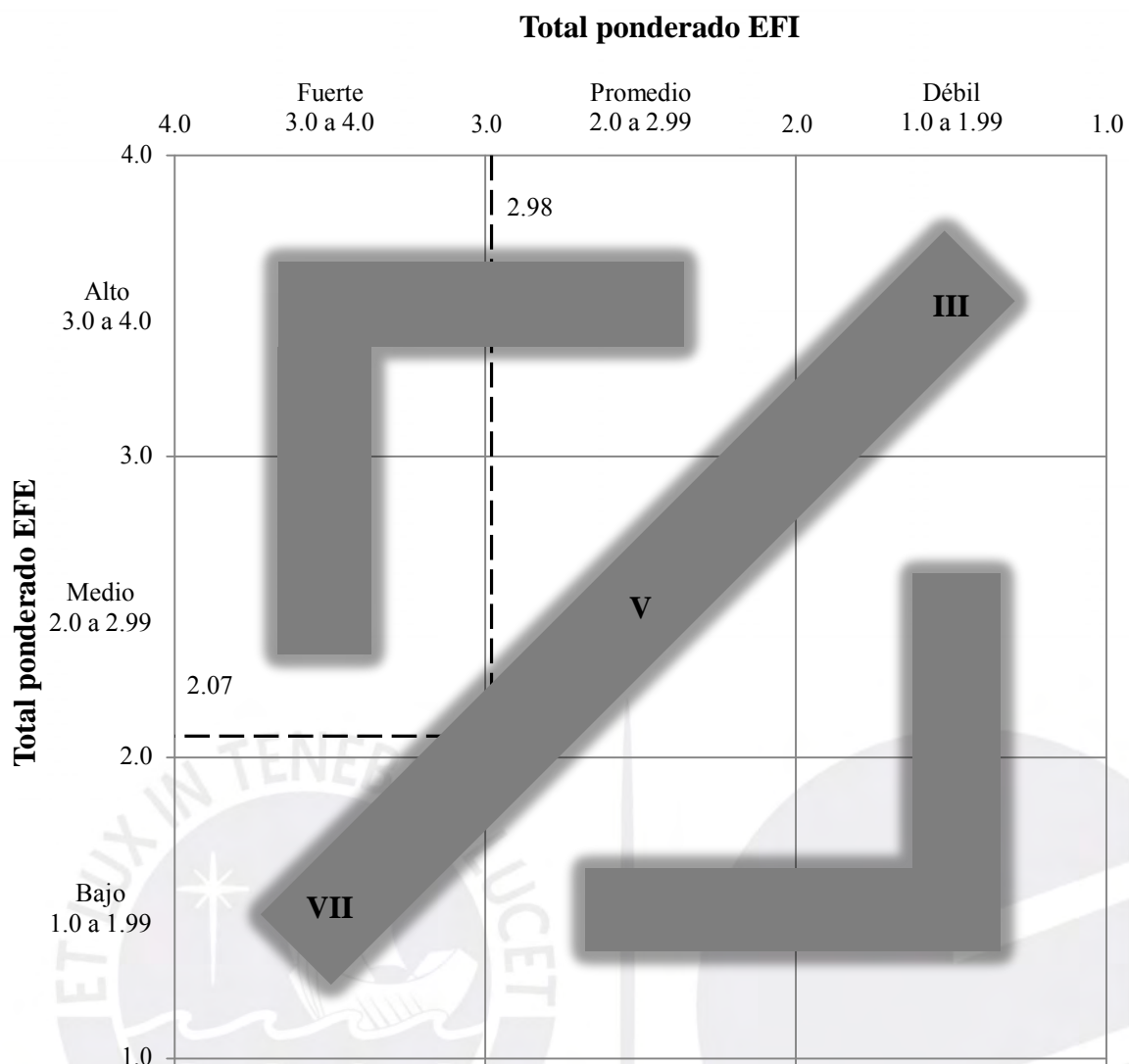


Figura 29. Matriz Interna-Externa para el Marketing Digital en Colombia.

4. Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3); e
5. Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4)

Se puede observar también que el total ponderado de la MEFI está actualmente en 2.98 muy cercano a 3, lo que con la ejecución de algunas estrategias permitiría ubicar al Marketing Digital en Colombia en el Cuadrante IV para crecer y construir. Para mejorar la posición en la MEFI, se proponen las siguientes estrategias:

1. Formar profesionales en innovación y Marketing Digital que estimule la adopción temprana de los nuevos desarrollos tecnológicos (F2, F3, F6, O2, O4, y O7);
2. Integrar desarrolladores, publicistas, analistas de datos, y demás actores fomentando el ambiente propicio para el desarrollo de un clúster en Marketing Digital (F2, O3, y O4);
3. Influenciar en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4);
4. Adoptar tecnologías de conectividad con mejor desempeño, estabilidad, y seguridad (D3, O3, y O4); y
5. Formar profesionales científicos de datos y demás áreas de apoyo (D5, O3, O4, O5, y O7).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), esta matriz ayuda a evaluar y afinar la apropiada selección de estrategias. Se fundamenta en que la situación de un negocio se define en términos de qué tan rápido o lento es su crecimiento y de la posición que goza la empresa en dicho mercado sea fuerte o débil. Los ejes conformados por estas dos variables forman cuatro cuadrantes que son: (a) Cuadrante I, empresa con posición fuerte en un mercado de rápido crecimiento; (b) Cuadrante II, empresa con posición competitiva débil en un mercado creciendo rápidamente; (c) Cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) Cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. En la Figura 30 se aprecia la MGE elaborada para el Marketing Digital en Colombia.

El Marketing Digital en Colombia cuenta con una posición competitiva fuerte por ser un sector entrante y disruptivo, se encuentra en un mercado de rápido crecimiento favorable para las empresas que integran el sector; ello lo ubica en el Cuadrante I. De acuerdo con la definición de este cuadrante, se plantean las siguientes estrategias:

1. Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4);
2. Generar una alianza con el MINTIC para desarrollar una campaña de comunicación que estimule el uso del Marketing Digital (F2, F3, F4, F5, O2, y O3);

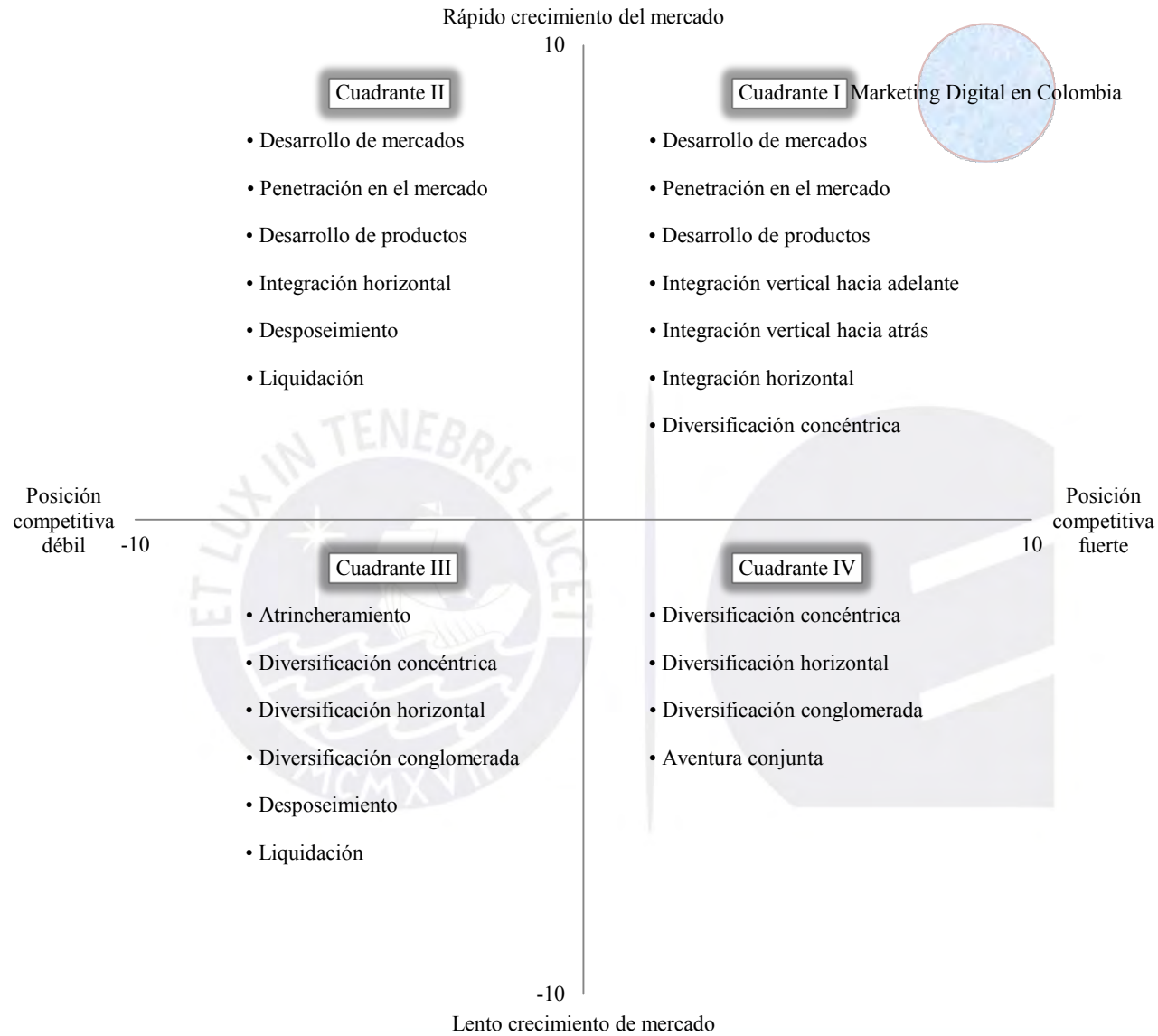


Figura 30. Matriz de la Gran Estrategia (GE) del Marketing Digital en Colombia.

3. Establecer una alianza entre las grandes empresas globales (e.g., Facebook, Google, etc.) y los medios de pago alternativos (e.g., Vía Baloto, Efecty, SuGiro, etc.) para facilitar el acceso del microempresario a los servicios digitales (F7 y O6);
4. Integrar desarrolladores, publicistas, analistas de datos, y demás actores fomentando el ambiente propicio para el desarrollo de un clúster en Marketing Digital (F2, O3, y O4);
5. Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1);
6. Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias asociadas de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4);
7. Influir en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4);
8. Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6);
9. Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3);
10. Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4); y
11. Formar profesionales científicos de datos y demás áreas de apoyo (D5, O3, O4, O5, y O7).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015), la MDE reúne las estrategias planteadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. En esta matriz se evalúan y se suman las repeticiones de cada una de las estrategias reteniendo las que tengan una mayor frecuencia de apariciones. En la Tabla 33 se aprecia la MDE elaborada para el Marketing Digital en Colombia.

Tabla 33
Matriz de Decisión Estratégica del Marketing Digital en Colombia

Integración		Estrategias externas alternativas											Matriz								
		Intensivas			Diversificación			Defer sivas					A								
Estrategias genéricas competitivas	vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrinchamiento / reducción	Desposeimiento / desinversión	Liquidación	N°	Estrategias específicas	FOD	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Enfoque		X													E2 FO2. Generar una alianza con el MINTIC para desarrollar una campaña de comunicación que estimule el uso del Marketing Digital (F2, F3, F4, F5, O2, y O3)	X			X	X	3
Diferenciación						X									E3 FO3. Implementar alianzas que permitan adquirir el conocimiento sobre los comportamientos de consumo e interés de los diferentes segmentos de mercado (F1, F2, F5, F6, F7, O2, O4, y O5)	X		X	X		3
Liderazgo en costos		X													E4 FO4. Establecer una alianza entre las grandes empresas globales (e.g., Facebook, Google, etc.) y los medios de pago alternativos (e.g., Vía Baloto, Efecty, SuGiro, etc.) para facilitar el acceso del microempresario a los servicios digitales (F7 y O6)	X				X	2
Diferenciación							X								E5 FO5. Formar profesionales en innovación y Marketing Digital que estimule la adopción temprana de los nuevos desarrollos tecnológicos (F2, F3, F6, O2, O4, y O7)	X				X	2
Enfoque						X									E6 FO6. Integrar desarrolladores, publicistas, analistas de datos, y demás actores fomentando el ambiente propicio para el desarrollo de un clúster en Marketing Digital (F2, O3, y O4)	X				X	2
Enfoque					X										E7 FO7. Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplien la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1)	X		X	X	X	4
Enfoque					X										E8 FO8. Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias asociadas de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4)	X	X		X	X	4
Enfoque				X											E9 FA1. Generar alianzas con empresas globales y plataformas reconocidas para impulsar el comercio y la publicidad "segura" en medios digitales (F1, F7, y A1)	X			X	X	3
Enfoque				X											E10 FA2. Penetrar el mercado basado en el aumento de confianza hacia las compras por Internet (F1 y A1)	X			X	X	3
Liderazgo en costos				X											E11 FA3. Rediseñar procesos buscando mayor eficiencia en los recursos, para transferir parte de este ahorro al consumidor, que le permita compensar el mayor tributo (F3 y A2)	X			X	X	3
Enfoque				X											E12 FA4. Influenciar al Gobierno y entes de control en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas para cerrar las brechas normativas (F1, F7, y A3)	X			X	X	3
Liderazgo en costos				X											E13 FA5. Influenciar en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4)	X		X	X	X	4
Diferenciación						X									E14 FA6. Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6)	X		X		X	3
Enfoque				X											E15 DO1. Aumentar el impacto de IAB en el sector basado en el desarrollo de su misión, permitiendo mejorar la comunicación, capacitación, y promoción del Marketing Digital con el apoyo del MINTIC y la empresa privada (D1, O3, y O4)	X			X	X	3
Enfoque				X	X										E16 DO2. Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3)	X			X	X	3
Liderazgo en costos		X													E17 DO3. Adoptar tecnologías de conectividad con mejor desempeño, estabilidad, y seguridad (D3, O3, y O4)	X				X	2
Enfoque				X											E18 DO4. Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4)	X			X	X	3
Diferenciación							X								E19 DO5. Formar profesionales científicos de datos y demás áreas de apoyo (D5, O3, O4, O5, y O7)	X				X	2
Diferenciación						X									E20 DO6. Desarrollar el talento humano con habilidades de influenciadores y bloggers (D6, O4, O5, y O7)	X				X	2
Enfoque				X											E21 DA1. Mejorar la comunicación y promoción del sector hacia el consumidor final (D1, D4, A1, y A5)	X				X	2
Enfoque				X											E22 DA2. Incrementar afiliados a IAB promoviendo la guía de buenas prácticas (D2, A1, y A6)	X				X	2
Enfoque					X										E23 DA3. Aprobar un marco regulatorio para que Internet sea considerado como un servicio básico para la competitividad nacional (D3, A3, y A4)	X				X	2
Diferenciación				X											E24 DA4. Desarrollar un programa educativo en alianza con universidades (D5 y A5)	X				X	2
Diferenciación				X											E25 DA5. Aumentar la exposición y visibilidad de los influenciadores/bloggers más importantes en el ámbito nacional (D6 y A5)	X				X	2



De las 25 estrategias inicialmente planteadas después del análisis y filtro realizado con la MDE, se priorizan 14 estrategias, y estas serán filtradas y analizadas por la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico que se presenta a continuación.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), esta matriz corresponde a una técnica analítica que permite determinar la atractividad relativa de las estrategias alternativas ya definidas como viables. Esta técnica permite identificar objetivamente cuáles son las mejores estrategias entre las estrategias seleccionadas en la MDE. En la Tabla 34 se aprecia la MCPE elaborada para el Marketing Digital en Colombia.

De las 14 estrategias filtradas y seleccionadas en la MDE utilizando la MCPE, 12 de ella obtienen un puntaje superior a cinco por ser las de mayor impacto al ser analizadas frente a las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado así como frente a las fortalezas y debilidades del sector. Con este análisis, se pueden considerar estas como las 12 estrategias más atractivas para alcanzar los objetivos trazados para el sector.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), esta matriz supone validar las estrategias retenidas frente a cuatro criterios: (a) consistencia, que busca validar que la estrategia no presente objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta que se adapte al entorno externo y a los cambios que en él ocurren; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar sobrecostos o crear problemas que no tienen solución. Las estrategias para ser retenidas deben pasar todas las pruebas, y aceptar una estrategia que no pase alguno de los criterios puede afectar el desempeño de algún área clave. En la Tabla 35 se aprecia la MR elaborada para el Marketing Digital en Colombia.

A partir de la MR, se puede concluir que las 12 estrategias cumplen con todos los criterios y se puede continuar con todas sin riesgos en su aplicación.

Tabla 34
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Marketing Digital en Colombia

Factores críticos para el éxito	Peso	E1		E2		E3		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16		E18			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
		Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4)		Generar una alianza con el MINTIC para desarrollar una campaña de comunicación que estimule el uso del Marketing Digital (F2, F3, F4, F5, O2, y O3)		Implementar alianzas que permitan adquirir el conocimiento sobre los comportamientos de consumo e interés de los diferentes segmentos de mercado (F1, F2, F5, F6, F7, O2, O4, y O5)		Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1)		Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4)		Generar alianzas con empresas globales y plataformas reconocidas para impulsar el comercio y la publicidad "segura" en medios digitales (F1, F7, y A1)		Penetrar el mercado basado en el aumento de confianza hacia las compras por Internet (F1 y A1)		Rediseñar procesos buscando mayor eficiencia en los recursos, para transferir parte de este ahorro al consumidor, que le permita mayor tributo (F3 y A2)		Influenciar al Gobierno y entes de control en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas para cerrar las brechas normativas (F1, F7, y A3)		Influenciar en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4)		Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6)		Aumentar el impacto de IAB en el desarrollo de su misión, permitiendo mejorar la comunicación, capacitación, y promoción del Marketing Digital con el apoyo del MINTIC y la empresa privada (D1, O3, y O4)		Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda y profesionales independientes (D2, O2, O4, y O3)		Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4)			
Oportunidades																															
O1. Incremento de la penetración de equipos celulares inteligentes, Internet, y plan de datos 4G en Colombia como entorno clave para desarrollar el Marketing Digital	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
O2. Atender segmentos de mercado específicos de una modo más directo y eficiente al Tradicional que es más costoso y más general, aprovechando el segmento de pequeños empresarios que están dispuestos a invertir en Marketing para atender nuevos mercados	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O3. Gobierno tiene como objetivo seguir impulsando las tecnologías de la comunicación (MINTIC)	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
O4. Sector privado activo y motivado en dinamizar el sector digital (e.g., agremiación IAB, e-show 2016, Col 4.0, etc.)	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
O5. Nuevas generaciones afines al mundo digital, para atender los momentos de compra clave	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09
O6. Aumento en los medios alternativos de pago que incrementan la cobertura en la población, donde no existe el sistema bancario, para incentivar el e-commerce	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15
O7. Directa relación con innovación que hace que el Marketing Digital permanezca vigente y conectado con los consumidores	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Amenazas																															
A1. Temor de las personas para comprar por Internet (Encuesta con resultados aún muy altos según data El Tiempo)	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30
A2. Se prevén mayores tributos para Internet, plan de datos, equipos celulares, y computadores	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09
A3. Vacío legal/regulatorio para adopción de nuevas tecnologías (e.g., Uber) y protección de datos personales	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07
A4. Dependencia del país sobre la infraestructura tecnológica básica como Internet (i.e., cableado submarino y capacidad del mismo que es inferior vs. otros países referentes)	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
A5. Percepción de publicidad digital invasiva y descartable por el cliente por considerarla como "no relevante"	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
A6. Aumento de tendencia cultural por proteger la privacidad y permanecer fuera de las redes sociales digitales	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Fortalezas																															
F1. Plataformas reconocidas (i.e., eltiempo.com, rappi.com, y domicilios.com)	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
F2. Profesionales expertos idóneos (i.e., publicistas y marketers)	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
F3. Competitividad del sector (i.e., recursos mejor administrados)	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
F4. Medible	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
F5. Posibilidad de microsegmentar	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
F6. Velocidad de I+D (i.e., plataformas)	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10
F7. Empresas globales presentes en Colombia	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Debilidades																															
D1. Baja comunicación, capacitación, promoción del sector (i.e., gremio-empresas, gremio-consumidor)	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
D2. Empresas enfocadas a la venta y no a desarrollar el mercado	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
D3. Alta dependencia de Internet para promover productos de Marketing Digital. Es la principal alternativa digital como canal de comunicación entre empresas y consumidor.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
D4. Velocidad de adopción del Marketing Digital	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
D5. Baja cantidad de científicos de datos (i.e., data analyst)	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12
D6. Número limitado de influencers / bloggers	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
	2.00	5.08		4.18		5.06		5.37		5.58		5.02		5.08		2.73		5.13		5.01		5.39		5.78		5.08		5.14			

Nota. 1 = No atractivo (no aceptable), 2 = Algo atractivo (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractivo (aceptable), 4 = Altamente atractivo (muy aceptable).

Tabla 35

Matriz de Rumelt para el Marketing Digital en Colombia

	Estrategia específica	Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	FO1. Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	FO3. Implementar alianzas que permitan adquirir el conocimiento sobre los comportamientos de consumo e interés de los diferentes segmentos de mercado (F1, F2, F5, F6, F7, O2, O4, y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	FO7. Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	FO8. Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias asociadas de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	FA1. Generar alianzas con empresas globales y plataformas reconocidas para impulsar el comercio y la publicidad “segura” en medios digitales (F1, F7, y A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	FA2. Penetrar el mercado basado en el aumento de confianza hacia las compras por Internet (F1 y A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	FA4. Influenciar al Gobierno y entes de control en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas para cerrar las brechas normativas (F1, F7, y A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	FA5. Influenciar en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	FA6. Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	DO1. Aumentar el impacto de IAB en el sector basado en el desarrollo de su misión, permitiendo mejorar la comunicación, capacitación, y promoción del Marketing Digital con el apoyo del MINTIC y la empresa privada (D1, O3, y O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	DO2. Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	DO4. Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2015), busca evaluar que las estrategias específicas retenidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia. Esta matriz evalúa cada estrategia frente a tres grupos: (a) violación de derechos humanos (derechos), (b) si es justa (justicia), o (c) si es perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos (utilitarismo). Los criterios utilizados para calificar la estrategia son si: (a) promueve los derechos, es justa, o excelente para alcanzar los resultados estratégicos; (b) es neutral; y (c) viola los derechos, es injusta, o perjudicial. Se descartan las estrategias que tengan una calificación de violar derechos, injusta, o perjudicial para alcanzar los objetivos. En la Tabla 36 se aprecia la ME para el Marketing Digital en Colombia, y todas las estrategias cumplen con los criterios de derechos, justicia, y utilitarismo.

6.10 Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Según D'Alessio (2015), las estrategias se dividen en grupos: (a) retenidas, (b) de contingencia, y (c) descartadas. Las estrategias retenidas son aquellas que han sido aceptadas después de haber sido analizadas en diferentes matrices. Se les denomina estrategias de contingencia a las que no alcanzaron a aparecer tres o más veces en la MDE, no hubieran alcanzado el valor mínimo de cinco en la MCPE, o las que no pasaron alguna de las pruebas de Rumelt. Las estrategias que no pasaron la prueba de ética se consideran descartadas. En la Tabla 37 se aprecia la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Marketing Digital en Colombia.

En la MERC se puede observar que se tienen 12 estrategias retenidas y 13 de contingencia que se pueden considerar para ser utilizadas en caso de ser necesario o que alguna de las estrategias retenidas no sea ejecutable.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

Según D'Alessio (2015), esta matriz sirve para evaluar la consistencia entre las estrategias y los objetivos a largo plazo. En esta se busca indicar qué objetivo a largo plazo se alcanzará siguiendo las estrategias retenidas. En la Tabla 38 se aprecia la Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Marketing Digital en Colombia.

Tabla 36

Matriz de Ética para el Marketing Digital en Colombia

Estrategia específica	Derechos							Justicia			Utilitarismo		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
E1 FO1. Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4)	N	N	N	N	N	P	N	J	J	N	E	E	Sí
E3 FO3. Implementar alianzas que permitan adquirir el conocimiento sobre los comportamientos de consumo e interés de los diferentes segmentos de mercado (F1, F2, F5, F6, F7, O2, O4, y O5)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E7 FO7. Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1)	N	N	P	N	P	P	N	J	N	J	N	E	Sí
E8 FO8. Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias asociadas de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4)	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E9 FA1. Generar alianzas con empresas globales y plataformas reconocidas para impulsar el comercio y la publicidad “segura” en medios digitales (F1, F7, y A1)	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
E10 FA2. Penetrar el mercado basado en el aumento de confianza hacia las compras por Internet (F1 y A1)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E12 FA4. Influenciar al Gobierno y entes de control en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas para cerrar las brechas normativas (F1, F7, y A3)	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
E13 FA5. Influenciar en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4)	N	N	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí
E14 FA6. Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6)	N	N	N	N	P	P	N	N	J	J	E	E	Sí
E15 DO1. Aumentar el impacto de IAB en el sector basado en el desarrollo de su misión, permitiendo mejorar la comunicación, capacitación, y promoción del Marketing Digital con el apoyo del MINTIC y la empresa privada (D1, O3, y O4)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E16 DO2. Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E18 DO4. Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	J	J	Sí

Nota. Los criterios utilizados para calificar la matriz de ética fueron: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola, J = Justo, I = Injusto, E = Excelentes, y PE = Perjudicial.

Tabla 37

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Marketing Digital en Colombia

	Estrategia	Estrategia de contingencia			Estrategia retenida
		De 3.r Retenidas Orden (<3)	De 2.r Orden (MCPE < 5)	De 1.r Orden (No pasa Rumelt)	
E1	FO1.	Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4)			X
E2	FO2.	Generar una alianza con el MINTIC para desarrollar una campaña de comunicación que estimule el uso del Marketing Digital (F2, F3, F4, F5, O2, y O3)		X	
E3	FO3.	Implementar alianzas que permitan adquirir el conocimiento sobre los comportamientos de consumo e interés de los diferentes segmentos de mercado (F1, F2, F5, F6, F7, O2, O4, y O5)			X
E4	FO4.	Establecer una alianza entre las grandes empresas globales (e.g., Facebook, Google, etc.) y los medios de pago alternativos (e.g., Vía Baloto, Efecty, SuGiro, etc.) para facilitar el acceso del microempresario a los servicios digitales (F7 y O6)	X		
E5	FO5.	Formar profesionales en innovación y Marketing Digital que estimule la adopción temprana de los nuevos desarrollos tecnológicos (F2, F3, F6, O2, O4, y O7)	X		
E6	FO6.	Integrar desarrolladores, publicistas, analistas de datos, y demás actores fomentando el ambiente propicio para el desarrollo de un clúster en Marketing Digital (F2, O3, y O4)	X		
E7	FO7.	Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1)			X
E8	FO8.	Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias asociadas de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4)			X
E9	FA1.	Generar alianzas con empresas globales y plataformas reconocidas para impulsar el comercio y la publicidad “segura” en medios digitales (F1, F7, y A1)			X
E10	FA2.	Penetrar el mercado basado en el aumento de confianza hacia las compras por Internet (F1 y A1)			X
E11	FA3.	Rediseñar procesos buscando mayor eficiencia en los recursos, para transferir parte de este ahorro al consumidor, que le permita compensar el mayor tributo (F3 y A2)		X	
E12	FA4.	Influenciar al Gobierno y entes de control en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas para cerrar las brechas normativas (F1, F7, y A3)			X
E13	FA5.	Influenciar en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4)			X
E14	FA6.	Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6)			X
E15	DO1.	Aumentar el impacto de IAB en el sector basado en el desarrollo de su misión, permitiendo mejorar la comunicación, capacitación, y promoción del Marketing Digital con el apoyo del MINTIC y la empresa privada (D1, O3, y O4)			X
E16	DO2.	Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3)			X
E17	DO3.	Adoptar tecnologías de conectividad con mejor desempeño, estabilidad, y seguridad (D3, O3, y O4)	X		
E18	DO4.	Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4)			X
E19	DO5.	Formar profesionales científicos de datos y demás áreas de apoyo (D5, O3, O4, O5, y O7)	X		
E20	DO6.	Desarrollar el talento humano con habilidades de influenciadores y bloggers (D6, O4, O5, y O7)	X		
E21	DA1.	Mejorar la comunicación y promoción del sector hacia el consumidor final (D1, D4, A1, y A5)	X		
E22	DA2.	Incrementar afiliados a IAB promoviendo la guía de buenas prácticas (D2, A1, y A6)	X		
E23	DA3.	Aprobar un marco regulatorio para que Internet sea considerado como un servicio básico para la competitividad nacional (D3, A3, y A4)	X		
E24	DA4.	Desarrollar un programa educativo en alianza con universidades (D5 y A5)	X		
E25	DA5.	Aumentar la exposición y visibilidad de los influenciadores/bloggers más importantes en el ámbito nacional (D6 y A5)	X		

Tabla 38

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Marketing Digital en Colombia

		Estrategia de contingencia				Visión						
		De 3.r Retenidas	De 2.r Orden	De 1.r Orden (No pasa	Estrategia	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Total
Intereses organizacionales												
1. Accesibilidad de los servicios												
2. Participación de mercado												
3. Confianza de los anunciantes												
4. Confianza de los consumidores												
5. Protección del capital de los accionistas												
6. Impacto en la productividad nacional												
7. Proveer servicios de alta calidad e impacto												
		Estrategia de contingencia				Visión						
		De 3.r Retenidas	De 2.r Orden	De 1.r Orden (No pasa	Estrategia	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Total
		(< 3)				<p>Para 2020, el Marketing Digital representará el 25% de la inversión global en pauta publicitaria en Colombia. En 2016 representó el 14.4%.</p> <p>Para 2020, el número de usuarios de Internet llegará a 75 por cada 100 habitantes en Colombia. Para el cierre de 2015 esta medida estuvo en 55.9 usuarios habitantes.</p> <p>Para 2020, obtener una calificación mínima de tres sobre cinco en una encuesta consolidada sobre la confianza de los anunciantes y consumidores en el Marketing Digital. Al 2016, no se cuenta ninguna iniciativa en este sentido.</p> <p>Para 2020, se contará con un clúster de desarrolladores y agencias digitales donde participen 50 entidades orientadas a la microempresa en Colombia. Al 2016, no se contará con un clúster de desarrolladores y agencias digitales donde participen 50 entidades orientadas a la microempresa en Colombia. Al 2016, no se contará con un programa de especialización de analítica avanzada para el recurso humano del sector, para 2020 se contará con la primera promoción de mínimo 20 especialistas. Al 2016, no se contará con ningún programa en esta área.</p> <p>Para 2020, se duplicará el número de asociados de IAB Colombia llegando a 350 entidades. Al 2016, esta agrupación de empresas del sector.</p>						
E1	FO1. Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4)				X	X		X			X	3
E2	FO2. Generar una alianza con el MINTIC para desarrollar una campaña de comunicación que estimule el uso del Marketing Digital (F2, F3, F4, F5, O2, y O3)		X				X					1
E3	FO3. Implementar alianzas que permitan adquirir el conocimiento sobre los comportamientos de consumo e interés de los diferentes segmentos de mercado (F1, F2, F5, F6, F7, O2, O4, y O5)				X	X		X	X		X	4
E4	FO4. Establecer una alianza entre las grandes empresas globales (e.g., Facebook, Google, etc.) y los medios de pago alternativos (e.g., Vía Baloto, Efecty, SuGiro, etc.) para facilitar el acceso del microempresario a los servicios digitales (F7 y O6)	X				X						1
E5	FO5. Formar profesionales en innovación y Marketing Digital que estimule la adopción temprana de los nuevos desarrollos tecnológicos (F2, F3, F6, O2, O4, y O7)	X							X	X		2
E6	FO6. Integrar desarrolladores, publicistas, analistas de datos, y demás actores fomentando el ambiente propicio para el desarrollo de un clúster en Marketing Digital (F2, O3, y O4)	X				X			X			2
E7	FO7. Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1)				X	X	X	X	X			4
E8	FO8. Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias asociadas de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4)				X	X			X			2
E9	FA1. Generar alianzas con empresas globales y plataformas reconocidas para impulsar el comercio y la publicidad "segura" en medios digitales (F1, F7, y A1)				X	X			X		X	3
E10	FA2. Penetrar el mercado basado en el aumento de confianza hacia las compras por Internet (F1 y A1)				X	X		X			X	3
E11	FA3. Rediseñar procesos buscando mayor eficiencia en los recursos, para transferir parte de este ahorro al consumidor, que le permita compensar el mayor tributo (F3 y A2)		X			X						1
E12	FA4. Influenciar al Gobierno y entes de control en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas para cerrar las brechas normativas (F1, F7, y A3)				X		X					1
E13	FA5. Influenciar en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4)				X							0
E14	FA6. Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6)				X							0
E15	DO1. Aumentar el impacto de IAB en el sector basado en el desarrollo de su misión, permitiendo mejorar la comunicación, capacitación, y promoción del Marketing Digital con el apoyo del MINTIC y la empresa privada (D1, O3, y O4)				X	X		X	X	X	X	5
E16	DO2. Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3)				X	X		X				2
E17	DO3. Adoptar tecnologías de conectividad con mejor desempeño, estabilidad, y seguridad (D3, O3, y O4)	X				X	X		X			3
E18	DO4. Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4)				X	X		X				2
E19	DO5. Formar profesionales científicos de datos y demás áreas de apoyo (D5, O3, O4, O5, y O7)	X				X			X	X		3
E20	DO6. Desarrollar el talento humano con habilidades de influenciadores y bloggers (D6, O4, O5, y O7)	X				X			X	X		3
E21	DA1. Mejorar la comunicación y promoción del sector hacia el consumidor final (D1, D4, A1, y A5)	X				X		X				2
E22	DA2. Incrementar afiliados a IAB promoviendo la guía de buenas prácticas (D2, A1, y A6)	X				X					X	2
E23	DA3. Aprobar un marco regulatorio para que Internet sea considerado como un servicio básico para la competitividad nacional (D3, A3, y A4)	X				X	X					2
E24	DA4. Desarrollar un programa educativo en alianza con universidades (D5 y A5)	X										0
E25	DA5. Aumentar la exposición y visibilidad de los influenciadores/bloggers más importantes en el ámbito nacional (D6 y A5)	X										0

De acuerdo con los resultados de la MEOLP, se puede observar que dos de las estrategias retenidas no contribuyen a alcanzar ninguno de los objetivos a largo plazo; por tal razón se consideran en adelante estrategias de contingencia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

Según D'Alessio (2015), esta matriz permite realizar un análisis de las posibles acciones y respuestas de los competidores para hacer frente a las estrategias retenidas e intentar neutralizarlas. En la Tabla 39 se aprecia la Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Marketing Digital en Colombia.

En la Tabla 39 se puede observar las posibles acciones de los tres formatos del marketing tradicional considerados competidores. Estos seguramente van a reaccionar a algunas de las acciones propuestas.

6.13 Conclusiones

Siguiendo la metodología del planeamiento estratégico en su Fase 2, se ha podido identificar para el Marketing Digital en Colombia una serie de estrategias que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo trazados.

Este proceso permitió la generación de 25 estrategias que después del proceso de análisis de la formulación estratégica se filtraron para tener 12 estrategias retenidas y 13 de contingencia que podrán ser utilizadas si se tienen problemas en la implementación de alguna de las retenidas.

El proceso estratégico ha permitido diseñar un plan detallado con los pasos a seguir para el Marketing Digital en Colombia así como la asignación de recursos necesaria para su ejecución.

Las estrategias diseñadas están orientadas a: (a) potencializar la ventaja competitiva del sector frente al marketing tradicional, (b) diseñar nuevos productos que permitan incrementar la participación en el presupuesto de marketing de los anunciantes, y (c) aumentar la participación y cobertura de los servicios a sectores desatendidos.

Tabla 39

Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Marketing Digital en Colombia

		Estrategia retenida	Posibilidades de los competidores		
			Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
			Medio impresos	Radio y TV	BTL y otros medios tradicionales
E1	FO1.	Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4)	Posible actuación	Posible actuación	Posible actuación
E3	FO3.	Implementar alianzas que permitan adquirir el conocimiento sobre los comportamientos de consumo e interés de los diferentes segmentos de mercado (F1, F2, F5, F6, F7, O2, O4, y O5)	No	No	No
E7	FO7.	Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1)	No	No	No
E8	FO8.	Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias asociadas de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4)	No	No	No
E9	FA1.	Generar alianzas con empresas globales y plataformas reconocidas para impulsar el comercio y la publicidad “segura” en medios digitales (F1, F7, y A1)	No	No	No
E10	FA2.	Penetrar el mercado basado en el aumento de confianza hacia las compras por Internet (F1 y A1)	Posible actuación	Posible actuación	Posible actuación
E12	FA4.	Influenciar al Gobierno y entes de control en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas para cerrar las brechas normativas (F1, F7, y A3)	Posible actuación	Posible actuación	Posible actuación
E13	FA5.	Influenciar en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4)	No	No	No
E14	FA6.	Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6)	No	No	No
E15	DO1.	Aumentar el impacto de IAB en el sector basado en el desarrollo de su misión, permitiendo mejorar la comunicación, capacitación, y promoción del Marketing Digital con el apoyo del MINTIC y la empresa privada (D1, O3, y O4)	No	No	No
E16	DO2.	Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3)	Posible actuación	Posible actuación	Posible actuación
E18	DO4.	Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4)	Posible actuación	Posible actuación	Posible actuación

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos a corto plazo son importantes dado que constituyen la base para asignar los recursos, se enfocan en el rendimiento, motivan el desarrollo de las estrategias superando obstáculos, se usan como mecanismo de evaluación de gerentes, funcionan como medio para monitorear el progreso hacia los objetivos a largo plazo, son instrumento para establecer prioridades, y permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente. En otras palabras, son criterios simples que provienen de la visión y misión a alcanzar. En la Tabla 40 se encuentran los OCP para el Marketing Digital en Colombia. A continuación se presentan en la Tabla 41 las acciones a corto plazo planteadas para la consecución de los OLP respectivos

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Los recursos asignados a los objetivos a corto plazo son los insumos que facilitarán la ejecución de las estrategias elegidas (D'Alessio, 2015). De igual forma, se han considerado los recursos de tipo financiero, físico, humano, y tecnológico requeridos para una exitosa implementación dentro del Marketing Digital en Colombia, que reforzarán las competencias distintivas y que conllevarán hacia la visión esperada. En la Tabla 42 se muestran los recursos asignados.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas en toda organización definen el marco de trabajo estableciendo los límites deseados de actuación. Como señaló D'Alessio (2015), estas llevan a la situación futura deseada en un marco de valores previamente definido. En la Tabla 43 se describen las políticas establecidas para el cumplimiento de las estrategias retenidas en el Marketing Digital en Colombia y su relación.

Tabla 40

Matriz de Objetivos a Corto Plazo para el Marketing Digital en Colombia

Objetivo a largo plazo (OLP)		Objetivo a corto plazo (OCP)	
OLP1. Para 2020, el Marketing Digital representará el 25% de la inversión global en pauta publicitaria en Colombia. En 2016 representó el 14.4%.	OCP 1.1.	Para 2017, la participación del Marketing Digital en la inversión total en publicidad será el 18%, desarrollando el mercado de empresas pequeñas en el país que hoy día no consume los servicios. En 2015 dicha participación fue de 14.4%.	
	OCP 1.2.	Para 2018, la facturación del Marketing Digital será el 20% de la inversión en publicidad en Colombia, con crecimiento orgánico en los nuevos mercados abordados y apoyado en el crecimiento de la penetración de Internet proyectada en el país.	
	OCP 1.3.	Para 2019, la facturación del Marketing Digital será el 22% de la inversión en publicidad del país, junto con la implementación y posterior adopción del sello de “Comercio y Publicidad Seguros”.	
	OCP 1.4.	Para 2020, la facturación del Marketing Digital será el 25% de la inversión en publicidad en Colombia, con el desarrollo de oportunidades de analítica avanzada de la información, al contar con profesionales expertos en el país en estos servicios.	
OLP2. Para 2020, el número de usuarios de Internet llegará a 75 por cada 100 habitantes en Colombia. Para el cierre de 2015 esta medida estuvo en 55.9 usuarios por cada 100 habitantes.	OCP 2.1.	Para 2017, la penetración de Internet llegará a 60 de cada 100 habitantes hasta alcanzar un 75% para 2020, apoyado en la estrategia del Gobierno nacional de incremento de Internet en hogares y pequeñas empresas.	
	OCP 2.2.	Para 2018, aumentar un 100% de zonas de Wi-Fi gratuitas en poblaciones y zonas rurales del país.	
	OCP 2.3.	Para 2019, destinar un 5% de la regalías del Marketing Digital para subsidiar el costo de Internet en los niveles socioeconómicos bajos.	
OLP3. Para 2020, obtener una calificación mínima de tres sobre cinco en una encuesta consolidada sobre la confianza de los anunciantes y consumidores en el Marketing Digital. Al 2016, no se cuenta con este instrumento.	OCP 3.1.	Para 2018, diseñar y ejecutar un prototipo de la encuesta en Bogotá con el apoyo de IAB como principal interesado en los resultados a monitorear. En 2016, no se contaba con estos instrumentos de medición.	
	OCP 3.2.	Para 2019, ejecutar la versión revisada en la ciudad de Bogotá y extender esta a las ciudades de Cali y Medellín. La calificación esperada debe ser mejor a la establecida en el piloto, aplicando las acciones que se identifiquen pueden impactar la adopción de los productos del Marketing Digital.	
	OCP 3.3.	Para 2020, extender la encuesta a los mercados de: Pereira, Barranquilla, Bucaramanga, y Cartagena; y alcanzar la calificación deseada de más de 60% aplicando las acciones de mejora identificadas en los años anteriores.	
OLP4. Para 2020, se contará con un clúster de desarrolladores y agencias digitales donde participen 50 entidades orientadas a la microempresa en Colombia. Al 2016, no se cuenta con ninguna iniciativa en este sentido.	OCP 4.1.	Al finalizar 2017, IAB debe tener estructurado un proyecto de configuración de un clúster para buscar el apoyo estatal y los gremios vinculados. En 2016, no se trabajó en una iniciativa de este tipo.	
	OCP 4.2.	Para 2018, deben estar establecidos los canales de interacción o plataformas de intercambio de servicios.	
	OCP 4.3.	Para 2019, deben estar vinculados los primeros 20 actores especializados que intercambien sus servicios bajo las plataformas definidas y con eficiencias en costos que permita el acceso a la pequeña empresa.	
	OCP 4.4.	Para 2020, las empresas conectadas en el clúster deben ser 50 con un nivel menor al 5% de retiro.	
OLP5. Para 2018, se contará con un programa de especialización de analítica avanzada para el recurso humano del sector, para 2020 se contará con la primera promoción de mínimo 20 especialistas. Al 2016, no existe ningún programa en esta área.	OCP 5.1.	Para 2017, se debe tener establecido el plan de estudios de acuerdo con las necesidades puntuales del mercado; además se buscará el apoyo de la empresa privada con fondos para subsidiar a los primeros estudiantes. En 2016, no se cuenta con programas académicos en este frente.	
	OCP 5.2.	Para el primer semestre de 2018, debe hacerse el lanzamiento comercial del programa el cual debe iniciar en el segundo semestre del año con al menos 15 estudiantes, llegando a 50 estudiantes para 2019.	
	OCP 5.3.	Para 2020, ampliar la cobertura del programa a todo el país por medio de modalidad en línea.	
OLP6. Para 2020, se duplicará el número de asociados de IAB Colombia llegando a 350 entidades. Al 2016, esta agremiación reunía a 170 empresas del sector.	OCP 6.1.	Para 2018, IAB debe haber ampliado sus asociados a 250 aprovechando los medios digitales para comunicar sus servicios y propuesta de valor a los interesados. En 2016, el número de entidades asociadas fue de 170, que corresponden en su mayoría a grandes compañías del sector.	
	OCP 6.2.	La participación de IAB en las ferias de sectores consumidores de Marketing Digital, permitirá ampliar la presencia del sector y la relevancia para los potenciales asociados; lo cual debe llevar a que en 2020 se cuenten con 350 empresas del sector vinculadas.	
	OCP 6.3.	Lograr que el 70% de los ingresos de los asociados de IAB correspondan a recompras efectuadas por los clientes.	

Tabla 41

Matriz de Acciones de los Objetivos a Corto Plazo para el Marketing Digital en Colombia



Tabla 42

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para el Marketing Digital en Colombia



Tabla 43

Matriz de Políticas de cada Estrategia para el Marketing en Colombia

		Estrategias retenidas											
		E1	E3	E7	E8	E9	E10	E12	E13	E14	E15	E16	E18
		FO1.	FO3.	FO7.	FO8.	FA1.	FA2.	FA4.	FA5.	FA6.	DO1.	DO2.	DO4.
Política por estrategia		Crear alianzas entre plataformas reconocidas e IAB que permitan conectar a los medios con los anunciantes (F1, O1, O2, O3, y O4)	Implementar alianzas que permitan adquirir el conocimiento sobre los comportamientos de consumo e interés de los diferentes segmentos de mercado (F1, F2, F5, F6, F7, O2, O4, y O5)	Desarrollar nuevos productos (Apps) que amplíen la oferta para los anunciantes y mejore la afinidad de los usuarios (F6 y O1)	Desarrollar el mercado latinoamericano de pequeñas empresas como objetivo de exportación, estableciendo alianzas con agencias asociadas de IAB que tengan presencia en estos países (F3, F5, F7, O2, y O4)	Generar alianzas con empresas globales y plataformas reconocidas para impulsar el comercio y la publicidad “segura” en medios digitales (F1, F7, y A1)	Penetrar el mercado basado en el aumento de confianza hacia las compras por Internet (F1 y A1)	Influenciar al Gobierno y entes de control en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas para cerrar las brechas normativas (F1, F7, y A3)	Influenciar en mejorar la infraestructura y conectividad del país en alianza con empresas globales y plataformas reconocidas (F1, F7, y A4)	Desarrollar productos y servicios que atiendan a microsegmentos permitiéndoles ser más asertivos en la publicidad para que no sea percibida como invasiva y mejore su relevancia (F4, F5, F6, A5, y A6)	Aumentar el impacto de IAB en el sector basado en el desarrollo de su misión, permitiendo mejorar la comunicación, capacitación, y promoción del Marketing Digital con el apoyo del MINTIC y la empresa privada (D1, O3, y O4)	Penetrar y desarrollar mercados mediante alianzas con gremios de empresarios, para dar a conocer las ventajas y beneficios del Marketing Digital como instrumento de generación de demanda (D2, O2, O4, y O3)	Incentivar el uso del Marketing Digital en microempresarios y profesionales independientes (D4, O3, y O4)
P1	Promover la libre competencia y el comercio justo en el sector.	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X
P2	Cumplir con la normatividad y en el caso de falta de regulación, actuar en pro del beneficio general.				X	X					X		
P3	Fomentar el desarrollo del conocimiento local como base de la autonomía del país.		X	X					X				X
P4	Incentivar la adopción de tecnologías digitales en el país.	X		X		X	X	X	X	X		X	X
P5	Considerar la innovación como un elemento esencial en el impacto del Marketing Digital.	X		X		X	X	X	X	X		X	
P6	Entender el Marketing Digital como una alternativa de incremento de productividad y competitividad de la pequeña empresa.	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X

7.4 Estructura del Marketing Digital en Colombia

La estructura del Marketing Digital en Colombia no se encuentra claramente establecida; es por esta razón que en el desarrollo de este plan, se definirán los stakeholders, y es claro que se debe considerar dónde se desarrollarán los OLP anteriormente señalados y los actores que intervendrán en la ejecución de los mismos para avanzar en el desarrollo del sector.

En la actualidad, el sector se encuentra liderado por el gremio IAB y Colombia Digital, acompañado de los diferentes planes de incentivos para el sector que puede llegar a desarrollar continuamente el Gobierno nacional que dirige el MINCIT y MINTIC, que utilizan el Marketing Digital en Colombia como herramienta de motivación y dinamización de la economía del país.

El Gobierno colombiano a través del MINTIC, se ha encargado de promover el uso de herramientas digitales para el fortalecimiento de los diferentes sectores económicos del país, generando un proceso de transformación digital que promueve la competitividad y la valorización de las mismas. Este trabajo se desarrolla en la actualidad por medio de agencias que se encargan de conectar los intereses del *Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno* con los planes estratégicos de cada sector económico y de las organizaciones, donde uno de los mayores retos que se presenta en la actualidad es el de romper los esquemas y generar credibilidad en las PYMES hacia la adopción de este tipo de herramientas digitales que permiten generar sinergia entre los involucrados en el *Plan de Estratégico del Marketing Digital en Colombia*.

Por otra parte, el otro organismo que interviene directamente es el Ministerio de Educación, puesto que en la actualidad en conjunto con el MINTIC y el MINCIT, se encuentran estableciendo planes de educación que fomentan la formación de personal capacitado para apoyar el desarrollo del sector y también apoyar la demanda que está

teniendo en la actualidad considerando los indicadores anteriormente mencionados donde se ha incrementado la población que busca profesiones afines al Marketing Digital en Colombia.

Se considera importante que la estructura del sector se establezca considerando la necesidad anteriormente mencionada del Gobierno, pero también entendiendo que el escenario de aplicación requiere de conectividad entre los sectores productivos del país y los líderes digitales del mismo. Es así que se genera dinamismo con los valores de innovación, el desarrollo, la sostenibilidad, y la sinergia comercial, donde estos se encarguen de motivar continuamente a los actores a creer y avanzar en el desarrollo de las diferentes estrategias que tengan en cada sector económico que permitan la conectividad de cada uno y una relación en la cual cada uno de los actores pueda ganar y generar una sinergia que permita el fortalecimiento de la economía del país pero también la renovación y construcción constante de nuevas herramientas que se adapten a las necesidades globales que se presentan en el desarrollo de los planes estratégicos de los diferentes sectores económicos del país y de los empresarios del mismo. En la Figura 31 se muestra cómo es la sinergia de los actores del Marketing Digital en Colombia de acuerdo con lo anteriormente mencionado.

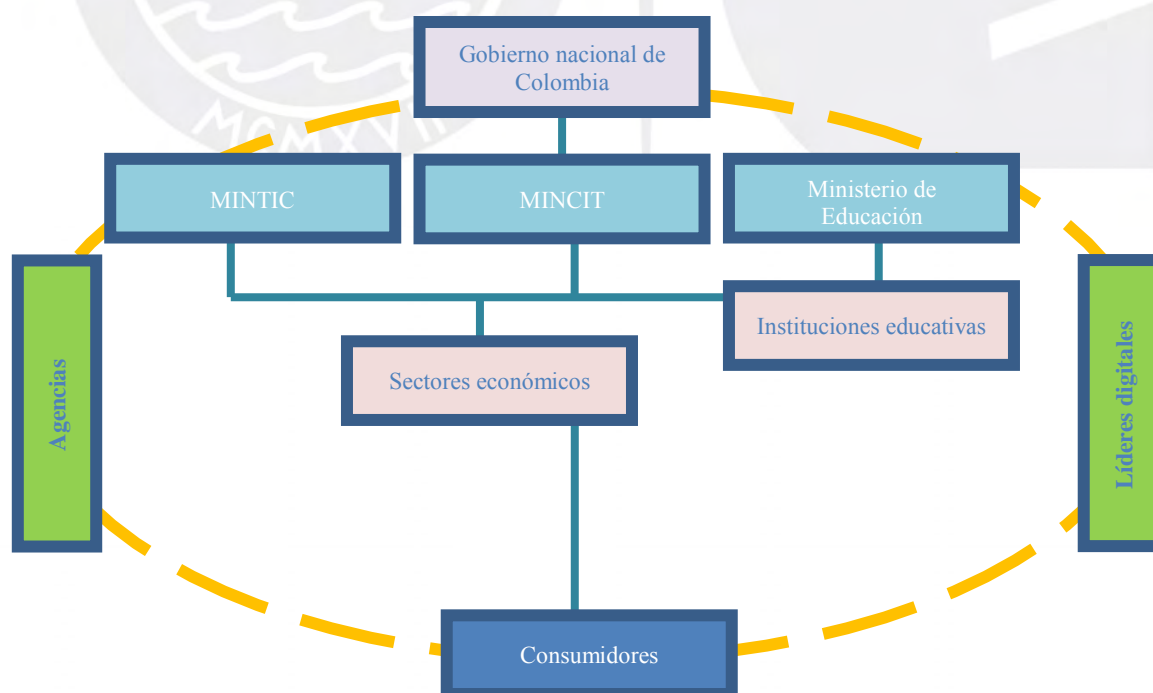


Figura 31. Organización propuesta del Marketing Digital en Colombia.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la actualidad, en cualquier tipo de desarrollo empresarial, comercial, y productivo, debe darse cuenta del nivel de influencia que puede impactar en el ámbito global. Es por ello que hoy en día las organizaciones, instituciones, sectores, y Gobiernos tienen como prioridad el desarrollo de estrategias para mitigar los riesgos que puedan afectar el impacto negativo que tienen sus operaciones en el medioambiente y en el desarrollo socialmente sostenible de sus grupos de interés.

Considerando lo anterior, el Gobierno nacional de Colombia a raíz de las nuevas políticas internacionales comerciales establecidas por la Organización Europea para la Cooperación Económica (OCDE), ha entrado a regular las actividades operativas del país por medio de mecanismos de legislación que permiten hacer más competitiva la operación empresarial del país y ha establecido normas de aplicabilidad que buscan la sinergia entre la conservación del medioambiente, los ambientes laborales con estándares altos que no permitan que afecten la salud de los colaboradores que se encuentran inmersos en la operación de los mismos, y que generen estrategias responsables socialmente para que sus grupos de interés sean partícipes del desarrollo de los mismos sectores económicos del país.

En la actualidad, la economía del país está generando que las organizaciones comiencen a trabajar por las certificaciones en sistemas integrales de gestión ISO9001, OHSAS 18001, ISO 14001, y SA 8000, que permite que las empresas cumplan los estándares exigidos en el ámbito global en comercio y estén al nivel de las compañías de los países con los que el Gobierno nacional ha desarrollado diferentes TLC.

Es por ello que las organizaciones que hacen parte del Marketing Digital en Colombia, deben entrar en la misma dinámica buscando la optimización de sus procesos operativos, los cuales les permitirán ser socialmente responsables y siempre generando menor impacto en el ámbito ambiental que reduzca el riesgo y genere planes de disminución de huella de carbono para cada sector económico del país.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, se considera que el modelo de gestión establecido para el buen desarrollo social y ambientalmente sostenible debería basarse en el modelo de gestión sostenible empresarial (ver Figura 32).

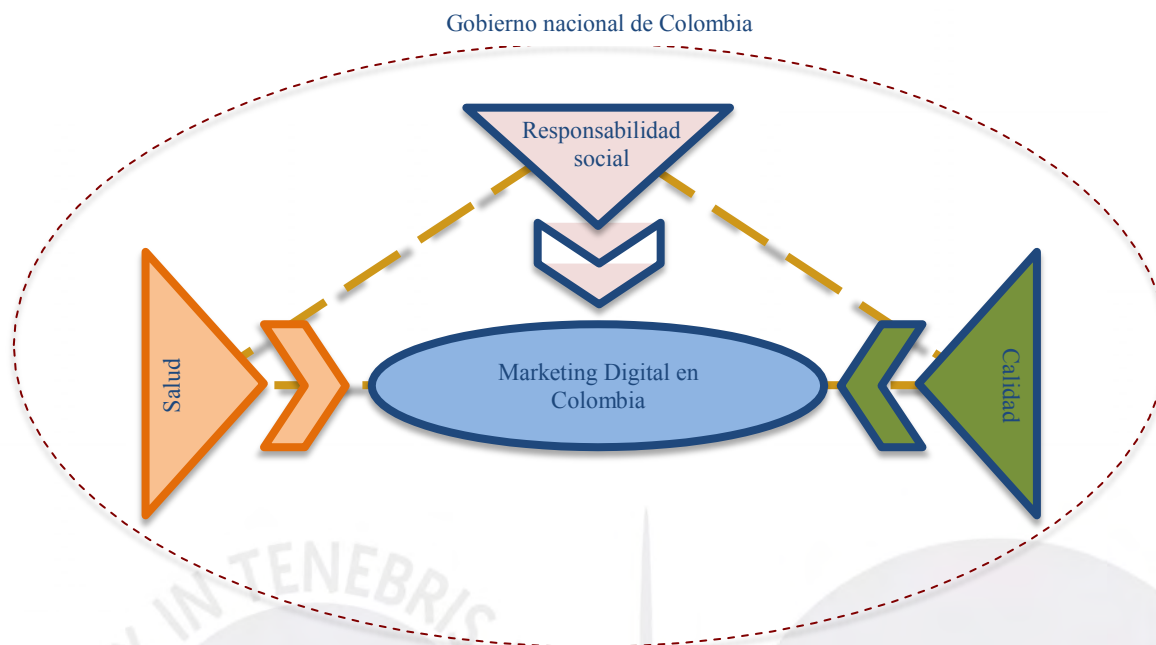


Figura 32. Modelo de gestión sostenible para el Marketing Digital en Colombia.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano dentro del Marketing Digital en Colombia permite evidenciar que en la actualidad existen oportunidades de desarrollo para vincular objetivos, estructuras, y planes de este sector a lo ya existente; puesto que será el encargado del crecimiento y del fortalecimiento de las virtudes o habilidades que se pueden desarrollar con el objetivo de romper las barreras de entrada que existen para dar cabida al Marketing Digital. Es por ello que el sector por medio de la agremiación IAB, debe establecer estrategias que involucre el desarrollo personal de diferentes gremios o comunidades, permitiendo así romper las barreras y brechas intelectuales, profesionales, y personales que pueden existir en relación a otros sectores. Este escenario se convierte en una oportunidad para generar vínculos estratégicos entre los diferentes planes que está desarrollando el Gobierno nacional, organizaciones no gubernamentales, y sectores privados económicos que permitan impulsar globalmente el desarrollo de este plan.

Para lograr alcanzar ello, es importante que: (a) el Gobierno nacional, dentro del “*Plan Colombia la más Educada*”, mencionado anteriormente en la sección AMOFHIT, establezca un énfasis mayor no solamente al desarrollo e incentivación de estudios de programas académicos en el área de Tecnología, sino que permita tener un alcance hacia el desarrollo del Marketing Digital, generando alianzas con las empresas que representan actualmente las plataformas tecnológicas y que se encuentran en el país (i.e., Google y Facebook), que permitan ampliar el espectro formativo y el foco de desarrollo de programas educativos de las diferentes instituciones que están enfocadas en el Marketing Digital en Colombia; (b) las herramientas de motivación que se requieren para incentivar el estudio por parte de la población colombiana, se desarrollen constantemente en alianzas con diferentes organizaciones como Colombia Genera, InnPulsa, y las Cámaras de Comercio de las regiones del país, así como también los diferentes proyectos de desarrollo que puedan liderar las agremiaciones sectoriales del país; con el objetivo de romper las brechas digitales que aún existen entre los empresarios y microempresarios, y el sistema educativo del país.

Estos dos planteamientos deben estar liderados por el Gobierno nacional, dirigiendo el Ministerio de Trabajo y el MINTIC, los cuales deberían estar enfocados en generar bienestar y estabilidad laboral, estableciendo como enfoque el fortalecimiento de las políticas e incentivos empresariales que permitan que los emprendedores y empresarios creen en las herramientas y en la digitalización de sus procesos para entrar en la era globalizada de la interconexión.

7.7 Gestión del Cambio

Para el desarrollo de este plan estratégico, es necesario considerar las herramientas que se encargan de mediar entre los paradigmas preestablecidos empresariales y la visión de la era, que se pueden presentar para lograr asertividad en la implementación del mismo. Es importante la intervención del Gobierno nacional y de las agremiaciones para lograr acercar al consumidor con el Marketing Digital y que permita que los interlocutores del sector sientan

confianza y rompan la resistencia al cambio y puedan convertir la resiliencia en una habilidad empresarial que les permita ver las oportunidades que se pueden generar.

En la gestión del cambio, se deberán evidenciar diferentes estrategias y aspectos que permitan generar cambios estructurales y culturales para la implementación del plan; estos aspectos son:

1. **Organización:** Para lograr este desarrollo, es importante que el Marketing Digital en Colombia pueda agremiarse de manera ordenada y permita desarrollar una estrategia en común con todas las empresas del sector para impactar de manera objetiva los diferentes sectores económicos del país.
2. **Comunicación:** Para el sector, es importante empezar a mostrar que puede ser una herramienta sostenible para las diferentes organizaciones y sectores del país; es por ello que se debe generar un plan de comunicación para mostrar los beneficios y el plan de organización que está teniendo actualmente, y así poder fortalecer y apoyar las diferentes estrategias comerciales del país.
3. **Desarrollo sostenible:** El sector debe continuar a la vanguardia generando un proceso sostenible a lo largo del tiempo que permita acompañar de manera coherente las estrategias corporativas con el objetivo de ayudar a alcanzar los objetivos comerciales y organizacionales de manera global e interconectada; siempre partiendo de los principios del marketing y de los diferentes modelos que permitan impactar a los públicos objetivos internos y externos de las organizaciones.

7.8 Conclusiones

De acuerdo con los aspectos anteriormente señalados, se puede evidenciar que para el Marketing Digital en Colombia es importante el poder desarrollar sinergia entre los diferentes sectores públicos y privados que existen en el país con el objetivo de avanzar en el desarrollo del modelo del plan estratégico para el sector.

De acuerdo con ello, se podrían establecer los siguientes planteamientos que le podrán facilitar la adaptación y ruptura de barreras que aún está encontrando el sector:

1. Entrenamiento y capacitación: El sector debe desarrollar una estrategia clara que le permita mantener a la vanguardia el conocimiento de las personas que participan en la operación del Marketing Digital, y buscar alianzas con el sector privado que permitan que el conocimiento específico del sector llegue a la máxima cantidad de población. Para ello, puede apoyarse en el desarrollo de estrategias de responsabilidad social empresarial que le permita beneficios tributarios y una exposición comercial a diferentes sectores económicos.
2. Generar alianza y coherencia entre los stakeholders del sector: Este tipo de alianzas deberían ser estructuradas y posicionadas por las diferencias agencias o líderes digitales que permitan que la comunicación vertical del modelo se mantenga pero que el objetivo específico de crecimiento y adaptabilidad del sector se mantenga continuamente y esté a la vanguardia del desarrollo del Marketing Digital en los diferentes referentes mundiales que se tienen.
3. Descentralización del sector: La visión del Marketing Digital en Colombia debería estar enfocada hacia todos los niveles comerciales de una cadena de abastecimiento; pero actualmente en el país como ya se mencionó, existen barreras de escepticismo que no han permitido que sectores productivos menores aún no vean al Marketing Digital como una herramienta estratégica para el desarrollo del plan de negocios de una empresa.
4. Innovación y desarrollo: Permite que se continúe con el desarrollo de los objetivos digitales ligados por el Gobierno nacional, y que los diferentes sectores industriales participen en la construcción de nuevas estrategias innatas desde la esencia de los modelos comerciales del país, que permitan posicionar a Colombia como un país líder y vanguardista en la generación de nuevos modelos estratégicos del Marketing Digital en el ámbito regional.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta fundamental para trasladar la estrategia a términos operacionales que permitan evaluar y controlar la estrategia establecida agrupando los objetivos a corto plazo y sus respectivas actividades en cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (1996); y estas son: (a) aprendizaje y crecimiento de la organización, (b) procesos internos, (c) clientes, y (d) financiera. Cada perspectiva sirve para medir y comparar dado que es la esencia misma del sistema de evaluación del desempeño. A continuación se incluye una descripción de cada perspectiva al analizar el Marketing Digital en Colombia.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno responde a una pregunta: ¿Para alcanzar la visión ¿Cómo debe la organización aprender y mejorar? Esto en definitiva lo que busca es tener empleados motivados y preparados para los retos que enfrenta el logro de la visión planteada (D'Alessio, 2015).

En el Marketing Digital en Colombia se identifican las siguientes métricas de aprendizaje que responden a la visión y estrategias planteadas: (a) retención de fuerza operacional, reflejada en la cantidad de empresas afiliadas al gremio IAB que tienen como objetivo continuar desarrollando el Marketing Digital en Colombia a través de personal idóneo para ofrecer este servicio; (b) capacidad de sistemas facilitadores, para promover el intercambio de servicios y los canales de interacción entre las empresas aliadas dentro de IAB; y (c) retención de la fuerza operacional a través de la consolidación de un clúster que integre a las empresas y gremios vinculados con el Marketing Digital con bajo nivel de rotación, lo cual implica personal dentro del gremio comprometido con el desarrollo del mismo.

Es fundamental que en esta nueva etapa de expansión e integración sectorial, el equipo de liderazgo dentro de IAB esté constantemente monitoreando el nivel de compromiso, comportamiento, y nivel de respuesta de sus empleados ante los objetivos a corto plazo trazados para poder acercarse al logro de la visión planteada. Se requiere de profesionales capacitados, científicos, e ingenieros que apalanquen el desarrollo y la adopción de innovaciones puesto que el recurso humano de alto nivel será esencial para conseguir los resultados planteados.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos internos implica el compromiso del personal dentro del Marketing Digital en Colombia para ser excelentes en aquellos procesos que logren la satisfacción de sus clientes. Se trata de lograr procesos productivos que en lo particular para este sector tan dinámico, se enfoquen hacia la gestión de la innovación entendiendo que el Marketing Digital está aún en fases tempranas del ciclo de vida del producto, tal como se ha descrito en capítulos anteriores; lo cual señala que el ritmo de innovación es un marcador importante para mantener la competitividad en el sector. Es así como se identifican las siguientes métricas de procesos internos que responden a la visión y estrategias planteadas: (a) innovación en procesos de analítica y comercio seguro aplicado al Marketing Digital, (b) eficiencia operacional al reducir costos por integración de plataformas, y (c) servicio posventa que permita mejorar el nivel de confianza del consumidor.

8.1.3 Clientes

La perspectiva de clientes implica el análisis de los mismos para alcanzar la visión planteada en el proceso de planeamiento estratégico; implica una mirada a la propuesta de valor que se ofrece a los clientes desde: los atributos del producto/servicio, la imagen reflejada en la marca, y la relación con sus clientes (D'Alessio, 2015).

En el Marketing Digital en Colombia, se identifican las siguientes métricas de clientes que responden a la visión y estrategias planteadas: (a) participación de mercado en el segmento de las microempresas como eje de crecimiento, (b) penetración de Internet que incentive la captación de nuevos usuarios del Marketing Digital, y (c) nivel de relevancia de IAB en cuanto al número de afiliados que incentive la captación de nuevos clientes y consumidores.

8.1.4 Financiera

La cuarta perspectiva es la financiera que responde a la pregunta planteada: Si se tiene éxito, ¿Cómo se mira a los accionistas?”. En otras palabras, si se logra avanzar en las tres perspectivas anteriores, se tendrán clientes contentos y por lo tanto accionistas satisfechos (D'Alessio, 2015). Es así como se ha identificado la variable *ingresos* como la principal métrica que apoyará la visión y estrategias planteadas del Marketing Digital en Colombia puesto que en se debe promover el crecimiento del sector para acercarse a países de referencia como EE.UU. en cuanto al porcentaje de facturación sobre el total de inversión en publicidad.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 44 se muestra el Tablero de Control Balanceado que facilitará la implementación de las estrategias planteadas para medir los avances y comparar frente a la visión y misión establecidas.

8.3 Conclusiones

Se establecieron los parámetros de evaluación y control que si bien hacen parte de un proceso permanente e iterativo, le ayudarán al Marketing Digital en Colombia a tener un planeamiento estratégico dinámico donde el control del Balance Scorecard pretenderá cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado.

Tabla 44

Tablero de Control Balanceado para el Marketing Digital en Colombia

Perspectiva	No de OCP	Objetivo a corto plazo (OCP)	Responsable	Indicador	Unidad de medición	Periodo
Financiera	OCP 1.1	Para 2017, la participación del Marketing Digital en la inversión total en publicidad será el 18%, desarrollando el mercado de empresas pequeñas en el país que hoy día no consume los servicios. En 2015 dicha participación fue de 14.4%.	IAB (Área Comercial)	Ratio de Inversión digital vs. Total: Inversión en Marketing Digital / Inversión total (Digital + Tradicional)	%	A anual
Financiera	OCP 1.2	Para 2018, la facturación del Marketing Digital será el 20% de la inversión en publicidad en Colombia, con crecimiento orgánico en los nuevos mercados abordados y apoyado en el crecimiento de la penetración de Internet proyectada en el país.	IAB (Área Comercial)	Ratio de Inversión digital vs. Total: Inversión en Marketing Digital / Inversión total (Digital + Tradicional)	%	A anual
Financiera	OCP 1.3	Para 2019, la facturación del Marketing Digital será el 22% de la inversión en publicidad del país, junto con la implementación y posterior adopción del sello de "Comercio y Publicidad Seguros".	IAB (Área Comercial)	Ratio de Inversión digital vs. Total: Inversión en Marketing Digital / Inversión total (Digital + Tradicional)	%	A anual
Financiera	OCP 1.4	Para 2020, la facturación del Marketing Digital será el 25% de la inversión en publicidad en Colombia, con el desarrollo de oportunidades de analítica avanzada de la información, al contar con profesionales expertos en el país en estos servicios.	IAB (Área Comercial)	Ratio de Inversión digital vs. Total: Inversión en Marketing Digital / Inversión total (Digital + Tradicional)	%	A anual
Financiera	OCP 6.3	Lograr que el 70% de los ingresos de los asociados de IAB correspondan a recompras efectuadas por los clientes.	IAB (Área Comercial)	Ratio de ingresos recurrentes: Ingresos recurrentes / Ingresos totales	%	A anual
Cliente	OCP 1.1	Para 2017, la participación del Marketing Digital en la inversión total en publicidad será el 18%, desarrollando el mercado de empresas pequeñas en el país que hoy día no consume los servicios. En 2015 dicha participación fue de 14.4%.	IAB (Área Comercial)	Ratio de microempresas vinculadas: N microempresas contratando Marketing Digital / Total de microempresas en Colombia	% o ratio	A anual
Cliente	OCP 2.1	Para 2017, la penetración de Internet llegará a 60 de cada 100 habitantes hasta alcanzar un 75% para 2020, apoyado en la estrategia del Gobierno nacional de incremento de Internet en hogares y pequeñas empresas.	IAB y MINTIC	Ratio de incremento en usuarios de Internet: N usuarios de Internet / N habitantes	% o ratio	A anual
Cliente	OCP 2.2	Para 2018, aumentar un 100% de zonas de Wi-Fi gratuitas en poblaciones y zonas rurales del país.	MINTIC	Ratio de incremento en zonas Wi-Fi de Internet: N zonas Wi-Fi actuales / N zonas Wi-Fi periodo anterior	% o ratio	A anual
Cliente	OCP 2.3	Para 2019, destinar un 5% de la regalías del Marketing Digital para subsidiar el costo de Internet en los niveles socioeconómicos bajos.	IAB	Ratio de regalías destinado a subsidios: Valor de regalías destinadas a subsidio/ Tota de regalías	% o ratio	A anual
Cliente	OCP 6.2	La participación de IAB en las ferias de sectores consumidores de Marketing Digital, permitirá ampliar la presencia del sector y la relevancia para los potenciales asociados; lo cual debe llevar a que en 2020 se cuenten con 350 empresas del sector vinculadas.	IAB (Área de Afiliaciones)	Ratio de asociados a IAB: N empresas asociadas a IAB / N empresas del Marketing Digital	% o ratio	A anual
Procesos	OCP 1.3	Para 2019, la facturación del Marketing Digital será el 22% de la inversión en publicidad del país, junto con la implementación y posterior adopción del sello de "Comercio y Publicidad Seguros".	IAB (Área de Innovación)	Nivel de adopción del sello de "Comercio y Publicidad Seguros": N sitios web utilizando sello	N	A anual
Procesos	OCP 3.1	Para 2018, diseñar y ejecutar un prototipo de la encuesta en Bogotá con el apoyo de IAB como principal interesado en los resultados a monitorear. En 2016, no se contaba con estos instrumentos de medición.	IAB (Área de Investigación Mercados)	Nivel de confianza del consumidor en el Marketing Digital: Calificación de cero a cinco en la encuesta	N	A anual
Procesos	OCP 3.2	Para 2019, ejecutar la versión revisada en la ciudad de Bogotá y extender esta a las ciudades de Cali y Medellín. La calificación esperada debe ser mejor a la establecida en el piloto, aplicando las acciones que se identifiquen pueden impactar la adopción de los productos del Marketing Digital.	IAB (Área de Investigación Mercados)	Nivel de confianza del consumidor en el Marketing Digital y ciudades cubiertas: Calificación de cero a cinco en la encuesta y N ciudades	N	A anual
Procesos	OCP 3.3	Para 2020, extender la encuesta a los mercados de: Pereira, Barranquilla, Bucaramanga, y Cartagena; y alcanzar la calificación deseada de más de 60% aplicando las acciones de mejora identificadas en los años anteriores.	IAB (Área de Investigación Mercados)	Nivel de confianza del consumidor en el Marketing Digital y ciudades cubiertas: Calificación de cero a cinco en la encuesta y N ciudades	N	A anual
Procesos	OCP 4.3	Para 2019, deben estar vinculados los primeros 20 actores especializados que intercambien sus servicios bajo las plataformas definidas y con eficiencias en costos que permita el acceso a la pequeña empresa.	IAB (Área de Innovación)	Ratio de reducción en costos: Costo del año pasado de servicios digitales / Costo actual por uso de plataformas del clúster	%	Semestral
Procesos	OCP 5.1	Para 2017, se debe tener establecido el plan de estudios de acuerdo con las necesidades puntuales del mercado; además se buscará el apoyo de la empresa privada con fondos para subsidiar a los primeros estudiantes. En 2016, no se cuenta con programas académicos en este frente.	IAB (Área de Innovación)	N estudiantes inscritos en programa de especialistas en analítica dentro del Marketing Digital	N	Semestral
Procesos	OCP 5.2	Para el primer semestre de 2018, debe hacerse el lanzamiento comercial del programa el cual debe iniciar en el segundo semestre del año con al menos 15 estudiantes, llegando a 50 estudiantes para 2019.	IAB (Área de Innovación)	N estudiantes inscritos en programa de especialistas en analítica dentro del Marketing Digital	N	Semestral
Procesos	OCP 5.3	Para 2020, ampliar la cobertura del programa a todo el país por medio de modalidad en línea.	IAB (Área de Innovación)	N estudiantes inscritos en programa en línea de especialistas en analítica dentro del Marketing Digital	N	Semestral
Aprendizaje Interno	OCP 4.1	Al finalizar 2017, IAB debe tener estructurado un proyecto de configuración de un clúster para buscar el apoyo estatal y los gremios vinculados. En 2016, no se trabajó en una iniciativa de este tipo.	IAB (Área de Innovación)	N empresas aprobando proyecto desarrollado	N	Semestral
Aprendizaje Interno	OCP 4.2	Para 2018, deben estar establecidos los canales de interacción o plataformas de intercambio de servicios.	IAB (Área de Innovación)	N intercambios de servicios entre empresas aliadas por canal o plataforma establecida	N	Semestral
Aprendizaje Interno	OCP 4.4	Para 2020, las empresas conectadas en el clúster deben ser 50 con un nivel menor al 5% de retiro.	IAB (Área de Afiliaciones)	N empresas en clúster y nivel de rotación: 1 - (N empresas en clúster periodo actual / N empresas en clúster periodo anterior)	N y %	A anual
Aprendizaje Interno	OCP 6.1	Para 2018, IAB debe haber ampliado sus asociados a 250 aprovechando los medios digitales para comunicar sus servicios y propuesta de valor a los interesados. En 2016, el número de entidades asociadas fue de 170, que corresponden en su mayoría a grandes compañías del sector.	IAB (Área de Afiliaciones)	N asociados: N empresas asociadas a IAB / N empresas del Marketing Digital	N	A anual

De igual forma, es claro que el capital humano a través del aprendizaje y crecimiento continuo enfocado en: (a) retención de fuerza operacional, reflejada en la cantidad de empresas afiliadas al gremio IAB que tienen como objetivo continuar desarrollando el Marketing Digital en Colombia a través de personal idóneo para ofrecer este servicio; (b) capacidad de sistemas facilitadores, para promover el intercambio de servicios y los canales de interacción entre las empresas aliadas dentro de IAB; y (c) retención de la fuerza operacional a través de la consolidación de un clúster que integre a las empresas y gremios vinculados con el Marketing Digital con bajo nivel de rotación; implicará tener empleados motivados y preparados para brindar los procesos estratégicos y lograr la satisfacción de clientes e inversionistas.

Se identificaron desde la perspectiva de procesos tres métricas fundamentales: (a) innovación en procesos de analítica y comercio seguro aplicado al Marketing Digital, (b) eficiencia operacional al reducir costos por integración de plataformas, y (c) servicio posventa que permita mejorar el nivel de confianza del consumidor; que al irse consolidando en procesos verdaderamente estratégicos generarán una experiencia satisfactoria para el cliente a través de su propuesta de valor bajo las siguientes métricas: (a) participación de mercado en el segmento de las microempresas como eje de crecimiento, (b) penetración de Internet que incentive la captación de nuevos usuarios del Marketing Digital, y (c) nivel de relevancia de IAB en cuanto al número de afiliados que incentive la captación de nuevos clientes y consumidores.

Finalmente, la perspectiva financiera establece el resultado que para el Marketing Digital en Colombia implica tener accionistas satisfechos donde los ingresos y el porcentaje de facturación sobre el total de inversión en publicidad en el país, serán métricas clave que permitirán el logro de la visión y misión establecidas.

Capítulo IX: Competitividad del Marketing Digital en Colombia

9.1 Análisis Competitivo del Marketing Digital en Colombia

Según el Índice de Competitividad Global del FEM (2016c), Colombia ocupó el puesto 61 en el escalafón general de 138 países, donde el pilar de infraestructura es el que representa mayores oportunidades de desarrollo dado que ocupa la posición 84, el cual está influenciado, entre otros, por el bajo nivel de calificación obtenido en el subíndice de suscripciones a telefonía celular. De igual forma, el *Reporte Global de Tecnología de Información 2016* (FEM e INSEAD, 2016), que busca determinar la capacidad del país en sacar provecho de las nuevas tecnologías y oportunidades ofrecidas por la transformación digital, ubica a Colombia en la posición 68 de 139 países evaluados, donde los pilares con calificaciones más bajas que afectan el resultado final son: (a) ambiente político y regulatorio, (b) impacto económico, y (c) uso de los negocios.

Las estrategias planteadas para IAB en el presente trabajo, en conjunto con el plan de desarrollo del Gobierno, implica la mejora en el nivel confianza del consumidor, mientras que se amplía el uso de Internet en el ámbito nacional para mejorar el pilar de competitividad asociado al uso individual y apropiación de tecnologías (Pilar 6). El plan de desarrollo tecnológico del país está alineado con la ampliación en el uso de tecnologías de la información, en especial las provenientes del sector digital; lo cual permite concluir que dentro de las propuestas presentadas en este proyecto, se haya una alineación armónica entre las expectativas y planes de Gobierno, junto con las estrategias delineadas para el gremio IAB.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Marketing Digital en Colombia

El sector cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

1. Sector ligado con los objetivos establecidos por el Gobierno dentro del Plan de Desarrollo Nacional para incrementar la productividad empresarial, que dinamice la economía a través del uso de tecnologías innovadoras;

2. Potencial de expansión en uso de Internet hacia mayor conectividad digital de las microempresas y consumidores; y
3. La capacidad y competencia en creatividad de los publicistas locales, como diferencial en la región, que permite el desarrollo de contenido de calidad superior frente a otros países, para ser usado en estrategias de Marketing Digital.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Marketing Digital en Colombia

Según D'Alessio (2015), un clúster es un conjunto de organizaciones, no necesariamente de la misma industria, pero sí relacionadas entre sí, alrededor de atender una demanda de un conjunto de productos.

Dentro de las iniciativas encontradas en Colombia, no se identifica algún clúster claramente establecido, aunque existen actividades que podrían ser el inicio para consolidar un verdadero clúster digital. Estas actividades son:

- Colombia 4.0.: Cumbre de Contenidos Digitales del MINTIC que se realiza anualmente con el objetivo de analizar tendencias en contenido digital, mediante talleres y conferencias con asistentes nacionales e internacionales;
- Apps.co: Apoyo por parte del MINTIC para transformar las ideas y el emprendimiento digital en negocios sostenibles, que permitan el desarrollo de nuevas empresas dentro del sector; y
- Ecosistema digital: Iniciativas institucionales de Gobierno para mejorar la gestión de la ciudadanía con el objetivo de fomentar el uso de redes de telecomunicación en el usuario final.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según D'Alessio (2015), son diversas las razones estratégicas y operativas para la conformación de un clúster. Analizando el Marketing Digital en Colombia, se encuentra que las principales razones estratégicas son: (a) ahorro de tiempo en obtener ventajas

competitivas, (b) posibilidad de acceso a la financiación, (c) acceso a nuevos mercados, (d) facilidad para conseguir beneficios del Estado, y (e) aprendizaje de la cooperación. Desde el enfoque operativo, las razones son: (a) compartir costos al repartir los riesgos y las inversiones, (b) adquirir habilidades y conocimientos, (c) lograr economías de escala y experiencias, y (d) mejorar las condiciones respecto a competidores.

9.5 Conclusiones

El Marketing Digital en Colombia como un elemento más en la cuarta revolución industrial, debe aportar significativamente en el aumento de la productividad nacional y la competitividad de las diferentes industrias. Para lograr esta contribución, es importante potenciar los beneficios derivados de las ventajas competitivas identificadas, en especial la alineación con las políticas de Estado que promueven el uso de tecnologías innovadoras y la expansión de la conectividad no solo hacia la pequeña empresa sino al consumidor en general. La agregación de habilidades bajo un modelo de clúster adquiere especial relevancia generando un espacio de crecimiento eficiente para el sector y vinculando a actores hoy dispersos en el ecosistema tecnológico.

El crecimiento del Marketing Digital seguramente será orgánico debido a la realidad de un ciudadano cada vez más digital y conectado; sin embargo el contar con un plan estratégico bien estructurado y conectado con la realidad y las condiciones del mercado colombiano, acelera este crecimiento y aumenta el impacto general en la economía. Alinear actores tan diversos como el Gobierno, los gremios de la industria, el cliente del marketing, y al consumidor mismo; es un reto que de conseguirse, ubicará a Colombia como un referente en la región.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Una vez aplicada la metodología del Proceso Estratégico Integral (D'Alessio, 2015), se puede apreciar de manera completa la propuesta para el Marketing Digital en Colombia en la Tabla 45. El Plan Estratégico Integral permite tener una visualización completa del planeamiento para obtener retroalimentación continua y monitorear los avances hacia el logro de la visión propuesta.

10.2 Conclusiones Finales

1. El Marketing Digital en Colombia cuenta con siete fortalezas claramente identificadas; entre las principales se encuentran: la participación activa de plataformas locales reconocidas, el talento creativo destacado mundialmente, y participantes globales y beneficios funcionales con la trazabilidad y microsegmentación que generan el espacio ideal para su desarrollo a corto plazo.
2. Existe una debilidad en el sector concentrada en las habilidades analíticas del recurso humano junto con un incipiente número de influenciadores y bloggers que apalanquen el desarrollo del Marketing Digital en el país y a su vez generen un entorno de confianza en usuarios y clientes. El desarrollo del sector tiene una alta dependencia de la adopción y penetración de los servicios de conectividad e Internet, frentes que deben necesariamente gestionarse en un futuro cercano con la participación de los gremios y el Gobierno nacional.
3. El sector desatendido de microempresarios y profesionales independientes representa un mercado potencial de crecimiento de la inversión en Marketing Digital que permitiría evolucionar su modelo de negocio enfocándose en el consumidor e impactando directamente sobre la productividad y competitividad en el país.

Tabla 45

Plan Estratégico Integral para el Marketing Digital en Colombia



4. El Marketing Digital en Colombia cuenta con dos formatos que agrupan las diferentes alternativas de desarrollo de publicidad digital (i.e., Search y Display), donde este último tiene la mayor inversión. Los dos canales para aplicar los formatos publicitarios son: (a) desktop y (b) móvil. De acuerdo con la Matriz Boston Consulting Group, display móvil es el producto interrogación con crecimiento acelerado y mayor potencial para lograr ser estrella a corto plazo.
5. El valor de inversión total en pauta publicitaria ha estado reduciéndose, en parte porque el segmento de mayor crecimiento es el Marketing Digital que es más eficiente en comparación con la pauta tradicional junto con ajustes económicos del país que han implicado reformas tributarias entre otros factores que afectan la inversión en Colombia.
6. El Marketing Digital tiene plataformas globales que dominan en el panorama digital mundial como los son: Google, Facebook, y YouTube. Estas plataformas dictan actualmente las tendencias y formatos de pauta publicitaria a usar en el mundo; aunque en este sector tan dinámico, se debe estar alerta puesto que las innovaciones son disruptivas y en cualquier momento puede aparecer una nueva aplicación o plataforma que transforme la categoría nuevamente.
7. Colombia tiene talento en cuanto al recurso humano dedicado a la creatividad para desarrollar pautas publicitarias impactantes, tal como se observó en el reporte *Las Mejores Agencias Digitales / Especializadas del Mundo 2016*, donde dos agencias bogotanas son las más destacadas en Latinoamérica y una de ellas se encuentra dentro de las cinco mejores en el ámbito mundial. Este contexto ubica a Colombia mundialmente como un país competitivo en materia de diseño, contenido en medios digitales, y profesionales creativos.
8. Colombia está creciendo en la adopción del Marketing Digital y si bien en los últimos dos años la desaceleración de la economía ha generado una reducción en la inversión general

en marketing, el uso de medios digitales ha crecido y se ha convertido en la opción alternativa en temporada de bajos presupuestos. Sin embargo, los niveles de participación en el universo de inversión en publicidad es aún bajo frente a países referentes donde ya hoy en día es superior al 25% de participación que se espera tener en el país para 2020. La reducción de esta brecha debe ser un trabajo sostenido por varias décadas.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda la aplicación de este plan estratégico por parte de la agencia IAB como actor relevante en todo el estudio. Es una oportunidad para acelerar el crecimiento del sector, ganando relevancia y generando impacto positivo en los segmentos de microempresarios del país al hacerlos usuarios de las nuevas maneras de ofertar sus productos y servicios.
2. Enfocar los esfuerzos del Marketing Digital en Colombia para continuar desarrollando la confianza en la pauta digital y el uso de Internet, e incrementando la penetración en el país y desarrollando en particular a las microempresas, para lograr su objetivo de facturación que debe ser promovido por un gremio sólido liderado por IAB.
3. Focalizar los esfuerzos de la Agencia IAB en desarrollar servicios que funcionen desde equipos móviles, aprovechando que la pauta display móvil es el producto con mayor crecimiento y potencial del Marketing Digital y podría representar una ventaja competitiva ante competidores de la región y/o globales.
4. Desarrollar un portafolio de servicios que permita atraer la inversión. Por ejemplo, se debe fortalecer el recurso humano y el software de análisis de datos digitales para poder diversificar en servicios y motivar a las empresas a invertir más en Marketing Digital.
5. Procurar alianzas entre el sector educativo, Gobierno, y gremios del Marketing Digital para promover la innovación y de esta manera mejorar los indicadores de competitividad en educación que implicaría obtener talento humano más competitivo dentro de esta industria.

6. Enfocar los esfuerzos de innovación a corto plazo en las tres plataformas más relevantes (i.e., Google, Youtube, y Facebook). Sin embargo, es recomendable mantenerse alerta y observar a los nuevos jugadores que entran en el segmento por sus características disruptivas y, la estrategia debe ser dinámica según las condiciones de mercado que pueden cambiar en cualquier momento, como por ejemplo la televisión por streaming o realidad aumentada que potencialmente pueden cambiar el entorno.
7. Fortalecer el recurso humano en conocimientos técnico-analíticos puesto que sumado al actual reconocimiento en talento creativo de algunas agencias, consolidaría un verdadero diferencial en el sector de la región, mejorando en un pilar de competitividad global que está relacionado con la investigación y el desarrollo.
8. Escalar rápidamente en la región Andina (i.e., estrategia específica de desarrollo de mercado) para aprovechar ventajas de ubicuidad, producto global, y facilidad de exportación.

10.4 Futuro del Marketing Digital en Colombia

Colombia contará con un gremio fuerte para el Marketing Digital que en alianza con el sector educativo y el Gobierno, será capaz de continuar mejorando en el ranking de competitividad global; en particular para los pilares asociados a la innovación, tecnología, y educación, a través de agencias sólidas en creatividad y análisis, que permitirá el incremento en la facturación de pauta publicitaria digital, principalmente al atraer a la microempresa local y convirtiéndose en referente dentro de Latinoamérica.

El aumento en la confianza para utilizar los medios digitales será el impulsor de la economía en Colombia dado que estimulará la inversión, consumo, y permitirá la creación de empresas innovadoras que aprovechen las principales plataformas digitales como Facebook, Google, y Youtube. El uso de tecnología móvil será el mecanismo para ampliar el acceso a poblaciones en todo el territorio nacional; lo cual será un importante incentivo para invertir en Marketing Digital para las principales empresas del país.

La consolidación de grandes agencias de publicidad con el apoyo de las empresas ya establecidas en Colombia como Google y Microsoft, logrará aventajar al Marketing Digital sobre la pauta tradicional y crecerá aceleradamente hasta acercarse a los niveles de inversión de países referentes en este sector. Estas agencias consolidarán un clúster con empresas relacionadas y serán las promotoras del crecimiento y el desarrollo tecnológico del país.



Referencias

- 15 puntos claves de la nueva reforma tributaria. (2016, 23 de diciembre). *El Tiempo*.
Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/puntos-claves-de-la-reforma-tributaria/16778978>
- Alexa. (2016). *Top Sites in Colombia* [Mayores sitios en Colombia]. Recuperado de <http://www.alexa.com/topsites/countries/CO>
- Alianza público privada para impulsar el sector TIC en el país. (2014, 21 de abril). *La República*. Recuperado de http://www.larepublica.co/alianza-p%C3%BAblico-privada-para-impulsar-el-sector-tic-en-el-pa%C3%ADs_112691
- Álvarez, E. (2013, 27 de setiembre). Las cinco marcas con más seguidores en Facebook Colombia. *Colombia Digital*. Recuperado de <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/5726-las-cinco-marcas-con-mas-seguidores-en-facebook-colombia.html>
- Asociación Americana de Marketing [AMA]. (2013). *Definition of marketing* [Definición de marketing]. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia [ASOBANCARIA]. (2016, 4 de febrero). *Reporte de bancarización*. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/category/reporte-de-bancarizacion/>
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas [ACOPI]. (2016, segundo trimestre). *Encuesta de desempeño empresarial (Informe de resultados)*. Barranquilla, Colombia: Autor.
- Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia [ANDA]. (2016). *Para los marketers la transformación digital es liderada por su área*. Recuperado de <http://www.andacol.com/index.php/noticias-anda-col/noticias-anda-col-3/1780-para-los-marketers-la-transformacion-digital-es-liderada-por-su-area>

- Asociación Nacional de Medios de Comunicación [ASOMEDIOS]. (2015). *Estudio de inversión publicitaria neta revistas - radio – televisión (4° trimestre 2014, total año 2014)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Asociación Nacional de Medios de Comunicación [ASOMEDIOS]. (2016a). *Estudio de inversión publicitaria neta revistas - radio – televisión (4° trimestre 2015, total año 2015)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Asociación Nacional de Medios de Comunicación [ASOMEDIOS]. (2016b). *Estudio de inversión publicitaria neta revistas - radio – televisión (fuera del hogar 2° trimestre y 1° trimestre de 2016)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Audiencia Digital. (2014). *Soluciones*. Recuperado de <http://www.audienciadigital.co/soluciones>
- Aumentan los niveles de bancarización en Colombia. (2016, 25 de abril). *La Opinión*. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/04/25/aumentan-los-niveles-de-bancarizacion-en-colombia/>
- Bajonazo. (2016, 11 de diciembre). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/confidenciales/articulo/publicidad-en-los-medios-tradicionales-ha-bajado/505106>
- Banco de la República. (s.f.). *Organización del estado colombiano*. Recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_de_l_estado_colombiano
- Banco de la República. (2013). *Conflictos territoriales en América Latina*. Recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/conflictos_territoriales_america_latina
- Banco de la República. (2016a, marzo). *Informe sobre inflación*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Banco de la República. (2016b, marzo). *Informe de la junta directiva al Congreso de la República*. Bogotá, Colombia: Autor.

- Banco de la República. (2016c, noviembre). *Boletín de indicadores económicos (Información recopilada y calculada por el Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Banco de la República. (2016d). *Política monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/politica-monetaria>
- Banco de la República. (2016e). *Salario mínimo legal en Colombia: Serie histórica en pesos colombianos: Información disponible desde 1 de julio de 1984*.
Recuperado de
<http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Salarios/1.1%20Salario%20minimo%20legal%20en%20Colombia/1.1.1%20Serie%20historica&Options=rdf&NQUser=salarios&NQPassword=salarios&lang=es>
- Banco Mundial [BM]. (2016a). *Usuarios de Internet (por cada 100 personas)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2>
- Banco Mundial [BM]. (2016b). *Crecimiento de la población (% anual)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>
- Banco Mundial [BM]. (2016c). *Población urbana (% del total)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS>
- Bang Digital. (2016). *Western Australian digital marketing report 2016* [Informe de marketing digital de Australia Occidental 2016]. Subicao, Australia: Autor.
- BMI Research. (2016). *Colombia: Information technology report Q4 2016: Includes 5-year forecasts to 2020* [Colombia: Reporte de tecnología de información: Incluye 5 años de pronósticos a 2020]. Londres, Inglaterra: Autor.
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico [CCCE]. (s.f.). *Nuestros afiliados*.
Recuperado de <http://www.ccce.org.co/afiliados>

- Carta de autorización de los autores. (s.f.). Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co:8443/bitstream/handle/10554/18044/EspanaRojasCamiloAndres2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, A. (2015, 23 de noviembre). Futuro digital Colombia 2015. *comScore*. Recuperado de <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2015/Futuro-Digital-Colombia-2015>
- Centro de Estudios del Trabajo [CEDETRABAJO]. (2016). *La política salarial en Colombia y los TLC (Documento No 1)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Coca-Cola escoge a tres agencias de WPP para su próxima gran campaña global. (2015, 14 de agosto). *Marketingdirecto.com*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/coca-cola-escoge-a-tres-agencias-de-wpp-para-su-proxima-gran-campana-global>
- Colombia, un país de clase media. (2015, 16 de mayo). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-un-pais-de-clase-media/427747-3>
- comScore. (2015). *Medición multiplataforma en Colombia*. Reston, VA: Autor.
- Corcoran, S. (2009, 16 de diciembre). Defining earned, owned and paid media [Definición de medios ganados, de propiedad y pagados; Mensaje de blog]. Recuperado de http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2009/12/defining-earned-owned-and-paid-media.html
- D'Alessio, F. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)*. Lima, Perú: Pearson.
- Damodaran, A. (2016a). *Total beta de mercados emergentes*. Recuperado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/totalbetaemerg.xls>

- Damodaran, A. (2016b). *Total beta global*. Recuperado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/totalbetaGlobal.xls>
- Decreto 0171. Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Capítulo 6 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Presidencia de la República. (2016).
- Deloitte. (2016). *Millennials want business to shift its purpose: The Deloitte millennial survey 2016* [Millennials quieren que los negocios cambien su propósito: La encuesta Deloitte Millennial 2016]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/about-deloitte/articles/gx-millennials-shifting-business-purpose.html#>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2006). *Censo general 2005 (nivel nacional)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010a). *Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005-2020 (Estudios poscensales No 7)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2010b, 14 de julio). *DANE celebra el día mundial de la población* [Comunicado de prensa]. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/noticias/Comunicado_dia_poblacion.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015a, 28 de mayo). *El 40.2% de los micronegocios en el 2014 se ubicaron en el sector comercio* [Comunicado de prensa]. Bogotá, Colombia: Autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2015b, 25 de marzo). *Microestablecimientos (2013) octubre – (2014) septiembre (Boletín técnico)*. Bogotá, Colombia: Autor.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2015 (Boletín técnico)*. Bogotá, Colombia:

Autor.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2015a). *Plan nacional de desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país (Tomo I)*. Bogotá, Colombia: Autor.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2015b). *Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país*. Bogotá, Colombia: Autor.

El impresionante éxodo de venezolanos a Colombia. (2016, 23 de julio). *Semana*.

Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/crisis-en-venezuela-cada-vez-mas-migracion-en-frontera-con-colombia/482976>

Federación Colombiana de Gestión Humana. (2016). *Salarios mínimos legales vigentes para el año 2016 en países latinoamericanos*. Bogotá, Colombia: Autor.

Federación Nacional de Comerciantes [FENALCO]. (s.f.). *Compras online, muy tímidas*.

Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/contenido/11>

Ferias de publicidad y marketing en Colombia. (2016). En *Portalferias.com*. Recuperado de

<http://www.portalferias.com/ferias-publicidad-y-marketing-colombia/s68;p8/>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016). *IMF Data Mapper*. Recuperado de

<http://www.imf.org/external/datamapper/>

Foro Económico Mundial [FEM]. (2016a). *Our mission: The World Economic Forum*

[Nuestra misión: El Foro Económico Mundial]. Recuperado de

<https://www.weforum.org/about/world-economic-forum>

Foro Económico Mundial [FEM]. (2016b). *History* [Historia]. Recuperado de

<https://www.weforum.org/about/history/>

Foro Económico Mundial [FEM]. (2016c). *The global competitiveness report 2016-2017*

[Reporte global de competitividad 2016-2017]. Ginebra, Suiza: Autor.

- Foro Económico Mundial [FEM] & INSEAD. (2016). *The global information technology report 2016: Innovating in the digital economy* [El reporte global de tecnología de información 2016: Innovando en la economía digital]. Ginebra, Suiza: Autor.
- Fosk, A. (2015). *Futuro digital LATAM 2015*. Reston, VA: comScore.
- Fuentes, F. (2011, 21 de noviembre). Primer momento de la verdad: ZMOT, Marketing y Google. *Agencia de Prensa Lima Norte*. Recuperado de <http://ap-lin.blogspot.pe/2011/11/primer-momento-de-la-verdad-zmot.html>
- Fulgoni, G. (2016). How to maximize the ROI on investments in digital marketing [Cómo maximizer el ROI en inversiones en marketing digital], *Warc Best Practice, 2016*, 1-7.
- Gartner. (2016a). *IT glossary: Big data* [Glosario TI: Grandes datos]. Recuperado de <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>
- Gartner. (2016b). *IT glossary: Advanced analytics* [Glosario IT: Analíticos avanzados]. Recuperado de <http://www.gartner.com/it-glossary/advanced-analytics/>
- Gobierno de Colombia. (2016). *Portal de En TIC Confío*. Recuperado de <http://www.enticconfio.gov.co/>
- Gómez, I. V. (2012). *Aplicación de e-marketing para mejorar el posicionamiento del portal web de Ibarra www.touribarra.gob.ec* (Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Ibarra, Ecuador).
- Google. (2012). *El manual ZMOT: Formas de atraer compradores en el momento cero de la verdad*. Mountain View, CA: Autor.
- Google. (2016a). *Publique ya su anuncio en Google*. Recuperado de <http://google.com.co/adwords/?channel=ha&sourceid=awo&subid=co-es-ha-aw-bhrh&gclid=CNSQ3bHH0NACFQVBhgodOCIPxw>
- Google. (2016b). *Pague sólo por resultados*. Recuperado de <http://google.com.co/adwords/costs/?channel=ha&subid=co-es-ha-aw-bhrh>

- Gutiérrez, C., & Nava, R. M. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: Revisión de la literatura. *Enl@ce*, 13(1), 45-61.
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones]. Nueva York, NY: Macmillan.
- Hatch, H. (2012, 27 de julio). Influenciadores ¿Quiénes son realmente? *Merca2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/influenciadores-quienes-son-realmente/>
- Ingresos publicitarios en el mundo crecerán 5,4% en 2016. (2016, junio). *Estrategia y Negocios*. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Comunicacion-Grafica/Noticias/2016/Junio/Ingresos-publicitarios-en-el-mundo-creceran-5-4-en-2016>
- Interactive Advertising Bureau Colombia [IAB Colombia]. (s.f.). En *Facebook* [Fan page]. Recuperado el 8 de diciembre de 2016, de <https://www.facebook.com/IABColombia>
- Interactive Advertising Bureau Colombia [IAB Colombia]. (2016a). *¿Qué es IAB?* Recuperado de <http://www.iabcolombia.com/acerca-de-iab/que-es-iab/>
- Interactive Advertising Bureau Colombia [IAB Colombia]. (2016b, 29 de marzo). *2015 fue un año difícil para la publicidad digital en Colombia* [Lo último]. Recuperado de <http://www.iabcolombia.com/lo-ultimo/2015-fue-un-ano-dificil-para-la-publicidad-digital-en-colombia/>
- Interactive Advertising Bureau Colombia [IAB Colombia]. (2016c, 29 de febrero). *En 2015, continúa incremento de publicidad digital en Colombia* [Destacado]. Recuperado de <http://www.iabcolombia.com/destacado/en-2015-continua-incremento-de-publicidad-digital-en-colombia/>

- Interactive Advertising Bureau UK [IAB UK]. (2017). *Mobile drives digital ad spend past £10 billion threshold* [Los anuncios digitales de las unidades móviles pasan un umbral de 10.000 millones de libras esterlinas]. Recuperado de <https://iabuk.net/about/press/archive/mobile-drives-digital-ad-spend-past-10-billion-threshold>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating strategy into action* [Tablero de Control Balanceado: Traslado la estrategia hacia la acción]. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre el marketing*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Las claves para entender el lío entre Colombia y Venezuela. (2015, 22 de junio). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/limites-maritimos-entre-colombia-venezuela-entran-de-nuevo-en-disputa/432249-3>
- Ley 1010. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Congreso de Colombia. (2006).
- Ley 1341. Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia. (2009).
- Ley 527. Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia. (1999).

Marketing digital. (s.f.). En *Diccionario en línea Lexicon del Financial Times*. Recuperado de <http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing>

Mejía, J. C. (2015, 12 de noviembre). *Ranking de influenciadores de Social Media y Marketing Digital (Infografía)* [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.juancmejia.com/juan-carlos-en-los-medios/ranking-de-influenciadores-de-social-media-y-marketing-digital-infografia/>

Melo, E. (2016, 8 de febrero). 2016: Oportunidades y retos para los anunciantes. En *Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia*. Recuperado de <http://www.andacol.com/index.php/noticias-anda-col/noticias-anda-col-3/154-www-andacol-com/newsletter-anda-17/1177-2016-oportunidades-y-retos-para-los-anunciantes>

Millward Brown. (2016). *Digital & Media Predictions 2016* [Predicciones digitales & media]. Madrid, España: Autor.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MADS]. (2015). *Políticas para la gestión integral de residuos: Residuos peligrosos y residuos de aparatos eléctricos y electrónicos*. Bogotá, Colombia: Autor.

Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2016a). *Colombia: Estadísticas de comercio exterior (enero-agosto de 2016)*. Bogotá, Colombia: Autor.

Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2016b). *Acuerdos vigentes*. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

Ministerio de Defensa Nacional [MINDEFENSA]. (s.f.). *Virtudes militares*. Recuperado de <https://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa/contenido?NavigationTarget=navurl://026b4451b46cf28b4d468adb4776a227>

Ministerio de la Protección Social. (s.f.). *Población y principales indicadores demográficos de Colombia*. Bogotá, Colombia: Autor.

- Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia. (s.f.). *Regiones*. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/internacional/politica/regiones/america/regiones>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (s.f.-a). *Ecosistema digital*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-634.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (s.f.-b). *Apoyamos la nueva generación de empresarios digitales de Colombia*. Recuperado de <https://apps.co/acerca/appsco/#8>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2013). *Impacto de TIC en medio ambiente*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-655.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2015a, 8 de abril). *Gracias al programa Talento Digital del MinTIC 6.137 colombianos han estudiado carreras TI* [Noticias]. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-8636.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2015b, julio). *Boletín trimestral de las TIC (cifras de primer trimestre de 2015)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2016). *Misión y visión*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3870.html>
- Ministerio del Trabajo [MINTRABAJO]. (2016, enero). *Boletín de análisis coyuntura laboral*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Montenegro, A., & Meléndez, M. (2014). *Equidad y movilidad social: Diagnósticos y propuestas para la transformación de la sociedad colombiana*. Bogotá, Colombia: UNIANDES-CEDE y DNP.

Mora, A., Antelo, C., Naranjo, M. C., & Sánchez, A. C. (2016). *Mobile technology:*

Motivations and point of purchase [Tecnología móvil: Motivaciones y punto de compra]. Amsterdam, Holanda: ESOMAR.

Nivel de bancarización en Colombia ha crecido para dar paso a la digitalización de la banca.

(2016, 15 de enero). *RCN Radio*. Recuperado de

<http://www.rcnradio.com/tecnologia/nivel-bancarizacion-colombia-ha-crecido-dar-paso-la-digitalizacion-la-banca/>

Observatorio Laboral para la Educación. (2016a). *Instituciones de educación superior (IES)*.

Recuperado de <http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/instituciones-de-educacion-superior-ies1>

Observatorio Laboral para la Educación. (2016b). *Programas carreras*. Recuperado de

<http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/programas-carreras1>

Observatorio Laboral para la Educación. (2016c). *Ingreso promedio por programa*.

Recuperado de <http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/ingreso-promedio-por-programa>

Page, M. (2015). *Estudio de remuneración*. México D.F., México: Autor.

Pagos Seguros en Línea [PSE]. (2016). *Inicio*. Recuperado de

<https://www.pse.com.co/inicio>

Penetración de la telefonía móvil en Colombia llega al 112,4%. (2015, 1 de agosto). *Dinero*.

Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/penetracion-telefonía-movil-colombia-2014/204616>

Pequeños y medianos empresarios, tomen Internet por los “cachos”. (2016, 24 de

noviembre). *Dinero*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/empresarios-tomen-internet-por-los-cachos-por-carolina-angarita/239410>

- Plotandesign. (2016). *Servicio de community managers*. Recuperado de <http://communitymanagers.biz/>
- Population Reference Bureau [PRB]. (2016). *World population data sheet with a special focus on human needs and sustainable resources* [Hoja de datos de población mundial con un enfoque especial en las necesidades humanas y recursos sostenibles]. Washington, DC: Autor.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (5a ed.). Madrid, España: Deusto.
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2016a). *Reporte sobre la inversión en publicidad digital en Colombia (resultados acumulados al primer semestre de 2016)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2016b). *Reporte sobre la inversión en medios digitales en Colombia (resultados para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2016c). *IAB internet advertising revenue report: 2015 full year results* [Informe de ingresos de publicidad en Internet de IAB: Resultados completos de 2015]. Bogotá, Colombia: Autor.
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2016d). *Reporte sobre la inversión en publicidad digital en Colombia (resultados para el segundo trimestre de 2016)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- RCN Televisión. (2017). *Propuesta de inversión en marketing tradicional (televisión), 2017*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Rivas, O. (2013, 27 de agosto). Los 4 nuevos roles en la agencia de marketing digital. *Pixel Digital*. Recuperado de <http://pixeldigital.com.mx/blog/digital/agencia-marketing-digital/>
- Robinson, M. (2009, 31 de julio). The internet marketing tree [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.mainlinemedia.com/blog/2009/07/the-internet-marketing-tree/>

- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, M. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.) [Dirección estratégica: Un enfoque metodológico]. New York, NY: Addison-Wesley.
- Scalvinoni, L. O. (2011). Comunicación digital versus comunicación tradicional. *Puro Marketing*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/10/11101/digital-versus-comunicacion-tradicional.html>
- SCOPEN. (2016). *Agency SCOPE* [Agencia SCOPE]. Bogotá, Colombia: Autor.
- Shum, S., & Lui, C. (2017, febrero). *Ad spending in Southeast Asia: New forecasts for an emerging digital region* [Anuncio de gastos en el Sudeste Asiático: Nuevas previsiones para una nueva región digital]. Recuperado de <http://iab.sg/wp-content/uploads/2017/04/AdSpend-Report.pdf>
- Social Life Agency. (2017a). *Propuesta de inversión en Marketing Digital (US\$), 2017*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Social Life Agency. (2017b). *Medidores de desempeño para la propuesta de inversión en Marketing Digital*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Suhrawardi, R. (2016, 30 de agosto). Digital marketing strategy and the rise of the micro-influencer [Estrategia de marketing digital y el surgimiento de la micro-influencia]. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/rebeccasuhrawardi/2016/08/30/digital-marketing-strategy-and-the-rise-of-the-micro-influencer/#7584b3ab642e>
- Superintendencia de Sociedades [SUPERSOCIEDADES]. (2016a). *Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM)*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>

- Superintendencia de Sociedades [SUPERSOCIEDADES]. (2016b). *Información financiera 2016*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Documents/2012fecha16092016.zip>
- Tamayo, J. (2016, 20 de octubre). Así afecta la reforma tributaria a los usuarios de tecnología en Colombia. *Xataka Colombia*. Recuperado de <http://www.xataka.com.co/legislacion-y-derechos/asi-afecta-la-reforma-tributaria-a-los-usuarios-de-tecnologia-en-colombia>
- Tecnósfera. (2016a, 26 de julio). Facebook, WhatsApp y YouTube, las redes más usadas por los colombianos. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/las-redes-sociales-mas-usadas-en-colombia/16654770>
- Tecnósfera. (2016b, 6 de octubre). Colombia será un ejemplo regional en contenidos digitales. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/david-luna-habla-del-evento-colombia-40/16720592>
- Toda Colombia. (s.f.). *Fronteras de Colombia: Límites y tratados*. Recuperado de <http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/fronteras-de-colombia.html>
- Un total de 171,000 personas dejaron de ser pobres entre 2014 y 2015. (2016, 2 de marzo). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-de-pobreza-y-pobre-extrema-en-colombia-2016/16525815>
- Visit California. (2016). *Norte de California: Silicon Valley*. Recuperado de <http://www.visitcalifornia.com/mx/destination/silicon-valley>
- Warc. (2016). *The world's best digital/specialist agencies 2016* [Las mejores agencias digitales / especializadas del mundo 2016]. Recuperado de <https://www.warc.com/pages/warctop100/rankings.aspx?DataType=DigitalSpecialistAgency&Year=2016#>

Apéndice A: PyG de Publicidad y Estudios de Mercado en Colombia 2015 (Miles \$COP)

Concepto	Google		Mass		Proximity		Havas Digital		CYAN		Sistole		Imagen		Proyección		Total	
	Colombia LTDA	%	Digital S.A.	%	Colombia S.A.	%	S.A.S.	%	Visibilidad de Marcas S.A.	%	S.A.S.	%	S.A.S.	%	S.A.S.	%	muestra	%
Ingresos operacionales	39'716,257	100.00	12'956,251	100.00	12'476,700	100.00	10'444,418	100.00	11'424,573	100.00	46'935,100	100.00	1'341,978	100.00	907,054	100.00	136'202,331	100.00
Menos: Costo de ventas y de prestación de servicios	-	0.00	10'142,009	78.28	1'824,629	14.62	-	0.00	6'868,594	60.12	28'395,736	60.50	749,660	55.86	595,259	65.63	48'575,887	35.66
Utilidad bruta	39'716,257	100.00	2'814,242	21.72	10'652,071	85.38	10'444,418	100.00	4'555,979	39.88	18'539,365	39.50	592,318	44.14	311,795	34.37	87'626,445	64.34
Menos: Gastos operacionales de administración	11'997,528	30.21	2'251,849	17.38	8'162,056	65.42	10'480,155	100.34	854,375	7.48	14'456,011	30.80	186,948	13.93	315,046	34.73	48'703,968	35.76
Menos: Gastos operacionales de ventas	24'923,963	62.76	-	0.00	-	0.00	-	0.00	2'568,342	22.48	-	0.00	311,836	23.24	118,874	13.11	27'923,015	20.50
Utilidad operacional	2'794,766	7.04	562,393	4.34	2'490,015	19.96	-35,737	-0.34	1'133,262	9.92	4'083,354	8.70	93,534	6.97	-122,125	-13.46	10'999,462	8.08
Más: Ingresos no operacionales	2'345,407	5.91	96,708	0.75	1'026,624	8.23	384,343	3.68	1'416,295	12.40	2'299,820	4.90	2,001	0.15	53,870	5.94	7'625,068	5.60
Menos: Gastos no operacionales	3'289,277	8.28	423,875	3.27	419,399	3.36	659,493	6.31	382,736	3.35	1'595,700	3.40	51,145	3.81	29,547	3.26	6'851,172	5.03
Intereses	386	0.00	185,096	1.43	18,017	0.14	301,991	2.89	170,045	1.49	94	0.00	30,029	2.24	5,295	0.58	710,953	0.52
Utilidad antes de impuestos	1'850,896	4.66	235,226	1.82	3'097,240	24.82	-310,887	-2.98	2'166,821	18.97	4'787,474	10.20	44,390	3.31	-97,802	-10.78	11'773,358	8.64
Menos: Impuesto de renta y complementarios	1'159,496	2.92	221,065	1.71	1'169,321	9.37	214,791	2.06	430,667	3.77	2'159,108	4.60	21,218	1.58	9,796	1.08	5'385,462	3.95
Ganancias y pérdidas	691,400	1.74	14,161	0.11	1'927,919	15.45	-525,678	-5.03	1'736,154	15.20	2'628,366	5.60	23,172	1.73	-107,598	-11.86	6'387,896	4.69

Nota. Adaptado de "Información Financiera 2016," por la Superintendencia de Sociedades (SUPERSOCIEDADES), 2016b. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Documents/2012fecha16092016.zip>