

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



***Inbound* marketing en la agencia de marketing digital **MARKETING DISRUPTIVO**. Propuesta de implementación de la estrategia para la captación y fidelización de clientes a través del canal digital**

Proyecto profesional para obtener el título de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentado por:

CALLE CRUZ, Kevin Renzo

CASTILLO DE LA CRUZ, Christopher Alexander

Proyecto profesional para obtener el título de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentado por:

LOZANO MONTOYA, Keiko Fernanda

Asesorados por: Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent

Lima, noviembre de 2019

El proyecto profesional

Proyecto profesional: *Inbound* marketing en la agencia digital MARKETING DISRUPTIVO. Propuesta de implementación de la estrategia para la captación y fidelización de clientes a través del canal digital

ha sido aprobado por:

Mgtr. Milos Richard Lau Barba
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Juan Miguel Coriat Nugent
[Asesor Jurado]

Dr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Tercer Jurado]

A mis padres, Renzo y Pilar, por todo el apoyo brindado a lo largo de estos años de carrera y por su amor incondicional. A mis hermanos, Carolina y Josué, por ser mi soporte en todo momento.

A mis abuelos y a mi tío que siempre me dieron los consejos correctos para enfrentar aquellos momentos que parecían ser complicados; y a mis amigos que desde el primer momento confiaron en mí y, hasta el día de hoy, lo siguen haciendo. Esto es para todos ustedes.

Kevin Calle

A Dios por darme la salud y fuerza para terminar esta etapa de mi vida. A mi padre Luis Castillo por enseñarme a siempre seguir adelante, por ser mi inspiración y ejemplo a seguir. A mi madre Zoila De la Cruz por nunca dejar de confiar en mí y ser mi guía en toda mi vida. A mi hermano Luis por siempre darme los mejores consejos cada vez que las cosas se ponían difíciles. A personas importantes en toda mi carrera como Anko, Marycielo y Andrea. A mis amigos de tesis porque, a pesar de todo, lo logramos y siempre nos sentiremos orgullosos de lo logrado. A todos mis amigos y familiares en general.

Christopher Castillo

A mis abuelos, por dejarme estudiar y darme las facilidades para que pueda terminar mi carrera, gracias por hacerme su hija y por tanto esfuerzo invertido, el ROI, prometo, será enorme. Gracias a mis amigas por existir y apoyarme y siempre hacerme reír, a las que la vida me dio y la universidad me regaló. Gracias Momo, Moi, Carla y Fabs, por estar en etapas fuertes. Gracias a los locos tesis, Kevo y Chris, por el tiempo, por soportar tanto y por el día que casi morimos quemados. A mí misma porque lo logré, esto solo es el inicio.

Keiko Lozano

Agradecemos a Luigi León y Angie Vera por todo el apoyo que nos han dado a lo largo de este trabajo. También agradecemos a nuestro asesor Juan Miguel Coriat por apoyarnos en todo el proceso y brindarnos el acceso a la información que tanto necesitábamos. Por último, agradecemos a todos los profesores y profesionales en general que aportaron con su punto de vista y lograron que este trabajo haya culminado.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Antecedentes de la investigación.....	3
2. Delimitación del tema.....	4
3. Planteamiento del problema	5
4. Objetivos y Pregunta de Investigación	6
4.1. Objetivo General	6
4.2. Objetivos Específicos	6
4.3. Pregunta General de Investigación.....	7
4.4. Preguntas específicas de Investigación.....	7
5. Justificación y relevancia.....	7
6. Viabilidad	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Definición y conceptos clave del marketing.....	10
2. Marketing Digital	12
2.1. Definición del marketing digital.....	12
2.2. Las 4 c del marketing digital	12
2.3. Comportamiento del consumidor online	13
2.4. Plan de Marketing Digital	16
2.5. Estrategias de Marketing Digital	18
3. <i>Inbound</i> Marketing	23
3.1. Definición del <i>Inbound</i> Marketing	23
3.2. Buyer Persona.....	24
3.3. Buyer's Journey.....	27
3.4. Fases del <i>Inbound</i> Marketing	28
3.5. Propuestas de implementación	31
3.6. Indicadores	36
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	40
1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	40
1.1. Barreras de entrada de potenciales ingresantes	40
1.2. Productos sustitutos.....	41
1.3. Poder de negociación de los proveedores.....	41
1.4. Poder de negociación de los clientes	42
1.5. Rivalidad entre competidores	42
2. Análisis PESTE	43

3. Objeto de estudio: Marketing Disruptivo	45
3.1. Giro del negocio	45
3.2. Estructura de la empresa.....	46
3.3. Socios estratégicos.....	47
3.4. Clientes de Marketing Disruptivo.....	47
3.5. Situación financiera.....	47
3.6. Objetivos de la empresa.....	47
4. Análisis VRIO	48
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	49
1. Alcance	49
2. Enfoque Metodológico	49
3. Tipo de diseño	50
4. Herramientas en la Investigación.....	51
5. Muestreo del estudio.....	52
6. Saturación.....	53
7. Consentimiento informado y confidencialidad.....	53
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS	55
1. Entrevistas a expertos	55
2. Entrevistas a clientes	56
CAPÍTULO 6: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE INBOUND MARKETING.....	58
1. Paso 1: Formar equipo <i>Inbound</i>	58
2. Paso 2: Evaluación situacional actual del marketing y objetivos de marketing	59
3. Paso 3: Definir el Buyer's Persona.....	61
4. Paso 4: Creación del proceso de compra y definición del Buyer's Journey a partir de ello....	63
4.1. Fase de captación.....	64
4.2. Fase de conversión	65
4.3. Fase de cierre.....	67
4.4. Fase de fidelización	69
5. Paso 5: Gestión de contenidos	71
6. Paso 6: Gestión de estrategias SEO y SEM.....	76
7. Paso 7: Gestión de control y generación de indicadores	76
8. Riesgos en la implementación de la estrategia Inbound Marketing en Marketing Disruptivo	78
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
1. Conclusiones.....	82

2. Recomendaciones	87
REFERENCIAS	89
ANEXO A: Guía de entrevista a expertos académicos	94
ANEXO B: Hallazgos entrevista a expertos académicos.....	96
ANEXO C: Guía de entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales	105
ANEXO D: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales.....	107
ANEXO E: Guía de entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo.....	135
ANEXO F: Hallazgos entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo	137
ANEXO G: Información entrevistaba gerente general de la agencia digital Marketing Disruptivo	145
ANEXO H: Información entrevistaba gerente general de la agencia digital Marketing Disruptivo	146
ANEXO I: Facebook Global Engagement	149
ANEXO J: LinkedIn Global Engagement.....	150
ANEXO K: Instagram Global Engagement	151
ANEXO L: Twitter Global Engagement.....	152
ANEXO M: Informe de palabras claves de búsqueda	153
ANEXO N: Estado de resultados de la agencia digital Marketing Disruptivo	154
ANEXO O: Plantilla Buyer Persona	156
ANEXO P: Matriz de consistencia.....	158

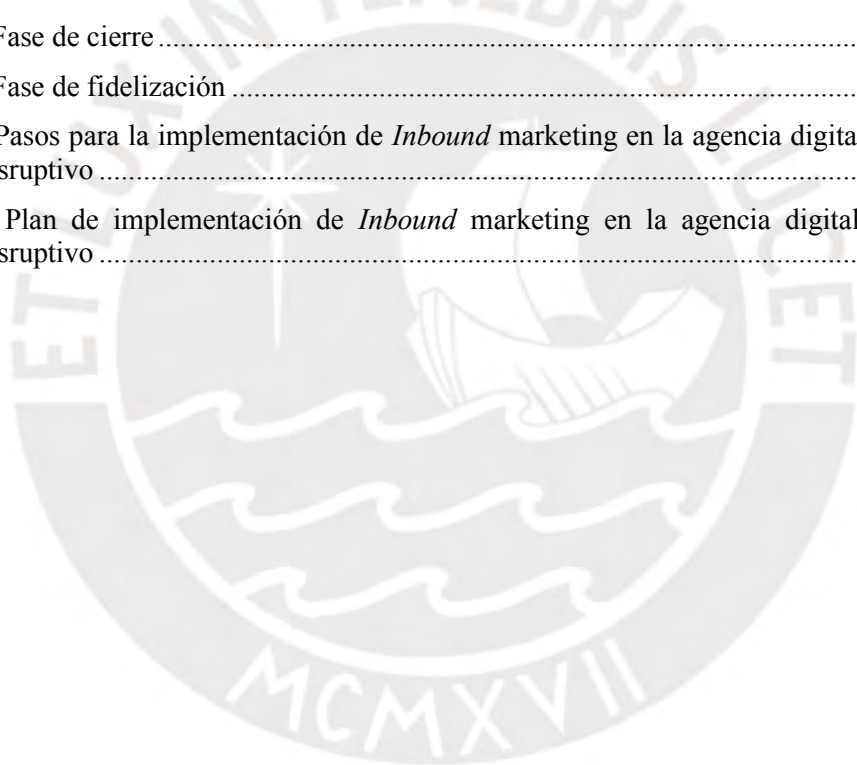


LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Proceso para la definición del Buyer Persona.....	26
Tabla 2: Propuesta de implementación de <i>Inbound</i> marketing - HubSpot.....	31
Tabla 3: Propuesta de implementación de <i>Inbound</i> marketing - Impulse.....	32
Tabla 4: Propuesta de implementación de <i>Inbound</i> marketing - Inboundcycle.....	33
Tabla 5: Propuesta de implementación de Inbound marketing - Grou Crecimiento Digital.....	35
Tabla 6: Propuesta de implementación de Inbound marketing – Proyecto.....	36
Tabla 7: Categorías por puntaje NPS.....	38
Tabla 8: Barreras de entrada de potenciales ingresantes.....	41
Tabla 9: Productos sustitutos.....	41
Tabla 10: Poder de negociación de los proveedores.....	42
Tabla 11: Poder de negociación de los clientes.....	42
Tabla 12: Rivalidad entre competidores.....	43
Tabla 13: Análisis del macroentorno.....	43
Tabla 14: Análisis VRIO.....	48
Tabla 15: Entrevistados – expertos en el mercado de agencias digitales.....	52
Tabla 16: Características generales del Buyer Persona.....	61
Tabla 17: Pain Points Buyer Persona.....	62
Tabla 18: Mensajes de marketing y ventas.....	62
Tabla 19: Tipos de riesgos.....	79
Tabla 20: Matriz de Riesgos - Implementación estrategia Inbound Marketing en Marketing Disruptivo.....	80
Tabla 21: Tabla resumen de conclusiones.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: División porcentual de la muestra del informe Panorama Agencias Digitales.....	5
Figura 2: Etapas del plan de marketing digital.....	17
Figura 3: Fórmula Coste Por Lead	36
Figura 4: Fórmula <i>Life Time Value</i>	37
Figura 5: Fórmula <i>Return on Investment</i>	37
Figura 6: Tasa de conversión de visitantes a leads.....	38
Figura 7: Tasa de conversión de visitantes a clientes.....	39
Figura 8: Organigrama agencia Marketing Disruptivo	46
Figura 9: Fase de consciencia.....	65
Figura 10: Fase de consideración.....	67
Figura 11: Fase de cierre	69
Figura 12: Fase de fidelización	71
Figura 13: Pasos para la implementación de <i>Inbound</i> marketing en la agencia digital Marketing Disruptivo	78
Figura 14: Plan de implementación de <i>Inbound</i> marketing en la agencia digital Marketing Disruptivo	78



RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional tiene como objetivo proponer un plan de implementación de la estrategia Inbound marketing que sea adecuado para captar y fidelizar nuevos clientes en el objeto de estudio seleccionado: la agencia de marketing digital Marketing Disruptivo.

Por lo mencionado anteriormente, el proyecto inicia con una fase de exploración que tiene como propósito permitirle al lector conocer y comprender a profundidad cómo y dónde inicia la estrategia del Inbound marketing. En línea con ello, se presenta un marco teórico estructurado de tal manera que presenta los conceptos claves del marketing para que, en los siguientes apartados, se continúe con las definiciones y características del marketing digital, el cual abre paso a las estrategias digitales entre las que destaca la de Inbound marketing; con el Inbound marketing inicia la fase descriptiva en donde el proyecto trata de especificar las características y propiedades más importantes de la estrategia, asimismo se inicia la recolección de datos que fue realizada a cuatro grupos diferentes de participantes para llegar a la información indicada y con el mayor detalle posible.

Por otro lado, se realizó un análisis de la situación actual del mercado de agencias digitales y del objeto de estudio, Marketing Disruptivo, con la finalidad de presentar el estado actual del entorno en el que la empresa realiza sus actividades y de conocer las necesidades y falencias de la misma.

A través de este análisis, y con la información que fue recolectada anteriormente, y con el análisis de cuatro propuestas de implementación de Inbound en una empresa (HubSpot, Inboundcycle, Impulse y GROU Crecimiento Digital), fue posible la presentación de un plan de implementación hecho a través de una elaboración propia basado en las necesidades y fortalezas específicas de la empresa.

Como resultado del proyecto, se detallan los pasos que debe seguir la empresa para la aplicación de la propuesta de implementación de la estrategia Inbound marketing en donde cada paso es explicado a partir de los hallazgos obtenidos dentro de las fases de análisis del mercado y recolección de datos. Finalmente, se presentan las conclusiones, las cuales han sido redactadas como producto de la presentación de todo el proyecto profesional y del cumplimiento de los objetivos propuestos en el mismo, y las recomendaciones que se le brinda a Marketing Disruptivo para optimizar sus operaciones.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto profesional tiene como finalidad proponer un plan de implementación de la estrategia de Inbound Marketing para captar y fidelizar nuevos clientes para el objeto de estudio 'Marketing Disruptivo', una agencia de marketing digital ubicada en Lima, Perú. El estudio comienza explicando las diferentes etapas, evoluciones y estrategias de marketing que conllevan a la propuesta del *Inbound* marketing, como una estrategia indicada para los objetivos y el tipo de negocio.

El proyecto profesional consta de 7 capítulos que fueron estructurados para la completa comprensión del tema por parte del lector. El primer capítulo, engloba la justificación y relevancia del tema, y viabilidad del proyecto, así como también, los objetivos que se alcanzarán con el presente proyecto.

El segundo capítulo, presenta el marco teórico en donde se desarrolla los conceptos de marketing digital, así como estrategias afines a los medios digitales, la definición y los conceptos clave de la estrategia de *Inbound* Marketing, estrategia que será utilizada para proponer el plan de implementación para el objeto de estudio. Así mismo, el tercer capítulo, el marco contextual, aporta, por un lado, con los resultados obtenidos a través de las investigaciones realizadas con las cinco fuerzas de Porter y el PESTE en donde se determina el mercado de agencias digitales en el cual desarrolla sus actividades la empresa. Por otro lado, se presenta un análisis interno de la empresa con ayuda de la herramienta de análisis VRIO, con el fin de conocer la calidad de los recursos de la empresa.

El cuarto capítulo, el marco metodológico, presenta el tipo de diseño, enfoque y alcance del proyecto; además, se incluyen las herramientas a emplear para la recolección de datos cualitativos que serán analizados para los siguientes capítulos.

En el quinto capítulo, se presentan los hallazgos y análisis recolectados a través de las herramientas desarrolladas, esta información fue obtenida de la empresa, expertos y clientes de la agencia digital, quienes participaron del proyecto.

Dentro del sexto capítulo, se encuentra el plan de implementación de la estrategia *Inbound* marketing, la cual será propuesta para la agencia de marketing digital, Marketing Disruptivo; en este se detallan los pasos a ser considerados dentro de la implementación y la explicación de la relevancia de los mismos.

Por último, el séptimo capítulo, se exponen las conclusiones del proyecto profesional, a las cuales se ha llegado, luego de terminado el proyecto profesional y, también, las

recomendaciones a considerar que, los autores del estudio, proponen para la agencia de marketing digital.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes de la investigación

El presente proyecto profesional nace con la iniciativa de poder conocer el mercado de agencias de marketing digital y, a través de ello, proponer un plan de implementación de una estrategia de marketing ad hoc al entorno y características de un caso en particular: la agencia de marketing digital Marketing Disruptivo.

En primer lugar, y con el objetivo de poder guiar al lector en la identificación de la problemática que busca solucionar el presente proyecto profesional y la justificación del presente trabajo, se usará el informe “Panorama Agencias Digitales” desarrollado por dos agencias de Brasil, estas son RD Station, agencia creada en el año 2011, pionera en Latinoamérica en cuanto al desarrollo de una plataforma de automatización de marketing, quien cuenta actualmente con más de 12000 clientes atendidos y tiene más de 1500 agencias aliadas, y Rock Content, empresa fundada en el año 2013, líder en el marketing de contenidos en el mercado brasileño, cuenta con más de 2000 clientes a la actualidad y es Platinum Agency Partner de Hubspot.

En segundo lugar, para poder entender los conceptos más importantes del marketing y del marketing digital, en específico, se cuenta con fuentes teóricas desarrolladas por Kotler y Armstrong (2007), Kotler y Keller (2006) y Chaffey y Ellis-Chadwick (2014). Es así que se usarán los conceptos, herramientas y métricas desarrolladas en las fuentes previamente mencionadas para el desarrollo del marco conceptual.

En tercer lugar, en el presente proyecto profesión, se explica el concepto de *Inbound marketing* y sus componentes desarrollados por Brian Halligan y Dharmesh Shah, fundadores de Hubspot, en el 2006. Esta fuente teórica es de suma importancia para el presente proyecto profesional debido a que el objetivo general del mismo es la propuesta de un plan de implementación basado en dicha estrategia.

En cuarto lugar, con el objetivo de explicar el mercado de agencias de marketing digital y su desarrollo tanto en las pequeñas como en las grandes empresas, el proyecto profesional se apoyará en las entrevistas realizadas a Edwin Huaynate, David Cruz, Eduardo Eneque, Luigi León, David Farro, Jorge Luis Escalante y Cesar Meza; todos ellos expertos en temas relacionados al marketing digital y el sector en el que se desempeñan.

Finalmente, para poder sustentar la factibilidad de la estrategia en empresas peruanas, el proyecto profesional se basará en investigaciones previas como tesis realizadas el año 2017 y 2018 en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú,

las mismas presentan como título “El marketing de contenidos en el proceso de decisión de compra de un teléfono móvil. caso: el blog “hs” de una empresa de telecomunicaciones” y “el inbound marketing en la oficina central de admisión e informes (ocai). estudio de la captación pupc de postulantes a través de los discursos de comunicación digitales” (Aguilar & Arce, 2017), donde se estudió la aplicación del *Inbound* marketing en empresas del mercado local, ya sea el sector educación u otros donde se busca mostrar la viabilidad de la misma, así como su seguimiento y medición una vez ya implementadas.

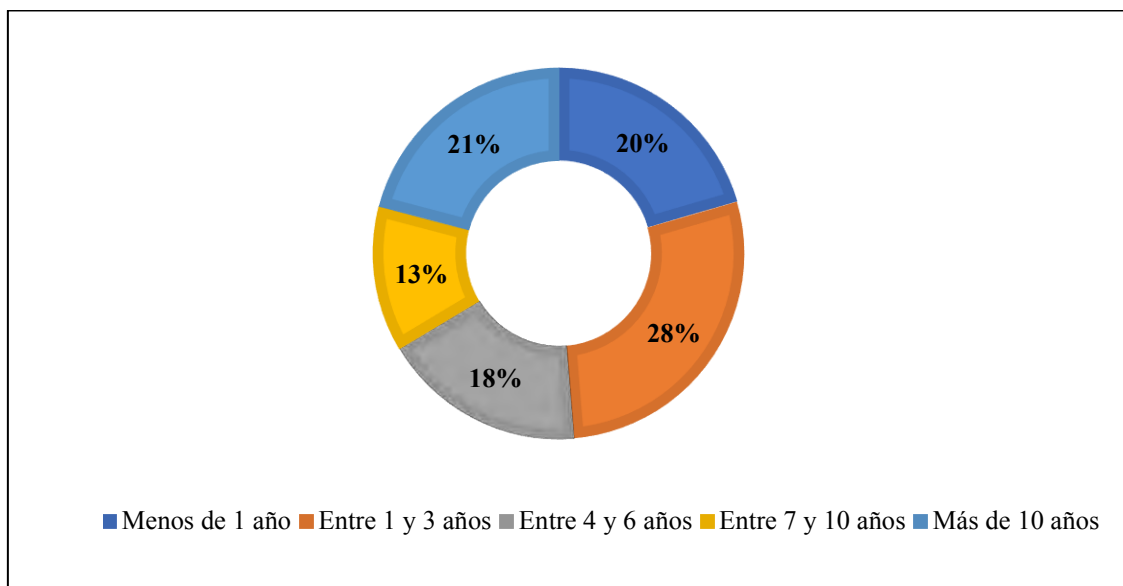
2. Delimitación del tema

La delimitación del tema del presente proyecto profesional está regida por las siguientes premisas: a) la propuesta de implementación sugerida será presentada en la modalidad de plan, lo que implica la estructuración y secuencia de la forma adecuada en la que se debe implementar la estrategia *Inbound* marketing en el objeto de estudio, mas no incluye aspectos financieros tales como los flujos de ingresos o los costos a corto, mediano y largo plazo, ya que los mismos serían negociados y sincerados una vez se haga la implementación del plan propuesto en el presente proyecto profesional; b) la propuesta de implementación de *Inbound* marketing está acoplada al entorno y modelo de negocio del objeto de estudio, por lo que existen ciertas modificaciones a partir de la teoría recopilada, esto significa que si bien existen diferentes propuestas para aplicar el *Inbound* marketing, el presentado en el proyecto profesional está estructurado en miras a optimizar y aprovechar los recursos que el objeto de estudio posee en la actualidad ; c) en el presente proyecto profesional, se identificarán los beneficios de la aplicación de la propuesta de *Inbound* marketing tanto para el área comercial como para la gestión de la empresa en sí, por lo que en el presente documento se encontrarán beneficios tanto a nivel comercial como a nivel administrativo en general; d) si bien la propuesta de implementación presenta la secuencia y herramientas para la aplicación de la estrategia *Inbound* marketing en el objeto de estudio y, de hecho, existe la predisposición de los miembros de la empresa y del equipo de investigación para la ejecución de la propuesta, la misma no cuenta con una fecha de inicio ni de fin establecido, las mismas quedarán a disposición de los trabajadores y el Director General de Marketing Disruptivo; e) se han considerado los datos de Google Analytics, Facebook Ads y LinkedIn Ads para la identificación de información que aporte a la propuesta de implementación y f) las entrevistas presentadas en el presente proyecto profesional han sido elaboradas en el periodo de enero 2019 a junio 2019.

3. Planteamiento del problema

El mundo actual está cada vez más digitalizado, lo que ha hecho que las empresas necesiten cada vez más la gestión de comunicaciones y publicidad a través de medios digitales, lo que ha hecho que la inversión de las mismas en publicidad digital presente un incremento acumulado, en el periodo 2012-2017, del 249% (Gestión, 2018). Dicho esto, RD Station (2019) muestra una investigación realizada a 1721 agencias de marketing de latino américa, dicha muestra está conformada, en cuanto a los años de creación que tienen, de la siguiente manera:

Figura 1: División porcentual de la muestra del informe Panorama Agencias Digitales



Adaptado de: RD Station (2019)

Como se aprecia en el cuadro anterior, la mayor parte de la muestra está representada por empresas entre 1 y 3 años de creación; es decir micro y pequeñas empresas que, como se explicará en la justificación del proyecto profesional, se enfrentan a retos que ponen en juicio su sobrevivencia en el mercado. Esto, a su vez, se presenta como un reflejo del “boom” de la demanda digital por parte del mercado en los últimos años” (RD Station, 2019).

En línea con los hallazgos encontrados en el informe presentado anteriormente, y con respecto a la adquisición de clientes, se encuentra que el 66.9% de empresas suelen realizar esta actividad a través de los socios (CEO’s), mientras que el 16.7% lo realiza junto a los vendedores. Esto, comenta el informe, decanta en una sobre carga laboral para los directores del negocio, lo que hace que el mismo no brinde tiempo a la construcción de una estrategia más elaborada; es decir, “un enfoque mayor en la construcción de una propuesta comercial de éxito, ya que solo el 16.4% de estos cuentan con profesionales dedicados a esta labor” (RD Station, 2019).

Por otro lado, el informe identifica los canales más comunes a través de los cuales las agencias de marketing suelen conseguir clientes. En primer lugar, se identifica a las recomendaciones de otros clientes como el primer canal de adquisición (71.6%), en segundo lugar, está la adquisición de clientes vía orgánica (blog/ sitio web y redes sociales) (52.6%) y, en tercer lugar, a través del co-marketing con empresas aliadas (38.2%) ; cabe aclarar que la participación de los canales es no excluyente, lo que hace que el total pueda sumar más del 100%. Asimismo, de lo presentado anteriormente, se concluye que, debido a que los canales más representativos son los de recomendaciones y adquisiciones orgánicas, las agencias digitales deberían contar con una estrategia comercial que considere estos dos enfoques, los cuales pueden re interpretarse como la importancia que tienen tanto la adquisición (canal vía orgánica) como la fidelización (a través de tener promotores que recomienden los servicios otorgados por la agencia digital) de clientes.

El objeto de estudio para el presente proyecto profesional es la agencia digital Marketing Disruptivo, la cual no cuenta con una estrategia definida para captar y fidelizar nuevos clientes, lo que dificulta su correcto y continuo crecimiento dentro de un mercado competitivo. Es así que se encuentra una oportunidad para realizar una propuesta de implementación de la estrategia *Inbound* marketing dentro de la organización.

4. Objetivos y Pregunta de Investigación

4.1. Objetivo General

Proponer un plan de implementación de la estrategia *Inbound* marketing adecuado para captar y fidelizar nuevos clientes en la agencia de marketing digital Marketing Disruptivo.

4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias de marketing que sean aplicables en el mercado de agencias de marketing digital peruanas que permitan captar y fidelizar clientes.
- Conocer la situación actual del mercado de agencias de marketing digital en el Perú.
- Identificar la situación interna de la empresa, los objetivos organizacionales y los recursos con los que actualmente cuenta.
- Identificar una estrategia de marketing que aporte con el cumplimiento de los objetivos de la empresa y adaptarla a sus recursos.
- Describir los pasos esenciales para definir un plan de implementación de *Inbound* marketing en el caso de la agencia de marketing digital Marketing Disruptivo.

4.3. Pregunta General de Investigación

¿Cómo implementar correctamente la estrategia de Inbound Marketing en el objeto de estudio 'Marketing Disruptivo' para captar y fidelizar nuevos clientes?

4.4. Preguntas específicas de Investigación

- ¿Cuáles son las estrategias de marketing que se pueden aplicar al mercado de agencias digitales en el Perú para captar y fidelizar nuevos clientes?
- ¿Cómo se desarrolla el mercado de agencias de marketing digital en el Perú?
- ¿Quiénes son Marketing Disruptivo y cuál es su situación actual?
- ¿Cuál es la estrategia de marketing que optimiza los recursos de Marketing Disruptivo y aporta al cumplimiento de sus objetivos?
- ¿Cómo estaría estructurado el plan de implementación de *Inbound* marketing adaptado al caso de estudio Marketing Disruptivo?

5. Justificación y relevancia

La propuesta del plan de implementación de la estrategia *Inbound* Marketing en la agencia digital Marketing Disruptivo a desarrollarse en el presente proyecto profesional es de suma importancia por diferentes motivos.

En primer lugar, se trata de una pequeña empresa que se encuentra en un sector de alto crecimiento. Actualmente, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.5% del total de empresas en el Perú y generan el 88% de la empleabilidad en el país. Este tipo de empresas poseen ciertas características que las expone a una tasa de mortalidad bastante alta. Según un informe del Ministerio de Producción (2017), alrededor del 57% de las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) tienen un ciclo de vida menor a 5 años y el 77,7% tienen un ciclo de vida menor a los 10 años. Sobre el sector en el que se desarrolla el objeto de estudio, en una nota publicada por el Diario Gestión (2018), se menciona que la inversión en publicidad digital en el año 2017 bordea los S/340 millones de soles; lo cual significa un crecimiento acumulado del 239% en los últimos cinco años. De esta manera, se puede concluir que las empresas con un alto riesgo de mortalidad y que se desenvuelven en un sector de rápido de crecimiento, necesita desarrollar estrategias que le permitan tener un crecimiento sostenible.

En segundo lugar, para que una empresa pueda crecer y mantenerse en un mercado tan competitivo y en crecimiento como en el que se encuentra el objeto de estudio del presente proyecto profesional, es necesario enfrentarse a los problemas en la gestión interna de la empresa. Esto se soporta con uno de los hallazgos del informe publicado por RD (2019),

citado en el párrafo anterior, se explica también que el 79,8% de las agencias de marketing digital en Latinoamérica reconocen como principal dificultad la definición y organización de los procesos (RD Station, 2019, p.37), por lo que lograr identificar alguna estrategia formal que aporte orden y eficiencia en los procesos de la misma es una forma de solucionar este problema. De hecho, el “47.2% de las empresas consideran que aún no poseen un modelo de ventas consolidado, por lo que aún necesitan estructurar y ordenar este proceso dentro de la agencia” (RD Station, 2019). Dicho esto, de las empresas que sí ejercen un proceso formal de ventas (el otro 52.8%), el que más prevaleció fue el de *Inbound Sales* (31.8%) Con lo mencionado anteriormente, se entiende que en la mayoría de veces, los clientes no llegan con todos los conocimientos necesarios para cerrar una venta, ni tampoco están seguros si realmente necesita contratar el servicio. Por eso, la estrategia sugerida por el informe es que “la agencia aplique la metodología de *Inbound Marketing* para sí misma” (RD Station, 2019).

Ante las oportunidades identificadas en los párrafos anteriores, el proyecto profesional propone un plan de implementación de la estrategia *Inbound Marketing*. Esta estrategia hace uso de nuevas herramientas que ofrece la tecnología; esto, con la finalidad de definir y automatizar los procesos de marketing y ventas de la empresa. La estrategia en mención contribuye al crecimiento de la empresa y el alcance de los resultados propuestos a corto, mediano y largo plazo.

Los procesos detallados hasta aquí nos sirven para apoyar la implantación de un proyecto *Inbound* en una empresa. Se pone en marcha, se logran resultados a largo plazo, y mientras se va construyendo para que funcione a medio plazo, podemos obtener resultados desde el primer día a través de las acciones recogidas anteriormente. De este modo quedaría justificada su implantación, ya que se necesitaría comprar o alquilar tecnología, pero no hay necesidad de limitarse a asumir su coste, más el beneficio de la creación de un buen contenido, y la espera de que ofrezca resultados con el tiempo, sino que esa misma metodología se puede utilizar desde el principio para generar conversiones que son prácticamente instantáneas... con la *Inboundización* se convierte al *Inbound Marketing*, que normalmente ofrece un rendimiento a medio y largo plazo, en una metodología que además consigue resultados inmediatos (Valdés, 2016, p. 56).

El presente proyecto profesional provee información sobre el mercado en el cuál se desenvuelve actualmente el objeto de estudio, sobre el perfil de sus clientes y sobre cómo implementar la estrategia *Inbound* en la empresa. Por lo tanto, contribuye a la identificación de los factores clave que se deben tomar en cuenta para implementar este tipo de estrategia en la empresa con la finalidad de enfrentar las dificultades que ofrece este sector y alcanzar los

objetivos propuestos por el Director General del negocio. Por último, cabe resaltar que existe la predisposición por parte del equipo de Marketing Disruptivo para hacer uso de todos los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que han surgido a lo largo del periodo de investigación.

6. Viabilidad

En términos de recursos bibliográficos, si bien el *Inbound* marketing es una estrategia nueva de marketing de la cual no existen muchas fuentes clásicas tales como libros físicos, Saunders, Lewis y Thornill (2009) plantean que no es necesario contar con una gran lista de referencias para poder desarrollar una investigación en tanto se obtenga la literatura necesaria y clave para la explicación de la propuesta a implementar. Por lo dicho anteriormente, el acceso a la información de esta estrategia se encuentra, en su mayoría, abastecido por fuentes digitales tales como blogs de agencias digitales reconocidas en el mercado mundial, *e-books* desarrollados por los referentes del mercado, entre otros.

Con respecto al acceso a la información, el grupo de investigación logra obtenerlo debido a que hubo pre disposición desde un inicio por parte del Director General, Luigi León, lo que facilitó el acceso a la información financiera, logística, comercial y de marketing del objeto de estudio.

Con respecto a los recursos económicos, el presente proyecto profesional encuentra viable la propuesta de implementación en el objeto de estudio debido a que los gastos que se incluyen para la ejecución de la misma son mínimos y podrían estar incluidos en el presupuesto actual de marketing que maneja Marketing Disruptivo.

Por último, los diferentes conceptos para abordar a lo largo de la investigación logran la obtención de un aprendizaje sobre el marketing en general, enlazando estos conceptos con las estrategias digitales, la psicología del consumidor y el *Inbound* Marketing, el cual es el tema principal; lo que permitirá realizar futuras investigaciones sobre el tema en cuestión.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo abordará los principales conceptos del marketing para, posteriormente, desarrollar la definición del marketing digital y las estrategias que se pueden desenvolver en este entorno. Finalmente, se profundizará en una de estas estrategias: el *Inbound Marketing*. Se desarrollarán los conceptos claves para entender esta estrategia, las fases del proceso y cómo implementarla en una empresa.

1. Definición y conceptos clave del marketing

En las últimas décadas, el marketing ha evolucionado y desarrollado nuevas estrategias; hoy en día, por ejemplo, se habla del valor compartido que puede generar el marketing a través de sus propuestas, de la nueva perspectiva que se tiene sobre los consumidores y demás. En el siguiente apartado, se brindará una breve definición sobre el marketing y los conceptos clave que permitirán entender cómo este se desenvuelve en las empresas.

El concepto de marketing surge alrededor del año 1950. El mismo se basaba en una filosofía de respuesta al cliente: el producto adecuado para el cliente adecuado. Este principio básico, de alguna manera, sigue vigente hasta el día de hoy. El Marketing es definido como: “Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda” (Real Academia Española, 2017). El “el marketing se define como un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros” (Kotler & Armstrong, 2003, p.5, citado en Campos, Gonzáles & Orellana, 2018, p.9). Jobber y Fahy (2007 citado en Campose al. p.9), “desarrollan que el marketing moderno puede expresarse como la consecución de las metas empresariales mediante la satisfacción y superación de las necesidades de los consumidores de forma superior a la competencia”.

Usualmente, se suele confundir el hacer marketing con vender. Por ello, Drucker y Maciariello (2008), brindaron la siguiente explicación: “el propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él y se venda por sí solo”. “Por otro lado, la ciencia del marketing se encuentra en constante cambio debido a las nuevas necesidades del mercado, asimismo, los cambios sociales generan nuevas ideas en la forma de pensar y aplicar el marketing” (Giana, 2012 citado en Bardales & Herrera, 2017, p.17).

Para comprender correctamente cómo es que funciona el marketing; en primer lugar, es necesario entender algunos conceptos clave como: necesidad, deseo, demanda, mercado, segmentación, clientes, consumidores, canales de difusión y la oferta.

La necesidad, el deseo y la demanda son conceptos que están ligados, pero que se suelen confundir. Kotler y Armstrong (2007) brindó las siguientes definiciones. Una necesidad hace referencia a la carencia que tiene una persona; es decir, que requiere de algo para poder satisfacer dicha necesidad, ya sea esta fisiológica, de seguridad, afiliación, reconocimiento o autorrealización. El concepto de deseo está relacionado al concepto anterior porque es la forma en la que se expresa dicha necesidad; esta puede variar según el espacio, tiempo o cultura. Finalmente, la demanda es dicho deseo respaldado por la capacidad adquisitiva. Además, hace la aclaración de que los deseos de las personas pueden ser infinitos, mientras que la capacidad o los recursos que poseen, no lo son; lo que los obliga a tener que elegir entre cuáles son los productos que le ofrecen mayor valor.

Stanton, Etzel y Walker (2007) definen que, para el marketing, el mercado es el conjunto de consumidores o potenciales clientes que pueden acceder a un producto y que poseen capacidad adquisitiva para poder hacerlo. El mercado es el espacio, no necesariamente físico, donde la demanda y la oferta se encuentra; siendo la oferta, el conjunto de posibilidades que tienen los clientes para elegir un producto o servicio. Sin embargo, el concepto de mercado, por sí solo, no es muy útil para el marketing; es necesaria la segmentación. Kotler y Armstrong (2007) definen la segmentación como la división del mercado según sus necesidades, deseos u otras características. La segmentación se puede dar a través de diversos criterios, los más comunes son según la posición geográfica, edad, género o nivel socioeconómico; sin embargo, esta puede ser aun más precisa si se desea y va a depender de lo que requiera la empresa. Esto permite a los gestores de marketing saber a qué mercado objetivo se están dirigiendo y, así, poder alinear sus estrategias para llegar a ellos Fischer y Espejo (2003).

Es importante también reconocer la diferencia que existe entre el cliente y el consumidor; el primero es aquel que accede al producto, pero no necesariamente para utilizarlo o consumirlo. El consumidor es aquel que va a utilizar el producto final y no tiene que ser necesariamente el cliente. Mercado (2004) Esta diferenciación es de suma importancia porque permite a los especialistas de marketing orientar sus estrategias. Dependiendo de cuál sea esta, la misma irá dirigida a los clientes, a los consumidores o ambos.

Finalmente, los canales de difusión son los medios a través de los cuáles las empresas pueden hacer llegar a su público objetivo la propuesta de valor de la empresa reflejada en su oferta. Existen canales de difusión tradicionales como la televisión, la radio, periódicos y revistas, y los canales modernos como los medios digitales (Kotler & Armstrong, 2012).

Al igual que el marketing, los conceptos presentados anteriormente, han ido evolucionando y, por lo tanto, adoptando nuevas características. La definición de estos

conceptos es de suma importancia para comprender las nuevas estrategias de marketing que se desarrollan en el ámbito digital, como se explicará más adelante.

2. Marketing Digital

2.1. Definición del marketing digital

Como se mencionó anteriormente, la evolución de los medios digitales produce que el marketing deba actualizar sus métodos y estrategias a utilizar en el contexto actual. En el presente capítulo se presentará la definición del marketing digital, el comportamiento del consumidor en este entorno, los pasos para desarrollar un plan de marketing digital y las estrategias más importantes de este sector.

El desarrollo del internet implica una forma de difusión masiva y global del contenido que las empresas tienen para ofrecer a los potenciales clientes y, a su vez, al ser un medio interactivo, permite conocer en tiempo real los nuevos gustos y tendencias de los clientes en el mundo.

El marketing digital se define como “lograr los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales” (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, p.10). El Digital Marketing Institute (2014 citado en Moro & Rodés, 2014) define al marketing digital como el uso de los canales digitales para promover o comercializar productos y servicios a los consumidores y a las empresas (Digital Marketing Institute, 2014 citado en Moro y Rodés, 2014, pp.123-143). A partir de estas definiciones, se puede deducir que dicho concepto va más allá de una simple forma de comunicación o medio a través del cual recolectar información. El marketing digital, o marketing online, también presenta nuevas estrategias de atracción y fidelización de clientes, las herramientas de estas estrategias son tanto la atención al cliente como la satisfacción de la necesidad del usuario; así como también, implementa nuevas técnicas de venta las cuales se encuentran enriquecidas gracias a los diferentes tipos de información obtenido a través de la web.

2.2. Las 4 c del marketing digital

El marketing mix aportó las 4p's (plaza, promoción, precio y producto) las cuales buscaban dar una facilidad y solución a muchas necesidades que se presentan en el marketing tradicional; sin embargo, dentro de la elaboración de un plan de marketing, el cual se desarrollará líneas adelante, es importante tener en cuenta la existencia de las 4c's (consumidor, comunicación, coste y conveniencia) que forman parte del marketing digital.

El marketing digital trata al consumidor como el centro del proceso, lo cual lleva al marketing hacia la nueva perspectiva de satisfacción al cliente, debido a que el enfoque es

conocer sus necesidades. Hoy en día, las empresas estudian al cliente para conocer las nuevas opiniones, nuevas necesidades y nuevos requerimientos que tienen y, de acuerdo a la data obtenida, modelar el producto o crear el servicio que mejor se acomode a lo que los usuarios realmente necesitarán.

La comunicación se diferencia de la promoción por el tipo de interacción que ahora la empresa mantendrá con el cliente o usuario final. Según Trabado (2016), con la utilización del marketing digital, se permite que el cliente mantenga una conversación con la empresa que puede ser offline u online, lo que permite fortalecer la relación cliente-empresa. Este modelo se aplica a través del uso de las redes sociales, como Facebook, Twitter, Instagram, Youtube y LinkedIn, en donde las empresas ponen a disposición información propia del negocio y de sus productos y servicios. Cabe señalar, que, en este entorno, surge una nueva figura dentro del área de marketing: el community manager, quien es un profesional en marketing digital contratado por la empresa para que realice las funciones de actualización, desarrollo y gestión de los contenidos y quién se encargará de mantener el diálogo con el cliente.

La tercera “c” es la del coste, esta es comparable con la variable precio del marketing tradicional.

Por último, la “conveniencia” es saber cuándo le conviene al cliente adquirir cierto producto o servicio. Puede traducirse en qué tan factible es para el cliente comprar por la página web, comunicarse con la empresa, cuánto demora la empresa en resolver sus dudas o complicaciones; actualmente, los clientes piensan en comprar todo aquello que les haga más fácil la vida, mediante adquisiciones simples y rápidas. Se debe tener en cuenta que todo el proceso de compra gira alrededor del cliente. En síntesis, la conveniencia del cliente se mide, según Trabado, a través de los siguientes elementos: rapidez, menor complejidad, accesibilidad y eficacia.

Tras haber comprendido la definición del marketing digital y sus variables más relevantes, en el próximo sub capítulo se explicará cómo se desenvuelve el consumidor en este entorno.

2.3. Comportamiento del consumidor online

El comportamiento del consumidor consiste, según Arellano (2002) en “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios” (p.6). Para las empresas es de gran importancia entender en qué consiste y cómo funciona el comportamiento del consumidor, por ello, a continuación se explicará el proceso de compra del consumidor para, finalmente, introducir la explicación del consumidor online.

2.3.1. Proceso de compra del consumidor

El proceso de compra del consumidor está definido principalmente, según Kerin, Hartley y Rudelius (2006 citado en Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014), por cinco fases:

Reconocimiento del problema - percepción de una necesidad: Es la fase en la cual el consumidor percibe una diferencia entre una situación ideal y la situación real. Es aquí donde las empresas usan el marketing para lograr iniciar el proceso de decisión.

a. Búsqueda de información

Es la parte del proceso en la cual el consumidor inicia la búsqueda de valor. Para esto, dependiendo de la participación del consumidor, el consumidor indagará sobre ciertas experiencias con algunos productos y/o marcas que ya ha usado; a este proceso se le suele llamar la búsqueda interior. Cuando el consumidor no se siente seguro, incluso una vez realizada la búsqueda interior, es cuando se procede a una búsqueda exterior. Para dicha búsqueda, el consumidor puede recurrir, principalmente, a tres tipos de fuentes: las personales (amigos, familiares, entre otros), las públicas (información de empresas o páginas web que informan sobre experiencias de la adquisición de ciertos productos o servicios; un ejemplo de ello es la página “Trip Advisor”) y en las que invierten las empresas (paneles publicitarios, exhibidores y materiales en puntos de venta, entre otros).

b. Evaluación de alternativas

Es cuando el consumidor reúne sus opciones y analiza según sus criterios preestablecidos. Este proceso implica generar criterios de evaluación para incluirlos en la compra, buscar nombres de marcas que podrían satisfacer ciertas necesidades y originar percepciones de valor para cada opción. Estos criterios establecidos pueden ser de dos naturalezas: objetivos (tales como características funcionales del producto) y subjetivos (como el prestigio de obtener un producto de cierta marca).

c. Decisión de compra

Es el momento en el cual el consumidor decide adquirir la opción con mayor valor para él o ella. Asimismo, en esta fase del proceso de compra, se analiza dónde y cuándo comprar; además de que el consumidor identifica las condiciones reales de venta y experiencias de compra con el vendedor y las compara con las experiencias deseadas, así como también verifica las políticas de contingencias a las cuales puede acudir después de haber adquirido cierto producto o servicio. Estas evaluaciones suelen darse muy rápidamente y, muchas veces, esta fase del proceso sucede al mismo tiempo que la fase de evaluación de alternativas.

d. Comportamiento posterior a la compra

Es la fase en la que se compara la experiencia real que se tuvo con las expectativas del producto o servicio. El consumidor puede considerarse satisfecho o no por el producto o servicio adquirido. Es importante identificar cuál de los dos escenarios es el causante este resultado, pues de eso dependerá si lo que debe cambiar es el producto o servicio que brinda o si lo que debe cambiar es la forma en la que se está comunicando cierto producto o servicio.

Por otro lado, es relevante tomar acciones tempranas en caso haya un descontento en la experiencia de algún cliente, pues son estas malas experiencias las que se difunden más rápido que las buenas. Sin embargo, puede que el consumidor no esté del todo seguro si fue una buena elección la que se realizó o no, es ahí cuando el servicio de postventa inicia su rol. El mismo ayudará con la retención de los clientes, sobre todo si este se encuentra en la etapa de disonancia cognitiva, escenario en el cual el cliente no está seguro si su elección fue la correcta.

Cabe aclarar que los consumidores no siempre pasan por las cinco fases del proceso de compra, esto depende mucho de la importancia de la misma, así como de su participación.

Las oportunidades de compra con alta importancia tienen siempre una de las siguientes características: Son costosas, generan consecuencias personales o reflejan la imagen social del cliente (status). Cuando la compra incluye alguna de estas variables, el consumidor suele hacer una amplia búsqueda de información, considerar una cantidad mayor de atributos y marcas de productos para que, a partir de ello, se pueda formar una opinión sobre algunas opciones relevantes y poder consultarlas recurriendo a la publicidad verbal. Para las compras que no poseen mucha importancia suelen examinarse pocas alternativas, o marcas. Aquí se disminuye sustancialmente el número de atributos a considerar para el producto y se realiza una búsqueda no tan extensa.

A partir de ello, las empresas deben identificar qué tipo de solución ofrecen y cuánta importancia realmente le dan los integrantes de su target a la adquisición de este producto o servicio. De allí, que las empresas deben seguir una serie de acciones y definir ciertas estrategias que ayudarán a la captación, retención y hasta fidelización de sus clientes.

2.3.2. El consumidor online

Si bien el punto anterior menciona el comportamiento del consumidor y los motivadores principales que influyen en su decisión, se debe mencionar que estos han variado debido al desarrollo del Internet, convirtiendo a los consumidores en usuarios online con juicios y valoraciones distintas a las antes consideradas.

Para identificar los factores claves en la evaluación del comportamiento del consumidor en un entorno digital, según Chaffey y Chadwick (2014), existen dos tipos de los mismos:

a. Las variables demográficas

Según Doherty y Chadwick (citado en Chaffey y Ellis-Chadwick, 2014), el comportamiento dependerá de los atributos personales que, generalmente, permanecen estáticos a lo largo de la vida de cada consumidor o evolucionan de manera muy lenta; estos pueden ser la edad, el género, etc. Asimismo, existen otras variables resaltantes de este tipo según Hoffman, Slyke, Brengman, Shiu y Dawson (citado en Chaffey y Ellis-Chadwick, 2014), tales como los ingresos, la educación, edad, formación cultural y social, entre otros.

b. Las variables psicográficas y conductuales

Estas variables comúnmente suelen influenciar la forma en la que se dará el comportamiento del consumidor en línea y la intención de compra del mismo. Según Cheung (citado en Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014), las características del comportamiento significativas de tipo psicográficas y conductuales son el conocimiento, la actitud, la creatividad y la aversión al riesgo.

Asimismo, tenemos otras variables que se tornan relevantes en el momento en que se genera la experiencia en línea. Estas variables influyentes son la facilidad de uso, la utilidad, el control percibido, la interactividad y el disfrute del cliente al momento de realizar la compra.

A partir de estas últimas variables, los profesionales de marketing digital pueden entender cómo aumentar la lealtad y la confianza en sus marcas a través de sus sitios web y servicios en línea.

2.4. Plan de Marketing Digital

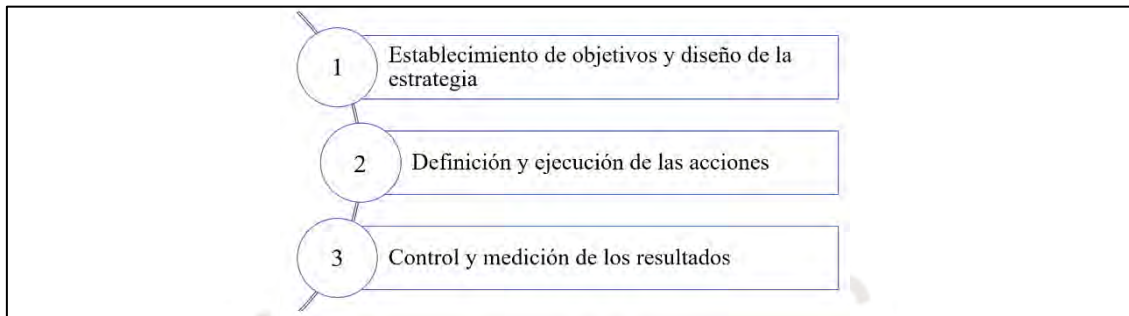
Para hablar sobre el diseño del plan de marketing, es importante hacer referencia al libro de Marketing Digital de Moro y Rodés (2014), el cual nos brinda una estructura clara y concisa sobre el desarrollo del plan de marketing digital y alinea los procesos del mismo con el posicionamiento, atracción y fidelización. Además, cabe resaltar que la elaboración del plan en mención va más allá de solo la creación de un portal o página web, se enfoca en la creación de una visión para la empresa que escapa de los estándares tradicionales.

El marketing digital busca proponer una visión para la empresa a través del uso de elementos dinamizadores e integradores, así como también elevar las ventas y reducir los costos de publicidad mediante la presentación de una plataforma web actualizada con la información

de la empresa que va desde su misión y objetivos hasta la gama de productos que ofrece y la descripción de ellos.

Miguel Moro Vallina comenta que en la elaboración de un plan de marketing digital podemos encontrar tres etapas o pasos, los cuales se concatenan para el logro de un mismo objetivo en común que es la generación de un beneficio para el negocio. (Moro Vallina, 2014).

Figura 2: Etapas del plan de marketing digital



Adaptado de: Moro y Rodés (2014)

Para hablar sobre la primera etapa, establecimiento de objetivos y diseño de la estrategia, se debe identificar cómo está el mercado actual, es decir, el entorno de la empresa, lo cual proporciona información relevante que puede ser utilizada para la elaboración del plan y, a su vez, para identificar cuáles son los retos a los cuales se enfrenta, haciendo referencia a los productos, competencia o normas legales. Esta información es la misma que brinda a la empresa las tendencias actuales, así como características que deberían de poseer los nuevos productos y servicios que se ofrecen; permite evaluar lo que se está produciendo antes de lanzarlo a la venta o ponerlo a disposición de los potenciales clientes.

Una vez realizado el estudio del mercado, en palabras del autor, “bien conocido el mercado y definido el producto o servicio objeto de la actividad, conviene estudiar con detalle las características, modos de actuar y actitudes y hábitos de compra del público a quien se dirige la empresa”(Moro, 2014, p. 133), con lo que se refiere a modelar el producto de acuerdo a las necesidades del público objetivo y, así mismo, hace referencia a hacer la correcta elección del segmento de clientes que se planea abarcar.

Dentro de esta etapa, se establecen los objetivos a los cuales se pretende llegar luego de realizado el plan de marketing. Los objetivos son tales como tener un porcentaje de venta estimada, conseguir cierto grado de posicionamiento en el mercado en el cual se quieren establecer, tener definido el tipo de clientes a los que se quiere vender y saber si el servicio o producto están diseñados para satisfacer las necesidades de los futuros compradores; estos objetivos tienen como fin, además de la rentabilidad, la satisfacción de las necesidades del cliente, lo cual generaría, la fidelización del mismo y la atracción de nuevos clientes.

La segunda etapa es la definición y ejecución de estrategias en donde Moro y Rodés (2014) hace referencia a ciertas actividades que son esenciales para la elaboración de un plan de marketing digital; además de ello, es en esta donde se introduce la tercera etapa del plan de marketing digital sobre el control y la medición de resultados debido a que se considera como una acción estratégica.

Para hacer énfasis en la tercera etapa, el control y la medición de los resultados, es importante reiterar que, a su vez, es una acción estratégica. El control y la medición de resultados hace referencia a la constante evaluación de las interacciones recibidas, enfocándose en si hubo un aumento en la rentabilidad gracias al marketing digital y la implementación de las acciones mencionadas anteriormente. Es en esta etapa que se determina si es que se deberá utilizar alguna medida correctiva dentro de los nuevos procesos en los cuales incurre la empresa y, a su vez, se evalúa la correcta adecuación al mercado a través del efecto que se genera en los usuarios.

2.5. Estrategias de Marketing Digital

Las estrategias son parte fundamental de toda organización, ya que es en base a ellas que las empresas deciden la dirección que quieren tomar tanto a corto como a largo plazo. Para el análisis, el presente trabajo se basará en la definición propuesta por Kerin, Hartley y Rudelius (2013), la estrategia se define como la forma en que la empresa se desempeñará a largo plazo para lograr una experiencia diferente en el cliente y alcanzar los objetivos organizacionales.

Asimismo, es importante mencionar que el marketing posee dos enfoques: el enfoque táctico y el estratégico. Mientras que el enfoque táctico prioriza realizar contribuciones para llegar a un fin; el enfoque estratégico busca que el marketing defina los objetivos organizacionales orientados al mercado meta (Deming, 1989).

Para fines del presente proyecto profesional, las estrategias de marketing digital que se presentarán a continuación han sido divididas en estrategias de captación de clientes y estrategias de fidelización de clientes. Esta división, permitirá que más adelante se pueda presentar de la forma más óptima a la estrategia de *Inbound Marketing*.

2.5.1. Estrategias de captación

A continuación, se presentarán dos de las estrategias de captación de clientes más utilizadas en el marketing digital.

a. Marketing de Contenidos

El marketing de contenidos es definido, según Coll (2019) como una estrategia que busca atraer un público objetivo a través de la creación y distribución de contenidos. atraerlos.

En otras palabras, busca acercar a los clientes y prospecto de clientes a través de los contenidos que comparta la empresa, ya sean estos de creación propia o ajena. Esta definición es complementada con los argumentos que brinda Wilcock (s.f) en el libro Marketing de Contenidos en el cual se afirma que el

marketing de contenidos, *Inbound* marketing y Marketing de permiso están basados en la idea de fomentar, a través de contenidos de calidad, la atracción de los consumidores hacia la marca, en lugar de acercar la marca hacia los consumidores de una manera más invasiva a través de las campañas tradicionales (Wilcock, s.f, p.5).

La creación de contenido de valor para las publicaciones que se compartirán dan lugar a un aumento en la cantidad de tráfico de visitas o lecturas. Entonces, la investigación se apoya en la idea de Wilcock (s.f) sobre que la creación del marketing de contenidos “proporciona contenido relevante y de valor añadido, para posicionarse en la mente de los consumidores como líderes del pensamiento y expertos en la industria.”

La generación de marketing de contenidos no sólo genera beneficios como el aumento de visitas en la web o el posicionamiento en la mente del consumidor; de hecho, Wilcock (s.f) comenta al respecto que los profesionales de marketing, especialmente los profesionales de negocios B2B, ahora otorgan más presupuesto a la generación de contenidos, debido a que permite que las empresas puedan mostrar un poco de su historia, su crecimiento y, además, ofrecer valor a los clientes. A continuación, se enlistan algunos beneficios reconocidos por la ya mencionada autora:

- La entrega instantánea de *feedback* por parte de los consumidores, lo cual servirá para medir la eficacia y calidad del contenido compartido en los medios sociales.
- Incremento del conocimiento de los consumidores.
- La asunción de un coste marginal mínimo en la captación de consumidores adicionales.
- Optimización de la segmentación según el perfil del consumidor, que permite crear estrategias para cada categoría de público.

Por último, se puede concluir que, para optimizar la generación de valor a través de la creación de contenido, es bueno complementar esta estrategia con otras estrategias digitales; esto con el objetivo de que su difusión pueda tener un mayor alcance

b. SEO y SEM

El SEO, que proviene de las siglas en inglés *Search Engine Optimization*, según Arias (2013) es el trabajo de optimización realizado para mejorar el posicionamiento de webs en la

pantalla de resultados de buscadores como Google y Bing. Sin embargo, debido a que Google representa aproximadamente 70% de los resultados de búsqueda en el mundo, esta parte de SEO estará orientado principalmente en la optimización de webs para Google.

Alcaide, Bernués, Díaz-Aroca, Espinosa, Muñiz, y Smith (2013) define al SEO como el proceso de mejorar el volumen y la calidad del tráfico de personas que llegan a un sitio web mediante métodos orgánicos.

En conclusión, el SEO es una técnica que tiene como objetivo posicionar a las páginas webs en los buscadores a través de una correcta gestión de *keywords* (palabras clave), para que, de esta manera, la web alcance un buen posicionamiento orgánico; es decir, gratuito.

Por otro lado, se encuentra el SEM (*Search Engine Marketing*) o “Marketing de Motores de Búsqueda”. Arias (2013) menciona que el SEM tiene como objetivo mejorar la visibilidad de sitios webs en los mecanismos de búsqueda. Utiliza como estrategia el SEO, los links patrocinados y otras herramientas pagadas. Dicho de otra manera, el SEM busca posicionar a la web en los primeros lugares de los buscadores a través de los anuncios pagados.

2.5.2. Estrategias de fidelización

Tras haber desarrollado dos de las estrategias de captación de clientes en el marketing digital, en el presente apartado se explicará dos estrategias de fidelización de clientes en este mismo entorno.

a. Email marketing

Alcaide et al. (2013), define esta estrategia como la ejecución de acciones de marketing utilizando el correo electrónico como medio de comunicación. Esta estrategia se utiliza para campañas de fidelización de clientes pues a través de este medio se pueden hacer llegar noticias, novedades sobre los productos que ofrece la empresa, promociones, invitación y demás.

Para Alcaide et al. (2013) esta estrategia tiene una serie de ventajas que se detallan a continuación:

- Es personal: permite que las empresas se puedan comunicar con su cliente o potencial cliente de manera directa, ya que es él quien abrirá el mensaje, leerá el email y hará clic en alguna oferta.
- Es interactivo: es un canal multidireccional que permite conocer la opinión de los clientes, saber qué piensan acerca de los productos, que tipo de productos o servicios son de su interés, etc.

- Es económico: al ser un canal digital, no se invierte en imprenta, copias, como en el marketing tradicional.
- Es medible: es sencillo medir los resultados de este tipo de estrategia, ya que se cuenta con un historial de correos e interacciones de los usuarios.

b. Marketing Relacional y CRM

Según Barroso y Martín (1999), el punto focal del marketing relacional se centra en la gestión de la relación entre la empresa y sus clientes, pero, para asegurar que las operaciones realizadas sean exitosas, se considera que hay agentes externos a esta relación que pueden estar implicados e interferirán en la misma para asegurar su cumplimiento (Barroso & Martín, 1999). Asimismo, la autora comenta que el elemento más importante del marketing es el “concepto de compromiso”, este es vinculado directamente con marketing relacional dado que su cumplimiento constituye “un importante medio para lograr la satisfacción del cliente, su retención y, a largo plazo, el incremento de la rentabilidad” (Barroso & Martín, 1999).

Los avances tecnológicos también han causado un impacto en la gestión de clientes. Hoy en día, una de las herramientas más utilizadas por las empresas es el CRM (*customer relationship management*). Bose (2003) define el CRM como la unión de tecnologías, incluyendo los procesos, de un negocio que son usados con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes en cualquier fase de la relación que la empresa pueda tener con los mismos. Chen y Popovich (2003) definen al CRM como la combinación de procesos, personas y tecnologías que buscan el entender a los clientes de las compañías. Además, mencionan que esta herramienta beneficia a ambas partes; ya que ofrece simplicidad y confianza a los clientes al momento de realizar sus transacciones y proveen de información importante al negocio que les permitirá aumentar sus ventas y disminuir gastos operacionales.

El CRM es una herramienta que se basa en un software que permite almacenar información relevante de los clientes del negocio y, a partir de ellos, sistematizar ciertos procesos. De esta manera, el CRM permite a las empresas gestionar adecuadamente a sus clientes ofreciendo sus productos y servicios en los momentos que realmente los requieren.

Para que la herramienta de CRM pueda ser integrada de manera exitosa a la estrategia de marketing de la empresa se requieren desarrollar cinco puntos críticos.

- El primero es identificar los factores que permitan una relación exitosa con los clientes.

- En segundo lugar, se deben formular prácticas que promuevan el desarrollo de las relaciones con los clientes y prácticas que promuevan el desarrollo de los clientes en sí mismos.
- En tercer lugar, se deben formular preguntas que aborden a potenciales competidores, de esta manera, se les podrá hacer un seguimiento estratégico a aquellos usuarios que, por alguna razón, aún no se han convertido en clientes de la empresa.
- En cuarto lugar, se deben gestionar adecuadamente las quejas y recomendaciones de los clientes del negocio respecto a los productos, servicios o el proceso de compra en sí.
- Finalmente, es necesario un seguimiento a las ventas que permitan brindar un soporte al consumidor.

Es así que, a través de esta herramienta, se puede adaptar el concepto de marketing relacional en el entorno digital. Hoy en día es necesario gestionar adecuadamente a los clientes y el CRM, al ser una herramienta basada en tecnología, se puede adaptar a las necesidades del negocio.

Si bien la herramienta CRM implica una inversión, como se mencionó anteriormente, no todas las empresas tienen las mismas necesidades y, por lo tanto, la inversión en dicha herramienta será proporcional a ellas. Cabe mencionar que en los últimos años han aparecido plataformas que ofrecen el servicio de CRM gratuitamente o a un costo muy bajo y, conforme la empresa solicite nuevas funcionalidades, el precio aumenta.

Las estrategias de captación y fidelización de clientes explicadas líneas arriba son las más utilizadas actualmente en el sector del marketing digital. Sin embargo, la alta competitividad del entorno actual obliga a las empresas a optimizar sus tiempos y procesos. Si bien es cierto que las herramientas digitales permiten optimizar la gestión del tiempo debido a su naturaleza misma, sin una correcta implementación y gestión estas herramientas podrían ocupar mayor tiempo de lo que debería ser.

Lo mencionado previamente en el presente capítulo nos permite presentar a la estrategia de *Inbound Marketing*. Una estrategia de marketing digital que automatiza, alinea y engloba a todas las estrategias digitales previamente explicadas. De esta manera, esta estrategia optimiza los procesos de marketing y ventas de la empresa que la aplique. En el próximo sub capítulo se profundizará sobre este tema.

3. *Inbound Marketing*

El concepto de *Inbound Marketing* se le atribuye a Halligan y Shah que, en el año 2006, fundaron Hubspot, una empresa de software que brinda herramientas relacionadas al marketing, ventas y gestión de clientes para todo tipo de negocios.

Esta nueva estrategia de marketing surge porque uno de los fundadores de Hubspot manejaba un blog sobre emprendimientos llamado OnStartups. Dicho blog se hizo muy conocido en Estados Unidos y cada día generaba mayor tráfico de visitantes, lo cual demandaba mayor tiempo para su correcto manejo. Según Inboundcycle (2017), la primera consistía en que la generación de contenidos adecuados podría aumentar el tráfico orgánico de una web sin la necesidad de recurrir a pagos u otros tipos de publicidad en línea y, el reto estaba en cómo manejar adecuadamente esta nueva estrategia que permitía llegar a potenciales clientes.

Inboundcycle (2017) basan esta estrategia en tres pilares: la automatización del marketing, la generación de contenido y el tráfico orgánico y, de este modo, crean el *Inbound marketing*.

En el presente sub capítulo se presentará la definición de la estrategia *Inbound Marketing*, los conceptos clave para la estrategia como Buyer Persona y Buyer's Journey, las fases del proceso, las herramientas a utilizar, sus indicadores de medición, los beneficios de la misma y cómo implementar la estrategia según algunas agencias de marketing digital. Finalmente, para fines del proyecto profesional, se presentará la estructura del plan de implementación que se utilizará en los siguientes capítulos.

3.1. Definición del *Inbound Marketing*

Valdés (2016) define el *Inbound marketing* como una estrategia que sigue un proceso que resultado de la combinación de técnicas tanto de marketing como de publicidad que no sean intrusivas; esto con el objetivo de poder atraer a los usuarios y hacer que los mismos inicien un proceso de compra y, así, poder guiarlos hacia el momento de la consolidación de una compra. Según Martín (2016, citado en Campos et al.,2018, p. 32), “el *Inbound Marketing* consiste en una combinación de estrategias de publicación de contenidos atractivos orientadas a dirigir al usuario hacia la web; a partir de ello, se crean conexiones oportunas, relevantes y contextuales con sus clientes”. Patrutiu (2016 citado en Campos et al.,2018, p. 32) define al “*Inbound Marketing* como una técnica que busca conectar con clientes potenciales a partir del uso de canales digitales como blogs y redes sociales, en los cuales los vendedores esperan informar a los visitantes que buscan contenidos por sí mismos”.

La mejor manera de explicar el *Inbound* marketing es comparándolo con su contraparte: el *outbound* marketing. Se entiende por *outbound* marketing todas las estrategias de marketing y publicidad tradicionales como la televisión, la radio, las revistas, los periódicos, los anuncios en línea, los paneles publicitarios y demás que llegan a los potenciales de clientes de manera directa e intrusiva causando molestia en los receptores y, por ende, la omisión de dicha publicidad que ha implicado una inversión.

El *outbound* marketing se caracteriza porque se basa en la marca y el producto y su comunicación es unidireccional, ya que utiliza los medios tradicionales. Puede tener un gran alcance, pero esto puede hacer que la medición no sea la más exacta y no se pueda saber realmente qué tan efectiva está siendo nuestra estrategia.

Por otro lado, el *Inbound* Marketing trata de llegar a los clientes de una manera más amigable, sin ser intrusivos y otorgándoles contenido que sea de su interés para que sean ellos los que se acerquen al negocio. Utiliza los medios digitales, la comunicación es multidireccional y tiene un público más segmentado, pues se puede decidir a qué público objetivo queremos hacer llegar nuestra información con mayor precisión. Es más fácil de medir y de adaptar ante los diversos contextos.

Scott (2010) señala que lo atractivo del *Inbound* marketing resulta ser la fácil accesibilidad de la misma, pues no requiere de una alta inversión, sin embargo, requiere inversión del tiempo y creatividad; ya que es una estrategia que se tiene como una de sus bases fundamentales al marketing de contenidos, estrategia que ya se explicó anteriormente. Esta premisa es reforzada por otros autores como Ramos (2017), quien afirma que el *Inbound* Marketing tiene alto grado de vinculación al marketing de contenido; por lo tanto, complementa la estrategia inicial que ha sido planteada para su diseño y estructuración

A diferencia de otros tipos de estrategia de marketing digital, el *Inbound* Marketing se caracteriza porque integra a las estrategias de captación y fidelización de clientes. Esta estrategia busca la fidelización de los clientes y también de aquellos, que, por alguna razón, no pudieron concretar la compra, pero que son de importancia para el negocio. De esta manera, la empresa que aplica la estrategia *Inbound* realiza un seguimiento a todos sus clientes reales y potenciales para convertirlos en promotores del negocio y puedan ampliar la cartera de clientes que maneja a través de la automatización del marketing, la generación de contenidos y el tráfico orgánico de la web.

3.2. Buyer Persona

Como se describió anteriormente, la estrategia *Inbound* marketing busca la captación y fidelización de clientes hasta que estos se lleguen a convertir en promotores de la marca. Por

ello, la empresa debe identificar muy bien el tipo de “cliente ideal” que quisiera tener para que, a partir de ello, se pueda implementar una estrategia ad hoc a sus clientes.

El Buyer Persona es definido por Hubspot (2016) como “el perfil del cliente ideal, el cual se basa en información verídica y conjeturas fundamentadas sobre la demografía, los modelos de comportamiento, las motivaciones y los objetivos de los clientes”, lo que hace relevante definir el perfil de consumidor al momento de empezar la implementación de una estrategia de *Inbound* marketing. Asimismo, es importante recalcar que el Buyer Persona no es un mercado objetivo, puesto laboral o personas específicas en la vida real.

3.2.1. Pasos para poder crear un Buyer Persona

Según Hubspot (2016), es necesario seguir una serie de pasos para poder crear un Buyer Persona para una empresa. Estos son:

a. Identificar las preguntas que debes realizar para definir tu Buyer Persona

Al momento de definir la lista de preguntas para los clientes, Boyle (2019) sugiere que se definan siete rubros generales en los cuales se harán preguntas que vayan de lo más general a lo más específico. Estos rubros son: los antecedentes personales, la función que desempeña en la vida laboral y no laboral, la empresa a la que pertenece, los objetivos que tiene en la vida, los desafíos más grandes que tiene contemplados, las fuentes de información que suele utilizar y la preferencia de compra (dichos rubros se aprecian más a detalle en la Tabla 1. Cabe aclarar que las preguntas asignadas a cada rubro pueden modificarse dependiendo de la naturaleza de los entrevistados y del negocio en el cual se tiene pensado implementar el *Inbound* marketing.

b. Determinar cómo se investigará al Buyer Persona

Existen varios métodos para poder obtener las respuestas que una empresa necesita para definir un Buyer Persona. Según Boyle (2019), los métodos más efectivos son: las entrevistas y encuestas a los clientes actuales, conversar con los colaboradores del mismo negocio y utilizar los medios digitales como Hubspot, LinkedIn, entre otros. Asimismo, dentro de las actividades que se suelen realizar para hallar información relevante están: búsqueda de keywords de la industria en las redes, revisar blogs sobre la industria en la que se está, revisar algunos perfiles en redes sociales y hacer preguntas en las mismas. Por último, se afirma que no hay un número exacto de personas que se deben entrevistar; sin embargo, mientras más personas se tengan en la base de datos, más sincerados serán los resultados que se obtengan.

c. Reunir la investigación y las respuestas con la versión parafraseada de las preguntas

Este paso es útil para poder hacer más concisa la información obtenida; lo que decanta en características más puntuales y genéricas de la información que se haya recopilado.

d. Utilizar las mejores prácticas al crear el Buyer Persona para transformar las notas en un perfil de consumidor

El objetivo de este paso, es poder obtener el perfil del consumidor; sin embargo, para llegar a ello, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- En primer lugar, enfocarse en los motivos detrás de los comportamientos; es decir, lograr identificar los “gatillantes” comunes que provoquen los resultados el público analizado.
- En segundo lugar, el perfil que se logre debe ser genérico y debe representar a la mayoría de la muestra; es decir, ficticias y reales al mismo tiempo.
- En tercer lugar, se debe identificar un perfil de Buyer Persona principal, ya que a lo largo de la investigación puede que se identifique más de un perfil de cliente ideal, para este paso, es necesario que se tenga claro qué perfil es el que la empresa debe priorizar ante otros.
- Por último, se debe crear una historia a partir de los datos más relevantes y genéricos recopilados, esto ayudará a que la definición del Buyer Persona pueda ser entendida por todas las personas a las que se compartan los resultados.

Tabla 1: Proceso para la definición del Buyer Persona

Detalles Buyer Persona	Preguntas por realizar
Función	¿Cuál es tu función laboral? ¿Cuál es su puesto laboral? ¿Cómo analizas tu trabajo/función de trabajo? ¿Cómo es un día normal para usted? ¿Qué habilidades requiere tu puesto? ¿Qué información y herramienta utiliza? ¿A quién le reportas? ¿Quién te reporta?
Empresa/Organización	¿En qué industria se desempeña su empresa? ¿De qué tamaño es la empresa? (ingresos, número de empleados)
Objetivos	¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cómo sabes si tu función esta yendo bien?
Desafíos	¿Cuáles son tus mayores desafíos?
Fuentes de información	¿Cómo obtiene nueva información para su trabajo? ¿Qué publicaciones o blog lee? ¿A qué redes sociales o comunidades pertenece?
Antecedes personales	Edad, estado civil, nivel de educación
Preferencias de compra	¿Cómo prefiere interactuar con los proveedores? ¿A través de qué medio? ¿Utiliza internet para obtener más información sobre los proveedores o productos? De ser el caso, ¿cómo busca la información?

Adaptado de Boyle (2019)

3.3. Buyer's Journey

Cada uno de los clientes de una empresa tiene una experiencia diferente cada vez que decide la compra de algún producto o servicio. El Buyer's Journey es definido por Hubspot (2016) como “el camino que recorre un prospecto de cliente cuando tiene un problema que resolver, luego de hacer una investigación sobre soluciones potenciales y tomar su decisión de compra”. Conocer este proceso es importante para las empresas, pues, como asegura Hubspot, al conocer bien el proceso de toma de decisiones podemos conducir a los prospectos hacia la compra del producto o servicio que la empresa desea vender; esto, a través del ofrecimiento de ciertos motivadores dependiendo de la fase del proceso de compra en la que se encuentra cada prospecto.

Hubspot (2016) aclara que para poder identificar el Buyer's Journey es necesario, de antemano, haber definido el Buyer Persona. El proceso del Buyer's Journey variará dependiendo del tipo de negocio que se analice y de los tipos de clientes que se quiera estudiar (dependiendo del perfil de Buyer Persona que se haya escogido), como asegura Hubspot, “no es una receta que se pueda duplicar de un negocio a otro”.

Conocer el Buyer's Journey es provechoso para distintas áreas de la empresa; por ejemplo, para marketing, conocer este proceso es ideal para la generación de contenido que atraiga a los clientes; para ventas, conocer este proceso les sirve para guiar de mejor manera sus prospectos de clientes y convertirlos en clientes y; por último, para el área de servicios, conocer este proceso es importante para desarrollar un “*Customer's Journey*” personalizado a cada tipo de prospecto que tenga. Es necesario aclarar que, según Hubspot, las tres áreas deben estar alineadas al momento de la ejecución que deciden tomar para abarcar todas las fases del proceso de decisión de compra de la misma manera.

Hintz (2018) divide el proceso de compra en tres fases:

3.3.1. Fase de conciencia o “awareness stage”

Esta fase se da cuando “el prospecto de cliente está presentando síntomas de un problema u oportunidad” Hintz (2018), esto incluye saber a través de qué canales de comunicación busca solucionar sus problemas. Esto, a su vez, muestra a un cliente que está consciente de la necesidad que tiene; ya sea necesitar solucionar, parar, aprender, prevenir o mejorar algo en su vida.

3.3.2. Fase de la consideración o “consideration stage”

Esta fase empieza una vez que el prospecto de cliente ha identificado el problema u oportunidad que tiene. El consumidor comienza a investigar cómo solucionar el problema,

puede buscar a través de qué herramientas resolverlo; es decir, revisar las posibles soluciones que la industria ofrece y comparar las opciones que se le presentan.

3.3.3. Fase de la decisión o “decisión stage”

Es la fase en la que el consumidor ya decidió la solución, estrategia, método y enfoque que va a utilizar para solucionar su necesidad. Es en esta en la que el consumidor empieza a buscar por el producto o servicio en específico; es aquí donde busca precios, especificidades del producto o servicio y pruebas de que lo que va a comprar va a cumplir sus expectativas.

Los prospectos, visitantes web y leads deben, según Hubspot (2017), interactuar con la empresa en cualquier fase en la que se encuentren. En específico, el equipo de marketing debe ser qué tipo de contenido compartir para cada fase del proceso de decisión de compra.

3.4. Fases del *Inbound Marketing*

Tras haber comprendido en qué consiste la estrategia *Inbound* y los conceptos clave para su desarrollo como Buyer Persona y Buyer’s Journey, se explicará cuáles son las etapas de esta estrategia de captación y fidelización de nuevos clientes. El *Inbound* marketing consta de cuatro etapas (Hubspot 2017), las cuales son: atraer, convertir, cerrar y fidelizar. A continuación, se explicarán cada una de las fases de este proceso.

3.4.1. Captar

La primera etapa del *Inbound* marketing consta en atraer a los potenciales clientes. A través de la generación de contenido de calidad y de interés del público objetivo, se busca atraer a todos aquellos usuarios que no conocen de la organización, pero que pueden estar interesados en ella.

Minarro (2018) explica que hay tres medios clave para atraer a los nuevos usuarios: los blogs, las redes sociales y el SEO. Los blogs sirven para compartir información que pueda ser de interés de los nuevos usuarios. Como ya se mencionó, la generación de contenidos es la base de la estrategia de *Inbound Marketing* por lo que el rol que desempeña el blog es de suma importancia. Las redes sociales poseen un rol similar, lo que se busca aquí es difundir el contenido creado en el blog o en la misma red social; con esta herramienta es más sencillo aumentar el alcance que pueda tener el contenido generado. Finalmente, el SEO sirve para posicionar en los buscadores el blog, la web y las cuentas en redes sociales. Es de suma importancia que se trabaje en un correcto plan de SEO que incluya las keywords correctas y una estructura en la web adecuada.

La finalidad de esta etapa es generar visitas que sea de preferencia a partir del tráfico orgánico. Esto supone la base de todo el proceso de *Inbound Marketing*.

3.4.2. Convertir

La segunda etapa del proceso de *Inbound*, consiste en convertir a todas las visitas al blog o a las redes sociales en leads; es decir, en información para la base de datos de la organización que, posteriormente, será utilizada en las dos últimas etapas del proceso. Minarro explica que, al igual que el punto anterior, también cuenta con tres elementos importantes y estos son los formularios, los botones call to action y los landing pages. El formulario es una herramienta de fácil manejo y es la más común para obtener información de todos aquellos usuarios que han visitado el blog, la web o las cuentas de redes sociales. Generalmente, se busca conseguir la información de los usuarios a cambio de más contenido de interés o algún otro incentivo. Los botones call to action o llamados a la acción son aquellos enlaces que redirigen al usuario a la web de aterrizaje o landing page que es el espacio en donde se ofrece el producto o servicio de forma más directa.

De esta manera, se empieza con la etapa de enganche de los usuarios que han visitado el blog o las cuentas en redes sociales, pues se le está solicitando información valiosa para la organización a cambio de contenido que le interesa al usuario. Como se mencionó inicialmente, el *Inbound* marketing busca generar una relación win-win y es en esta etapa como dicha relación se empieza a construir.

3.4.3. Cerrar

La etapa de cierre consiste en desarrollar los leads generados en la etapa anterior para convertirlos en clientes. Es importante entender que el cierre no ocurre inmediatamente. En esta etapa, se trabaja con todos los leads generados para que, poco a poco, se vayan desarrollando y, una vez que los usuarios ya cuenten con todo el contenido que desean y la organización posee la información que necesitaba del mismo, puedan pasar al área comercial donde se les ofrecerá los bienes o servicios de la organización.

Para esta etapa, es de suma importancia contar con un sistema de marketing automatizado porque es la herramienta que influenciará directamente en el desarrollo de los leads. Las empresas suelen contratar servicios de automatización de marketing, pero estos también se pueden realizar con herramientas gratuitas que brindan los buscadores y redes sociales. Un sistema de marketing automatizado busca reducir el esfuerzo por mantener el contacto con los clientes, basándose en la información que ha podido obtener a partir de visitas anteriores.

El correo electrónico también tiene un rol importante en esta etapa porque es el medio de comunicación que tenemos para intercambiar información con los usuarios. A través del

correo electrónico, se busca mantener una comunicación bidireccional y, de esta manera, seguir fortaleciendo y desarrollando los leads ya generados.

Finalmente, el lead nurturing es una técnica de marketing automatizado que permite acompañar a los clientes en el proceso de compra a través de correos electrónicos, chatbots, botones call to action, el retarget, etc. Es un pequeño sistema de marketing automatizado personalizado para cada uno de los clientes que se encuentren en el proceso de compra. Para este punto, es importante identificar si el usuario realmente se encuentra interesado en adquirir el producto o bien que se le está ofreciendo, por lo que la estructura de la página web tiene que ser sencilla y debe proveer de información al usuario.

3.4.4. Fidelizar

En esta última etapa, ya se está tratando exclusivamente con los clientes de la organización. Lo que se busca en la etapa de fidelización es convertir a los clientes en promotores del negocio para que puedan difundir el contenido que se genera y, a su vez, recomendar a otros usuarios los bienes y servicios que ofrece la empresa.

Como ya se mencionó, el *Inbound* marketing otorga información de interés a sus usuarios, lo que los mantiene felices y favorece el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores; de esta manera, se busca que sean los mismos clientes los que compartan y recomienden la organización a otros usuarios que estén en la búsqueda de servicios similares.

Es importante mencionar que, en la etapa de fidelización, se debe identificar aquellos leads que por alguna razón no pudieron concretarse en una venta, pero que poseen gran potencial de difusión. A estos leads, ya trabajados, también se les debe fidelizar para que se vuelvan promotores del negocio y, si estos no representaron una venta para la empresa, puedan atraer a nuevos usuarios que puedan iniciar con el proceso de *Inbound*.

Finalmente, los resultados del proceso de *Inbound* marketing deben ser analizados para identificar los puntos de mejora o aquellas etapas en la que se deben realizar mayores esfuerzos. Este feedback continuo permitirá a la organización utilizar las mejores herramientas para el fortalecimiento de la estrategia *Inbound*.

Es importante mencionar que para la implementación de dicha estrategia no es necesaria una alta inversión; por lo que puede ser utilizado por empresas tanto pequeñas como medianas o grandes. También es importante destacar que es una estrategia fácil de adaptar a cualquier sector, ya sea de productos o servicios con clientes B2B (*business to business*) o B2C (*business to consumer*).

De esta manera, el *Inbound* marketing ha ganado importancia en los últimos años en el mercado actual; sobre todo, en los pequeños negocios que ven en ella una oportunidad para aumentar su cartera de clientes y, de esta manera, su volumen de ventas y rentabilidad para poder sobrevivir con éxito a las condiciones del mercado.

3.5. Propuestas de implementación

Si bien se han presentado las fases de la estrategia *Inbound* marketing, sus beneficios e indicadores, el siguiente apartado buscará profundizar más estos conocimientos a través de tres propuestas de implementación genéricas sugeridas de esta teoría.

La primera propuesta de implementación es compartida por Juan Pablo Sanchez, miembro del distrito 22 de Hubspot user groups, en el portal de Hubspot, empresa creadora de la teoría *Inbound* marketing. Esta propuesta consta de ocho pasos, los cuales serán presentados a continuación:

Tabla 2: Propuesta de implementación de *Inbound* marketing - HubSpot

PASOS	DESCRIPCIÓN
1. Define los objetivos de tu empresa	Se debe saber la visión de la empresa: si desea lanzar un nuevo producto / servicio o si mejorar su imagen y posicionamiento para obtener más clientes o fidelizar los que ya tiene (Sánchez en Hubspot, 2018).
2. Identifica el cliente ideal	Definir el Buyer Persona de la empresa para poder ofrecerle aquello que busca o necesita.
	Conocer el Buyer Journey para saber alinear las tácticas de la empresa al momento específico de este viaje en el que se encuentre el cliente (Sánchez en Hubspot, 2018).
3. Crear contenido de valor	A partir de este punto, el éxito de la estrategia dependerá del tipo de contenido que sea compartido por la empresa. Dicho esto, la empresa deberá aprender cómo dirigir sus esfuerzos (a qué hora, qué días y a través de qué canales). Estos deberán ser contenidos visuales y de interés para su Buyer Persona. "La idea es ir más allá del storytelling de la propia empresa; es decir, pensar en el contenido que le interesa leer al cliente y no en el que le interesaría publicar a la empresa"(Sánchez en Hubspot, 2018).
4. Diseña una estrategia multi-canal	Se deben tener diferentes tipos de tácticas al momento de compartir el contenido (dependiendo de si son redes sociales, blogs, buscadores, etc); sin embargo, todas estas tácticas deben tener un lineamiento estratégico (la estrategia multicanal). Asimismo, se debe tener claro las horas y días óptimos de uso del cliente para cada canal."(Sánchez en Hubspot, 2018).
5. Personaliza y revisa la estrategia	En este paso, se busca adaptar los contenidos que se comparten a ciertos momentos específicos en los Buyer Journey de los clientes. "A medida que vayas conociendo a los clientes ideales de la empresa, podrás personalizar los mensajes en función de sus necesidades específicas" (Sánchez en Hubspot, 2018).

Tabla 2: Propuesta de implementación de *Inbound* marketing – HubSpot (continuación)

PASOS	DESCRIPCIÓN
6. Consigue los datos del cliente	Para poder atraer nuevos clientes, primero se deben recopilar sus datos. La idea que se sugiere es crear llamados a la acción (call to actions) para que las personas que visiten la web o el blog dejen su información (Sánchez en Hubspot, 2018).
7. Crear oferta de contenido Premium	Además del producto o servicio que la empresa ofrezca, se debe ofrecer una serie de beneficios que puedan incentivar a las personas a dejar sus datos a cambio de ello, "ofrece a los clientes guías, e-books, webinars de descarga gratuita a cambio de sus datos" (Sánchez en Hubspot, 2018).
8. Evalúa la inversión de tiempo y coste	Una vez pensado el plan de implementación de <i>Inbound</i> marketing, es necesario tener un seguimiento y control de los gastos que este implicará. Asimismo, es necesario saber el detalle de los gastos que serán asumidos por la empresa así como los que serán tercerizados a una empresa especializada en ciertas tácticas de la misma (Sánchez en Hubspot, 2018).

Adaptado de: Sánchez (2018)

En segundo lugar, se presentará el plan de implementación de la agencia Impulse, agencia de marketing digital que es partner de Hubspot en Perú, certificada por la misma como agencia Platinum, ganadora del 2019 Impact Awards en la categoría de Growth Better Marketing y, en 2017, ganadora de la categoría *Inbound* Growth Story, la cual presenta cinco pasos para poder hacer una implementación de la estrategia *Inbound* Marketing. Asimismo, es importante mencionar que Impulse es la única agencia peruana que está siendo tomada en cuenta como referencia debido a que cuenta con casos de éxito importantes y reconocidos a nivel mundial. Esta propuesta brindará al presente proyecto profesional una importante base que permitirá el desarrollo del plan y logrará exponer los puntos en común con las otras propuestas presentadas, las cuales serán consideradas al momento de presentar la propuesta de implementación de *Inbound* marketing en el caso de Marketing Disruptivo. Los mismos son presentados a continuación:

Tabla 3: Propuesta de implementación de *Inbound* marketing - Impulse

PASOS	DESCRIPCIÓN
1. Identifica la audiencia	Profundizar en el mercado objetivo del cual se pueda obtener "leads de calidad". Se debe asegurar de averiguar exactamente quién es el cliente ideal y lo que se considera un lead de calidad.
2. Determina dónde se encuentra tu audiencia online	Una vez que ya se ha identificado a la audiencia, se debe identificar en dónde está. Primero, se debe indagar en las redes sociales (principalmente en Facebook pues es la mejor en campañas B2C) y hacer una lista de comunidades o grupos encontrados. También es necesario buscar en la web, foros y blogs de conveniencia.

Tabla 3: Propuesta de implementación de *Inbound* marketing - Impulse (continuación)

PASOS	DESCRIPCIÓN
3. Identifica “lo que le preocupa, apasiona y las preguntas claves” de tu audiencia objetivo	Se debe hacer énfasis en los <i>pain-points</i> de los clientes, para lo cual es ideal hablar con el equipo de ventas o atención al cliente. Eneque comenta que estas son algunas preguntas que se deben hacer:
	- ¿Cuáles son las 5 preguntas que el equipo de ventas generalmente siempre responde?
	- ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrentan los clientes en tu proceso de venta?
	- ¿Cuáles son las características demográficas de los clientes?
	- ¿A qué clases de mensajes generalmente responden?
	Luego revisa las preguntas que hacen en foros, comentarios y/o frustraciones en blogs o redes sociales; se debe dar una especial visita a la lista de comunidades del paso anterior para buscar algunas discusiones o quejas.
4. Crea un calendario de contenidos	No sirve precipitarse en lanzar contenido sin algún orden. “Un buen plan debe ir ajustándose con el tiempo dependiendo de lo cerca que está de alcanzar sus objetivos.” (Eneque, 2016).
	Primero, se debe realizar una lluvia de ideas para discutir los temas de los blogs post, entre otras ideas de publicación. Luego, definir un calendario especificando la cantidad de blog post que son necesarios crea cada semana y definir los responsables de cada post.
5. Crea un plan de distribución de contenidos	Una vez que algo es publicado, se debe trabajar en la promoción de este artículo o post. “Es decir, es el momento de concentrarse en alcanzar a nuestra audiencia y compartir ese contenido con ellos. Esta es la forma en la que conduciremos a la gente a que vuelva a nuestro sitio web.” (Eneque, 2016)

Adaptado de: Eneque (2016)

En tercer lugar, se presenta el plan de implementación de *Inbound* marketing propuesto por Farucci (2018), agencia dedicada exclusivamente al *Inbound* marketing en España y Latinoamérica, además son Diamond Partners de HubSpot, el cual los situó en el TOP10 a nivel mundial. La agencia ganó en 2015 el premio Client Growth International Award y el Caso de Éxito del año, ambos premios otorgados por HubSpot. La propuesta de Farucci (2018) para la implementación de la estrategia consiste de ocho pasos que serán expuestos a continuación:

Tabla 4: Propuesta de implementación de *Inbound* marketing - Inboundcycle

PASOS	DESCRIPCIÓN
1. Define quién es tu Buyer Persona	Es importante saber a quién queremos ofrecerle un producto o servicio; por ello, Inboundcycle considera que definir a el cliente ideal es el primer paso, asimismo, estudiarlos de manera exhaustiva, conocer su perfil sociodemográfico y saber qué es lo que más busca en Internet.
2. Estudia el Buyer’s Journey o el proceso de compra	Carlo Farucci comenta que “conocer las etapas del “ciclo” que llevará a cabo tu Buyer Persona es crucial para el desarrollo de una estrategia efectiva.” Esto significa que se debe realizar un estudio completo de cómo se desarrollará el proceso de compra del cliente.

Tabla 4: Propuesta de implementación de *Inbound* marketing - Inboundcycle

PASOS	DESCRIPCIÓN
3. Diseña el sales process o proceso de venta	Este paso consiste en planificar el proceso de venta el cual, según Farucci, se compone por todos los pasos que una empresa realiza para captar la atención del cliente hasta que se realice la transacción final. Para desarrollar las fases del proceso Inboundcycle considera el modelo AIDA, que se compone de 4 fases:
	Atención: llamar la atención del cliente, con el objetivo de lograr la venta.
	Interés: hablar sobre ventajas del servicio/producto.
	Deseo: hacer que el cliente desee lo que ofreces.
	Acción: transacción final
4. Trazar la estrategia de contenidos	Se plantea qué tipo de información se producirá para cubrir las necesidades de los usuario en las etapas del proceso. Lo que se debe tener en cuenta en esta etapa es identificar cómo solucionar los problemas del Buyer Persona, por lo cual, no hay que crear únicamente contenido sobre los servicios, sino contenido informativo.
	Recordar que “la clave del éxito es generar los contenidos adecuados en el momento adecuado, que es la máxima del <i>Inbound</i> marketing” (Farucci, 2018), para lo cual se debe de crear un mapa de contenidos, que estructure al mismo.
5. Atraer tráfico orgánico (SEO)	Generar contenido es importante, pero más importante aun el lograr que la información llegue al Buyer Persona; para esto, se necesita atraer mucho tráfico o visitas hacia la web o blog. El uso del SEO o posicionamiento orgánico es fundamental para aumentar el posicionamiento de las publicaciones en los motores de búsqueda, además, se puede aumentar el tráfico de visitas a través de la publicidad en redes sociales.
6. Hacer campañas de publicidad pagada (SEM)	Inboundcycle comenta que el “posicionamiento orgánico es el pilar de una estrategia de <i>Inbound</i> Marketing” (2018); sin embargo, debido a que es una estrategia a medio-largo plazo, las publicaciones pueden tardar en ubicarse en una buena posición. Por ello, para agilizar el proceso, Farucci recomienda el utilizar el tráfico pagado (como Facebook Ads, LinkedIn Ads, entre otros) para ampliar las visitas hacia la web o blog.
7. La automatización del marketing	Una vez que ya tenemos tráfico en la web, el siguiente paso es convertir esos visitantes a leads a través del ofrecimiento de contenido de mayor calidad o profundidad que le interese al Buyer Persona (que se realizó en el paso 4), quienes para descargar la información, ya que a cambio dejarán sus datos. Con esta información, se podrá realizar el proceso de automatización del marketing, el cual, según Farucci, permitirá educar al cliente en el proceso de compra.
	Farucci comenta que en el proceso de automatización se combinan dos técnicas:
	Lead scoring: medición del grado de afinidad del usuario con el Buyer Persona definido
	Lead nurturing: qué contenido se comparte con el usuario en el ciclo de compra.
8. Analítica y reporting	Es importante definir cómo se medirán los resultados y crear un cuadro con periodicidades en el cual se encuentren los indicadores necesarios para medir la efectividad de las acciones y determinar cuáles son los pain-points para poderlos mejorar.

Adaptado de: Farucci (2018)

Por último, se presentará el plan de implementación propuesto por la agencia Grou Crecimiento Digital, quienes están ubicados en México y fueron certificados en el 2013 por HubSpot en Inbound y Content Marketing; además de ello, se encuentran en el top siete de

agencias de marketing digital en Monterrey, en su propuesta de implementación, se presentan diez pasos:

Tabla 5: Propuesta de implementación de Inbound marketing - Grou Crecimiento Digital

PASOS	DESCRIPCIÓN
1. Aprende de Inbound	El plan de implementación de Grou comenta que para iniciar con la estrategia es recomendable entender cómo funciona, suscribirse a blogs especializados en el tema y conseguir la certificación en Inbound de HubSpot.
2. Integra un equipo Inbound	Se requiere de un equipo dedicado solo a la estrategia; para ello, es recomendable trabajar con alguna agencia que sea partner de HubSpot, para que ellos ayuden en la formación del equipo
3. Evalúa tu marketing actual	Este paso consiste en hacer una consultoría sobre lo que se hace actualmente, con respecto al marketing, dentro de la empresa. Saber cuánto es el presupuesto, qué actividades se realizan y qué activos se tienen (páginas web, contenido digital, entre otros).
4. Define tus objetivos de marketing	Para definir los objetivos que se buscan con la implementación de la estrategia, se puede utilizar la herramienta SMART (objetivos específicos, medible, alcanzables, realistas y delimitadas en tiempo)
5. Define claramente a tus Buyer Personas	<p>Madero comenta que es clave saber a quién se le está vendiendo los servicios; para ello, se debe definir el Buyer Persona, en el cual debe especificar datos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Datos demográficos - Posición organizacional - Deseos y metas - Historia <p>Además, se requiere “investigar y documentar el Buyer’s Journey en donde se explique cómo se enteran de los productos como el que ofreces, cómo comparan y consideran producto como el que tienes, y cómo toman una decisión de compra.” (Madero, 2018)</p>
6. Construye tu plan de acción	<p>Una vez que ya se tienen las metas definidas, las herramientas y recursos a utilizar, se debe empezar a realizar un plan de implementación que incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de contenidos: debe incluir la propuesta de valor, keywords del buyer persona, cuándo y qué se publicará (contenido) y las redes sociales a usar. - Conversión: cómo se generarán los leads, cómo atraerás visitas, las ofertas a ofrecer, etc. - Tecnología requerida: softwares a utilizar, CRM.
7. Construye un sitio web efectivo	<p>Según el plan de implementación de Inbound, escrito por Madero para Grou, la página de tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño profesional: debe atraer al buyer persona, ser fácil de navegar, optimizado para buscadores, responsivo, probado en diferentes navegadores. - Para diferentes leads: incluir CTA, landing pages, entre otros. - Listo para crear contenido: blog y páginas de recursos.
8. Empieza a publicar contenido	“La creación de contenido es esencial para establecerte como líder de opinión en tu industria y para que te encuentren en buscadores.” (Madero, 2018). Este paso incluye realizar un correcto desempeño, a través del blog de la empresa, las redes sociales, y mantener contenido relevante y actualizado que sirva para generar leads.

Tabla 5: Propuesta de implementación de Inbound marketing - Grou Crecimiento Digital (continuación)

PASOS	DESCRIPCIÓN
9. Promueve tu contenido	Utilizar las redes sociales para compartir el contenido y atraer mayor número de visitantes es sacar ventaja. Además, es útil, distribuir la información en foros y comunidades relevantes en donde estén los Buyer Persona, se puede contactar también con influencers para promover tus servicios / productos o utilizar campañas PPC.
10. Evalúa, reporta y has pruebas de tu progreso	Como paso final, se debe evaluar si lo que se ha implementado ha funcionado, definiendo ciertas métricas para medir los cambios y descubrir qué se puede mejorar dentro de la implementación. Grou menciona que, para esta etapa, se pueden usar herramientas tales como HubSpot, User Testing, Hotjar y Google Analytics.

Adaptado de: Madero (2016)

A partir de las propuestas de implementación desarrolladas anteriormente, para el presente proyecto profesional se presentará una propuesta elaborada por los mismos autores. Esta estructura servirá para desarrollar la propuesta de implementación de la estrategia *inbound* que se presentará en el sexto capítulo del proyecto.

Tabla 6: Propuesta de implementación de Inbound marketing – Proyecto

PASOS
Formar equipo <i>Inbound</i>
Evaluación situacional actual del marketing y objetivos de marketing
Definir el Buyer Persona
Creación del proceso de compra y definición del <i>Buyer's Journey</i> a partir de ello
Gestión de contenidos
Gestión de estrategias SEO y SEM
Gestión de control y generación de indicadores

3.6. Indicadores

La estrategia *Inbound* marketing, como se explicó en párrafos anteriores, busca la captación y fidelización de clientes a través de sus cuatro fases. Asimismo, esta estrategia presenta una serie de indicadores que deberán considerarse en caso se implemente en alguna empresa.

En esta lista de indicadores, se encuentra el coste por lead (CPL), el cual es definido como “la cantidad que se invierte para adquirir una oportunidad de venta” (Kinzer, Sherman, Volpe & Aquilante, s.f.). La fórmula para poder hallar el CPL es:

Figura 3: Fórmula Coste Por Lead

$\text{CPL} = \frac{\text{Costos totales de marketing}}{\text{Oportunidades de venta generadas}}$

Fuente: Kinzer et al. (s.f.)

Dicho esto, cabe aclarar que la variable del numerador puede representar desde gastos tan simples como un activo (programa) que te ayude a la captación de clientes como a los gastos incurridos en toda una campaña. Este indicador ayuda a medir cuán rentable está siendo el dinero que se invierte para captar clientes, asimismo, Kinset et al. (s.f.) sugiere que se puede hacer una lista de los costos que se están considerando cada vez que se analice este tráfico para ver cuáles de los mismos son los más eficaces Kinset et al. (s.f.)

Se tiene el indicador del valor de tiempo de vida (o *Life Time Value* – LTV) es un indicador que “muestra el ingreso estimado que un cliente generará durante todo el tiempo de relación con una empresa” (Grou, 2018). La fórmula precisa para obtener un resultado óptimo puede depender de un software SaaS (software como un servicio); sin embargo, la mayoría de empresas pequeñas pueden obtener un resultado aproximado utilizando la siguiente fórmula:

Figura 4: Fórmula *Life Time Value*

$$\text{LTV} = \text{Valor promedio de una venta} \times \text{Número promedio de ventas repetidas} \times \text{Tiempo promedio de retención de cliente típico (meses o años)}$$

Fuente: Kinset et al. (s.f.)

Además de lo presentado, existe el ratio ROI (*return over investment*) el cual muestra la rentabilidad de las inversiones totales que se han tenido que hacer para obtener resultados monetarios en la empresa. Si bien este indicador es de los más solicitados por los gerentes financieros, indica Grou, lo cierto es que la estrategia de *Inbound* marketing demora en dar resultados un tiempo aproximado de seis meses Kinset et al. (s.f.), por lo que muchas veces, las empresas suelen optar por una estrategia de PPC (*Pay per click*) la cual consiste en invertir cierta cantidad de dinero y conseguir una cierta cantidad de posibles clientes; sin embargo, de esta manera no se genera valor, así como tampoco se tiene la certeza de poder cerrar la cantidad de prospectos que la estrategia PPC te brinda, por lo que, si bien el *Inbound* marketing demora más tiempo en generar un ROI, esta estrategia puede terminar logrando resultados más consistentes que los de la estrategia PPC Kinset et al. (s.f.). Por último, se sabe que la fórmula utilizada para el ROI es la siguiente:

Figura 5: Fórmula *Return on Investment*

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Fuente: Kinset et al. (s.f.)

Por otro lado, existe el indicador NPS (*Net Promoter Score*) o indicador de la experiencia del cliente que mide, según Joelle Cohen en HubSpot (2018), la satisfacción y probabilidad de que el cliente recomiende los servicios de la empresa; para ello, se debe realizar una encuesta, entre los clientes, en la cual se encuentre la pregunta “¿qué probabilidades hay de que recomiendes esto a un amigo?” con una escala del 0 al 10. Cohen comenta que las respuestas se pueden categorizar en 3 grupos:

Tabla 7: Categorías por puntaje NPS

Categoría	Puntaje
Promotores, son clientes fieles y entusiastas que no dudarán en recomendar a la empresa	9 - 10
Pasivos, clientes que son indiferentes, pero podrían convertirse en promotores	7 - 8
Detractores, son clientes insatisfechos que podrían dañar la imagen de tu marca.	0 - 6

Para calcular este indicador, Cohen menciona los siguientes pasos:

- Calcular cuántas respuestas se tiene en cada categoría.
- Dividir los promotores con el total de detractores y promotores, para determinar las probabilidades netas de que el cliente te recomiende.
- Las respuestas pasivas no entran en el cálculo.

Por último, se presenta el indicador de conversión, para el cual nos basamos en la información brindada por Eduardo Eneque, CEO de Impulse, en la entrevista a profundidad que se le realizó acerca de agencias digitales. Eneque comenta que hay dos tipos de indicadores de conversión que considera como los más relevantes: la tasa de conversión de visitantes a leads y la tasa de conversión de leads a clientes.

Según Eisenberg (2019), la marca europea de la confianza en Internet que brinda el sello de calidad a las páginas web para la comercialización online, la tasa de conversión de leads se mide de la siguiente manera:

Figura 6: Tasa de conversión de visitantes a leads

$$\text{Tasa de conversión de leads} = \frac{\text{número de leads}}{\text{visitantes totales}} \times 100\%$$

Fuente: Eisenberg (2019)

Por otro lado, Eisenberg (2019), presenta el cálculo de la tasa de conversión de ventas (o clientes) de la siguiente manera:

Figura 7: Tasa de conversión de visitantes a clientes

Tasa de conversión de ventas =	$\frac{\text{número de ventas}}{\text{visitantes totales}} \times 100\%$
-----------------------------------	--

Fuente: Eisenberg (2019),

Ambas tasas son utilizadas para evaluar el crecimiento de leads y clientes respecto a los periodos anteriores y saber si las estrategias implementadas funcionan o no. Según el informe publicado por RD Station (2019), cuando una empresa implementa la estrategia *Inbound*, se espera que tenga un factor de crecimiento, en cuanto a visitantes de 5.2x y, en cuanto a leads, de 2x.

Cabe aclarar que, así como los indicadores mencionados, existen muchos otros que pueden surgir como variaciones de las fórmulas presentadas. El objetivo de los mismos es poder llevar un control sobre el desempeño de la estrategia *Inbound*; incluso cuando se sabe que la misma dará resultados a partir de los seis meses, es recomendable analizar estos indicadores mensual o bimestralmente.

En resumen, se entiende que existe una serie de estrategias de marketing que podrían ser utilizadas en miras a mejorar la gestión comercial de Marketing Disruptivo. Dichas estrategias puede ser la estrategia de marketing de contenidos, marketing relacional e incluso el mismo plan de marketing digital genérico.

Por último, se puede añadir que con todos los conceptos ya desarrollados es posible iniciar con la búsqueda de una estrategia de marketing digital que cumpla con los objetivos organizacionales del objeto de estudio que serán desarrollados en el siguiente capítulo. Asimismo, cabe resaltar que la estrategia *Inbound* marketing es la estrategia digital que se propone dado que aporta con los requerimientos del objeto de estudio y desarrolla las variables de fidelización y captación que se acoplan al desarrollo del proyecto profesional.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El sector digital en el Perú se encuentra actualmente en crecimiento. Según una nota publicada por Gestión (2018), la inversión en publicidad digital durante el año 2018 alcanzó la cifra de 342 millones de soles, representando un crecimiento acumulado del 249% entre el periodo 2012 – 2017.

Ante un contexto en auge y de alta competitividad, resulta oportuno que las empresas que se desarrollan en el sector opten por estrategias que les permita diferenciarse y ganar participación en el mercado. Debido a lo anterior, es relevante poder describir primero el contexto del mercado de agencias digitales y la situación actual del objeto de estudio dentro del mismo.

El presente capítulo tiene como finalidad, en primer lugar, describir el micro y macro entorno de las agencias digitales en el Perú; para ello, se utilizaron herramientas de análisis como las Cinco Fuerzas de Porter y el PESTE, a esta última se le añadió la variable demográfica debido a que se le consideró relevante para describir el sector. Finalmente, se presentará al objeto de estudio y se describirá su situación actual tanto interna como externa; para ello, se utilizó la herramienta de análisis VRIO.

1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis del micro entorno se utilizó la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (2008). Esta herramienta tiene como finalidad identificar los factores más importantes y el poder que ejercen sobre la empresa.

1.1. Barreras de entrada de potenciales ingresantes

Porter(2008) define la amenaza de nuevos entrantes como “aquellos participantes que desean conquistar participación de un determinado mercado”. Para esto, se han identificado las principales barreras de entrada del sector en el que se desarrolla el objeto de estudio.

Tabla 8: Barreras de entrada de potenciales ingresantes

Barrera	Descripción	Nivel
Inversión de capital	El sector no requiere de una fuerte inversión inicial. Según las entrevistas a expertos, un emprendedor en este sector puede iniciar con una computadora y un celular, y empezar a manejar una cartera de clientes pequeña.	Bajo
Costo de cambio de proveedor	Existe un gran número de proveedores que brindan el mismo servicio, por lo que el cambio del mismo no significa un esfuerzo mayor para el cliente. Del mismo modo, no implica un gasto representativo.	Bajo
Expertise	Para ingresar al sector, se necesita un nivel de expertise alto; sin embargo, hoy en día existen varios medios a través de los cuales las personas se pueden capacitar sin recurrir a una gran inversión.	Medio
Economías de escala	Al tratarse de un servicio personalizado, este sector no cuenta con economías de escala	Bajo

1.2. Productos sustitutos

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que pueden cumplir con la misma función para satisfacer determinada necesidad de un mercado. A continuación, se muestran los posibles servicios sustitutos en el sector.

Tabla 9: Productos sustitutos

Servicio sustituto	Descripción	Nivel
Estrategia de marketing tradicional	Para satisfacer la necesidad, el cliente puede recurrir a una estrategia de marketing convencional. Esta estrategia puede significar una inversión mayor y un periodo de tiempo más largo.	Medio
Personal in house	El cliente puede contratar personal para que se dedique a desarrollar el plan de marketing digital. Esto significa un gasto en sueldos y herramientas que necesite el personal.	Bajo
Capacitación	Si se trata de una pequeña empresa, el propietario o alguno de los trabajadores de la misma puede asistir a cursos de capacitación para desarrollar una estrategia de marketing digital. La inversión es media, pero demanda bastante tiempo.	Medio

1.3. Poder de negociación de los proveedores

Porter (2008) define esta fuerza como el poder que ejercen los proveedores sobre los participantes en la industria, llevándolos a modificar sus estrategias de precio, cantidad o calidad. A partir de ello, se detallan las condiciones que definen el poder de los proveedores:

Tabla 10: Poder de negociación de los proveedores

Condiciones	Descripción	Nivel
Nivel de concentración y cantidad de proveedores	El nivel de concentración de proveedores es bajo debido a que existe una gran cantidad de empresas en el sector con una oferta similar. Sin embargo, cabe resaltar que existen proveedores que atienden a cierto público determinado; por ejemplo, las agencias digitales más grandes solo atienden a clientes grandes.	Bajo
Costo de cambio de proveedor	El cambio de proveedor para el cliente no significa un gasto representativo; por lo que el cambio de costo de proveedor es bajo.	Bajo
Competencia entre proveedores	La competencia entre los proveedores es fuerte debido a que existen muchas empresas y todas tienen una propuesta de valor muy similar. Sin embargo, cabe recalcar que es común en el sector que se formen alianzas entre competidores para atender a algún cliente en particular que demande un servicio que requiera de mucho esfuerzo	Medio

1.4. Poder de negociación de los clientes

Porter (2008) define el poder de negociación de los clientes como “el nivel de influencia de los compradores se mide cuando estos obligan a reducir los precios a las compañías, solicitan una mejor calidad en los productos o el ofrecimiento de más servicios”. A continuación, se muestran los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes en el sector.

Tabla 11: Poder de negociación de los clientes

Factor	Descripción	Nivel
Concentración y tamaño de los clientes	Cada vez las empresas destinan más recursos para contratar los servicios de este sector. Según una nota publicada en el Diario Gestión en abril del 2018, la inversión en medios digitales tuvo un crecimiento acumulado del 239% en los últimos años.	Bajo
Percepción del valor del cliente por el servicio	Si bien es cierto que en los últimos años las empresas que contratan los servicios de este sector se encuentran más informados y valoran más la propuesta de valor de sus proveedores, aún existe un nivel alto de desconocimiento sobre el verdadero impacto de estos servicios; por lo que, el nivel de este factor aún es medio.	Medio
Costo de cambio para el cliente	El costo de cambio de proveedor es bajo como ya se mencionó anteriormente, esto hace que el poder de negociación del cliente aumente.	Alto

1.5. Rivalidad entre competidores

Porter (2008) establece que la rivalidad entre los competidores se da para poder alcanzar una posición en el mercado. A partir de un análisis de los principales competidores en el sector, se identificaron los siguientes factores.

Tabla 12: Rivalidad entre competidores

Factor	Descripción	Nivel
Crecimiento del mercado	Según una nota publicada en el Diario Gestión en abril del 2018, la inversión en medios digitales tuvo un crecimiento acumulado del 239% en los últimos años. Según la entrevista a expertos, cada año aparecen muchísimos más competidores, entre formales e informales, debido a que las barreras de entrada son bajas, pero muchos de ellos no logran sobrevivir más de tres años.	Alto
Diferenciación del servicio	Son pocos los competidores del sector que tienen una propuesta de valor diferenciada y que son valoradas como tal por los clientes. Por lo general, todas las empresas ofrecen los mismos servicios y optan por una estrategia de precios.	Bajo
Barreras de salida	No existen barreras de salida para el sector.	Bajo

2. Análisis PESTE

Para realizar el estudio del ambiente externo a la empresa, se utilizó como herramienta la matriz PESTE, la cual permite identificar y/u observar los elementos de sus alrededores que puedan afectar o alterar el flujo normal del negocio. Adicionalmente, fue incluida la variable demográfica porque se le considera pertinente para explicar el macro entorno en el cual se desenvuelve el objeto de estudio.

Tabla 13: Análisis del macroentorno

Fuerza	Variable	Resultados	Impacto	O/A	Fuente
Demográfica	Perfil del consumidor digital peruano	La generación x, los millenials y la generación z usan internet en un 73%, 81% y casi 100% respectivamente.	Mayor concentración del público en canales digitales	O	Econmmerce Academy
		"Las mujeres ven un 12% más de cantidad de páginas Web que los hombres."			
	Millenials	"CEPLAN estimó que los Millennials y los post-Millennials representan 50% de la población nacional" en incremento.	Mayor concentración del público en canales digitales	O	CEPLAN (2015)

Tabla 13: Análisis del macroentorno (continuación)

Fuerza	Variable	Resultados	Impacto	O/A	Fuente
Económico	Sostenibilidad económica	"Los millenials y post millenials, son los forjadores de la nueva clase media peruana, perfilándose como protagonistas del cambio y soporte económico para sus predecesores generacionales,"	Sostenibilidad económica	O	CEPLAN(2015)
		Crecimiento (+6.03%) del rubro de publicidad e investigación de mercados dentro del sector de servicios prestados a empresas	Aumento de la demanda en publicidad.	O	INEI (2019)
	PBI	Crecimiento de 3.99% en el PBI del año 2018 en relación a los resultados obtenidos en el 2017.	Aumento de la demanda	O	INEI (2019)
Político Legal	Gobierno de datos	Ley N° 30823 "(...)para la adecuada gestión de la identidad digital, servicios digitales, arquitectura digital, interoperabilidad, seguridad digital y datos."	Protección de datos	O	PCM (2011)
	Registro de empresa	Existen pasos para la constitución de una empresa en donde la persona o personas deben registrar su marca, nombre ante el Estado.	Necesidad de reglamentar la empresa	A	GOB . PE
	SPAM	Ley N° 28493 "regula el envío de correo electrónico comercial no solicitado(SPAM)."	Limitación al envío de información no solicitado	A	OSIPTEL (2005)
	Control del contenidos	El Perú cuenta con una serie de leyes que regulan los contenidos que circulan por los medios digitales.	Control en publicación de contenidos	A	Blog de Marketing Digital (2017)
Social	Fidelización	"(...) el consumidor digital es más leal a la marca en ciertas categorías que el peruano promedio."	Fidelización de la marca	O	Gestión (2018)
	Adaptación	"La población viene experimentando un constante cambio en su manera de pensar, de ver la vida, de relacionarse, de proyectarse."	Posible adaptación a la transformación digital	O	Ipsos (2018)

Tabla 13: Análisis del macroentorno (continuación)

Fuerza	Variable	Resultados	Impacto	O/A	Fuente
Tecnológica	Publicidad digital	En los últimos 6 años la publicidad digital ha crecido en s/ 241 millones(...) Lo que representa un crecimiento acumulado de 239%"	Aumento de la demanda en publicidad digital	O	Gestión (2018)
		"La mercadotecnia digital, ha evolucionado (...) hoy en día es posible medir en tiempo real el comportamiento de nuestros clientes y prospectos sin un gran esfuerzo, simplemente se deben aplicar diversas herramientas y crear contenido de calidad (...)"	Aumento de la demanda en publicidad digital	O	Tecnolack Team(2016)
	Plataformas digitales	"La creación de Plataformas Digitales (...) son sin duda la gran ventaana competitiva y la alternativa para desarrollar un marketing eficaz".	Facilidad para implementación de estrategias	O	Puro Marketing (2007)

3. Objeto de estudio: Marketing Disruptivo

El objeto de estudio del presente proyecto es la empresa Marketing Disruptivo, una agencia de marketing que opera desde hace cinco años. La empresa se encuentra registrada en la SUNAT como Marketing Disruptivo Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada y tiene como representante legal y gerente general a Luigi Domenico Trisogilio, egresado del MBA de la Escuela Internacional de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

3.1. Giro del negocio

Los servicios que brinda la empresa se pueden dividir en tres: consultoría de marketing, prestación de servicios digitales y desarrollo web. El primero hace referencia al servicio que presta y tiene como resultado final un diagnóstico sobre el área comercial y de marketing de la empresa contratante que sirve para proponer un plan de marketing alineado a los recursos y requerimientos del cliente; se tiene en consideración un periodo de tiempo determinado para dicho plan de mínimo un año, la completa elaboración de la campaña y el plan de ejecución.

Sobre el segundo tipo de servicios que brinda, Marketing Disruptivo provee servicios relacionados al marketing digital, desde el desarrollo de piezas gráficas para sus clientes hasta planes de marketing completos; estos incluyen desarrollo de branding, marketing de contenidos, community management, gestión de publicidad en línea y material audiovisual que lo terceriza con sus socios estratégicos. Este tipo de servicios es el más demandado para la empresa debido a que sus clientes consideran al marketing digital como un canal de fácil acceso que genera un alto alcance.

Finalmente, el tercer tipo de servicio que brinda la empresa es el desarrollo web que consiste en la elaboración y programación de páginas web y aplicaciones según los requerimientos al cliente.

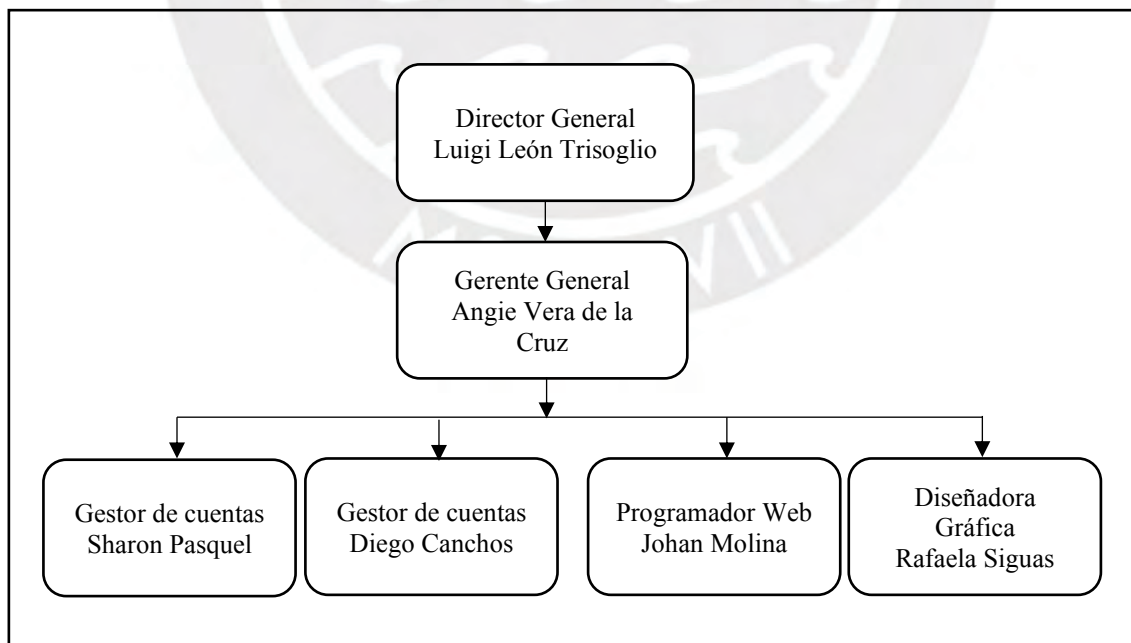
En la entrevista que se le realizó al propietario del negocio, mencionó que el servicio de consultoría es de suma importancia y siempre lo recomienda a sus clientes antes de brindarles otro servicio; esto, debido a que considera que muchos de los usuarios que desean contratar servicios de una agencia de marketing no conocen a profundidad cuáles son los verdaderos requerimientos de la empresa.

3.2. Estructura de la empresa

La empresa se divide en tres áreas. El área de planeamiento compuesta por el director general, Luigi León Trisoglio, y la gerente general, Angie Vera de la Cruz, encargados de desarrollar los planes estratégicos para los clientes. El área comercial y marketing que cuenta dos ejecutivos de cuenta que se encargan de la captación y mantenimiento de los clientes para la empresa. El área de operaciones que se encarga de la elaboración de piezas gráficas, desarrollo web, contenidos y demás; esta área cuenta con un diseñador gráfico y un programador web. Adicionalmente, la empresa terceriza el área de contabilidad, debido a que le resulta menos costoso que contratar personal fijo para que desarrolle dichas funciones.

A continuación se muestra el organigrama actual de la empresa.

Figura 8: Organigrama agencia Marketing Disruptivo



3.3. Socios estratégicos

En la industria de agencias digitales es común que las empresas, a la vez de ser competidores, también sean socios estratégicos; debido a que, algunas se especializan en ciertos servicios en específico y las empresas se ven en la necesidad de contratarlos para poder cumplir con los requerimientos de sus clientes. Dicho caso aplica también a Marketing Disruptivo; ya que, para desarrollar material audiovisual trabaja con dos agencias especializadas en dicho servicio, estas son: Midnight & Ras Audiovisuales y La Rioja Pintoja.

3.4. Clientes de Marketing Disruptivo

La empresa trabaja actualmente con seis clientes. Estos son: “Mujer Auténtica”, empresa que brinda servicios de coaching dirigido a mujeres emprendedoras; “Rentaire”, empresa que brinda servicios de aire acondicionado para empresas y eventos; “Cori Laboratorios”, empresa dedicada a la venta de productos de limpieza, “Bizness”, empresa que brinda servicios de cobranza y pagos; y, “Kaligo”, empresa dedicada a la venta de productos de maternidad.

Los clientes mencionados anteriormente son aquellos con los que mantiene un contrato a largo plazo; adicionalmente, trabaja con otros clientes a los cuáles les brinda servicios específicos y no cuentan con un contrato con un periodo de tiempo determinado.

3.5. Situación financiera

Respecto a la situación financiera de la empresa, se logró tener acceso a los Estados Financieros del año 2017 que se encuentran en el anexo N. Las ventas declaradas en ese año fueron de noventa y cuatro mil setecientos setenta y un soles, y una utilidad después de impuesto de once mil doscientos noventa y cuatro soles. En la entrevista realizada al director general de la empresa, se mencionó que el presupuesto destinado al área de marketing está en función a las ventas; el presupuesto que se le asigna es el 10% de las mismas.

3.6. Objetivos de la empresa

En cuanto a los objetivos que el director general de la empresa tiene planteados, estos pueden dividirse en tres horizontes: para el corto plazo, la empresa Marketing Disruptivo tiene como objetivo retener a sus clientes actuales y emprender la búsqueda de nuevos prospectos. Para el mediano plazo, la empresa tiene como objetivo ganar clientes que sean empresas grandes, para esto necesitará contar con personal capacitado y con herramientas que le permitan automatizar sus procesos. Finalmente, para el largo plazo, la empresa tiene como objetivo adquirir un estudio de audiovisuales para brindar este servicio sin la necesidad de tercerizarlo; esto incluiría la contratación de personal especializado en el manejo de estos equipos.

4. Análisis VRIO

A continuación, se presenta el análisis de los recursos y capacidades recopilados e identificados a través de análisis VRIO, las siglas se refieren a que los recursos y capacidades desarrollados son Valiosos, Raros, Inimitables y Organizados para la empresa (Barnes & Griffing, 1992), los cuales nos ayudarán a identificar no sólo si Marketing Disruptivo posee una ventaja competitiva, sino que también ayudará a identificar si existen ciertos recursos que sus competidores poseen y que dejan en una posición de desventaja al objeto de estudio.

Para conocer acerca de los recursos y capacidades de Marketing Disruptivo, se realizó una entrevista a profundidad con el director general del negocio, Luigi León, en donde recibimos información detallada en la siguiente Tabla 14.

Tabla 14: Análisis VRIO

RECURSO	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICANCIA COMPETITIVA
TANGIBLE					
Proveedores	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Equipos de oficina	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
INTANGIBLE					
Modelo de negocio	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Expertise de Luigi (Gerente General)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Formación laboral	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal

Como se aprecia, Marketing Disruptivo suele destacar por sus recursos intangibles más que por sus recursos tangibles. Asimismo, se puede identificar que su ventaja competitiva sostenible es la popularidad del director general en el entorno emprendimientos, lo que hace que tenga mayor llegada de clientes referidos por recomendación, es decir, se habla de una popularidad boca a boca. Por otro lado, en la entrevista realizada al director general, se comentó de una oportunidad que no se está explotando, el cual alude a los convenios comerciales que una agencia pueda tener con ciertas organizaciones, tales como la Cámara de Comercio de Lima. Esto, a su vez, presenta una debilidad para la empresa, pues es un canal de exposición, y; por lo tanto, de ventas, que se está desaprovechando en miras a lograr captar nuevos clientes emprendedores. El expertise lo puede llevar a generar otro modelo de negocio.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se desarrollará los alcances, enfoques y la metodología que se aplicaran para el presente proyecto profesional; así mismo, el apartado explicará las diversas herramientas utilizadas para la recolección de datos y características de los participantes en el trabajo de campo.

1. Alcance

El tipo de alcance se define, particularmente, de acuerdo a los objetivos que el investigador tenga para con el estudio que realiza. Es así que, basándonos en la Metodología de la Investigación de Hernández, Fernández y Baptista (2010), distinguimos 4 tipos de alcances: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Según lo mencionado, el presente proyecto profesional tiene 2 tipos de alcance, el exploratorio y el descriptivo.

La explicación del alcance exploratorio está en que este “se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (Hernández et al., 2010) y en efecto el proyecto gira alrededor del *Inbound* Marketing, la cual es una estrategia poco estudiada y de la cual no se haya mucha bibliografía, acuñada por primera vez en el 2007 por Brian Halligan y Dharmesh Shah, co-fundadores de HubSpot; entonces, se pretende que el lector pueda conocer acerca de esta estrategia y seguir la ilación del tema. (Valdéz, 2019)

Por otro lado, Hernández et al. (2010) mencionan que el alcance descriptivo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno o situación que se analice; añade que este tipo de estudio es útil para mostrar con mayor precisión los ángulos y dimensiones en los que se busca profundizar. Aplicando este alcance en el proyecto se pretende lograr un mayor nivel de entendimiento de la agencia de marketing digital en cuestión, Marketing Disruptivo, y de la estrategia *Inbound* marketing a través de la recolección de datos que colaborarán al desarrollo del proyecto.

2. Enfoque Metodológico

Según Hernández et al. (2010), al realizar una investigación, la acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y la interpretación, en el caso del enfoque cualitativo, al cual reconoce como un proceso de recolección de datos sin mediciones numéricas, que permiten al investigador explorar y descubrir y, luego, generar perspectivas teóricas.

Es entonces que se decide que el proyecto profesional tenga un enfoque cualitativo pues se busca identificar cómo la estrategia *Inbound* Marketing promueve la captación de los clientes

y su posterior fidelización, a través de los canales digitales, en la consultora Marketing Disruptivo.

Cabe mencionar que optar por el enfoque cualitativo aportará con mayor información al proyecto profesional pues el *Inbound* Marketing, las agencias digitales y las nuevas herramientas y softwares utilizados hoy en día no han sido muy estudiados, la recolección de datos enriquecerá el texto y facilitará las conclusiones y recomendaciones que se le dará a la consultora una vez terminado el estudio.

De esta manera, el enfoque que se utilizará ayudará a perfilar el proyecto, el cual será complementado con el alcance que se le dará al estudio y el tipo de diseño que se explicará a continuación.

3. Tipo de diseño

El proyecto profesional se basará en la aplicación de un fenómeno en particular sobre un objeto en específico. Con los resultados de la investigación no se pretende generalizar la aplicación del fenómeno en un sector en particular, sino explicar y comprender dicha situación en su propio contexto, en un solo objeto de estudio.

En el libro “Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales”, se define al estudio de caso como

una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en su contexto de vida real, en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en el que las fuentes de información múltiples se utilizan (Mucchielli, 2001).

Se comenta que este tipo de estudio es utilizado, especialmente, si lo que se busca es encontrar el porqué y el cómo suceden ciertos eventos. Es entonces que se distinguen 3 tipos de estudio de caso, el intrínseco, el múltiple y el instrumental, en el proyecto se abordará el estudio de caso instrumental pues este “sirve para verificar la capacidad de una teoría para explicar fenómenos estudiados y el caso mismo se vuelve de interés secundario” (Mucchielli, 2001).

De esta manera, se confirma que el presente proyecto profesional tiene un de tipo de diseño de estudio de caso; ya que, la variable en particular a investigar es el *Inbound* Marketing como una estrategia de captación y fidelización de clientes en un objeto de estudio en específico que es la consultora Marketing Disruptivo, en donde se verificará el impacto que tiene la aplicación de la estrategia mencionada.

4. Herramientas en la Investigación

Como se mencionó, el proyecto profesional tiene un enfoque cualitativo, por lo cual, se emplearán entrevistas a profundidad con la finalidad de alcanzar un mayor conocimiento del mercado en el cual se encuentra el objeto de estudio y de las variables de las cuales depende la estrategia *Inbound* marketing que serán desarrolladas a lo largo del proyecto profesional; además, a través de las entrevistas que se realizarán se plantea obtener la variables para la construcción del *buyer* persona o perfil del consumidor para Marketing Disruptivo. Las entrevistas a profundidad serán realizadas a cuatro grupos definidos el objeto de estudio, expertos académicos, expertos en el mercado de agencias digitales y clientes de Marketing Disruptivo.

Según Robles (2011) la entrevista a profundidad consiste en una herramienta que es dividida en 2 fases;

la primera denominada de correspondencia, donde el encuentro con el entrevistado, la recopilación de datos y el registro, son la base para obtener la información de cada entrevista. La segunda, considerada de análisis, donde se estudiará con detenimiento cada entrevista y se asignarán temas por categorías, con esto, podremos codificar de manera eficiente toda nuestra información para su futuro análisis (Robles, 2011, p.42).

De acuerdo con ello, la investigación se basará primero en la recolección de datos mencionada y, posteriormente, se enfocará en el análisis de la información y clasificación de datos relevantes obtenidos.

Las entrevistas a profundidad serán divididas en cuatro grupos, como se mencionó; primero la entrevista al objeto de estudio Marketing Disruptivo en donde se entrevistará a a gerente general para obtener la información del negocio necesaria para el desarrollo del proyecto profesional.

El segundo grupo a entrevistar es a expertos académicos en donde se entrevistará a expertos en *Inbound* marketing, en donde los entrevistados fueron:

Tabla 15: Entrevistados – expertos en el mercado de agencias digitales

Expertos en el mercado de agencias digitales	
Experto	Reseña
Eduardo Eneque Mori	CEO de Impulse, la 1ra agencia especializada en Marketing, Ventas y Servicio Inbound en Perú y una de las agencias Platinum Partner de Hubspot de mayor crecimiento en Latam.
David Farro	Especialista en la optimización de canales y activos digitales mediante servicios especializados de SEO (Search Engine Optimization), CRO (Conversion Rate Optimization) y Digital Performance (Data-driven marketing, Analytics, Publicidad Digital).
GROU Agencia México	Agencia de Marketing y Publicidad en Nuevo León, México. Sus especialidades son Enterprise Inbound Marketing, Inbound Marketing y estrategia digital.
César Meza Mont	CEO & Director de Estrategias de MU Marketing & Content Lab. Experto en Marketing y Ventas. Ha gestionado iniciativas de Marketing y Comunicaciones en diversas organizaciones de alto perfil, liderando el proceso de creación, lanzamiento y promoción de productos y servicios para distintos sectores.
Luigi León Trisoglio	CEO en Marketing Disruptivo. Profesional de Administración y Marketing con experiencia docente de más de 9 años en diversas universidades peruanas en cursos de Marketing e Investigación de Mercado. Con experiencia laboral en Marketing, Marketing Digital, consultoría e investigación de mercados.

Por último, el tercer grupo a ser entrevistado corresponde a los clientes de la consultora Marketing Disruptivo, los cuales serán seleccionados según disponibilidad de cada uno y la apertura para colaborar con el proyecto.

Cabe añadir que, para el presente proyecto profesional, las entrevistas a profundidad realizadas a los cuatro grupos definidos en el apartado resultan una suerte de herramienta completa dado que proporciona información que complementará los capítulos de marco contextual, hallazgos y propuesta de implementación para la agencia digital Marketing Disruptivo. Cabe añadir que el formato de las guías de entrevista se adjuntan en los anexos del trabajo (Anexos A, C, E y G)

5. Muestreo del estudio

Dentro de la investigación se utilizará el método del muestreo por selección intencionada o muestreo por conveniencia, el cual según Casal y Mateu (2003) “consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetiva”; así, por un lado, los criterios para la elección de los expertos en *Inbound Marketing* y agencias digitales se basaron en la disponibilidad, especialización y características

similares, con el objetivo de encontrar mayor precisión en las opiniones extraídas en las entrevistas acerca de los temas y el contexto a estudiar.

Por otro lado, la entrevista practicada a los clientes de la consultora Marketing Disruptivo fue bajo el mismo tipo de muestreo, se tuvo acceso a la información gracias a los contactos que la empresa nos facilitó. Estas entrevistas aportaron a la extracción de las características, expectativas de los clientes para la posterior formulación del perfil de cliente que la empresa tiene o debe buscar.

Cabe mencionar que “ en este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo, siendo este el mayor inconveniente del método ya que no podemos cuantificar la representatividad de la muestra.” (Casal & Mateu, 2003); sin embargo, resulta útil para el presente proyecto profesional dado que facilita la recolección de datos ya que los temas abordados (marketing digital, *Inbound Marketing* y el mercado de agencias digitales) no fueron estudiados a profundidad. Además, se busca que los datos obtenidos puedan dar forma a un muestreo teórico dado que, según Murillo (2003), busca la recolección, análisis y categorización de datos empíricos realizados por el investigador y dirigidos por la teoría que emerge, el cual se repite hasta la saturación teórica.

6. Saturación

El presente estudio pretende llegar a la saturación teórica que es “el momento en el que el investigador se percata de que añadir datos nuevos a su investigación no ocasiona una comprensión mejor del fenómeno estudiado” (Mucchielli, 2001), esto es semejante a la información que menciona Murillo (2003) acerca de que esta se alcanza cuando la información recopilada no aporta nada nuevo al desarrollo de las propiedades y dimensiones de las categorías de análisis. Consiste, entonces, en el momento en que en la investigación para pues, en la recolección de datos, no se encuentra algún detalle novedoso o fuera de lo común que aporte al estudio, el dato solo aumenta el volumen de datos.

Es así que a través de la aplicación de las herramientas cualitativas, las entrevistas a profundidad, a los expertos en *Inbound Marketing* y agencias digital se pretende llegar a la saturación teórica.

7. Consentimiento informado y confidencialidad

Al realizar la etapa de recolección de datos e información a través de las entrevistas a profundidad, se le comunicó a los participantes, al inicio de la dinámica, los objetivos de la entrevista, el fin para el cual se utilizará la información extraída y el motivo de las mismas; es así que tanto los expertos como los clientes de la consultora Marketing Disruptivo aceptaron y

nos dieron la autorización para poder plasmar la información obtenida en el presente proyecto profesional.

Además, al finalizar cada una de las entrevistas, se le recordó a cada participante que toda la información y datos recolectados serían manejados de manera discreta y con fines específicamente académicos, que ningún dato sensible sería expuesto o compartido (especialmente, en el caso de los datos confidenciales brindados por la consultora) ni manejado por personas ajenas al proyecto profesional.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

En el presente capítulo se analizarán los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a expertos y clientes. Este análisis servirá para desarrollar la propuesta del plan de implementación que será presentado en el próximo capítulo.

1. Entrevistas a expertos

Como se explicó en el marco metodológico, las entrevistas a expertos fueron divididas en dos: expertos teóricos en marketing digital y expertos que actualmente se encuentran laborando en el sector de agencias digitales. De esta manera, se esperaba lograr una sinergia entre ambas partes y obtener resultados que permitan desarrollar la propuesta de plan de implementación de *Inbound* marketing para Marketing Disruptivo.

En primer lugar, se presentarán los resultados del análisis de las entrevistas a expertos académicos en marketing digital. La guía de estas entrevistas se encuentra en el anexo A y la matriz que resume las mismas en el anexo B.

A partir de estas primeras entrevistas se concluye que todos los expertos entrevistados se encuentran de acuerdo con que el marketing digital es parte del proceso de evolución del marketing, que facilita el manejo de estrategias y provee de un amplio listado de herramientas que se pueden utilizar para desarrollarlas.

Sobre el *Inbound* marketing, se puede concluir que, si bien es cierto que se trata de una estrategia digital relativamente nueva, con una correcta implementación, se pueden conseguir resultados muy buenos en términos de captación de clientes y la fidelización de los mismos a través de información actualizada sobre temas de su interés sin caer en las estrategias de marketing invasivas. Recomendaron también que para el desarrollo de esta estrategia es muy importante que la empresa se especialice en algún sector en particular o en algún perfil de cliente para que pueda dirigir todos sus esfuerzos al mismo. La estrategia puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa; sin embargo, se logró concluir que es más conveniente hacerlo en empresas B2B; ya que se dirige a un sector menos masivo y es más fácil brindar un servicio diferenciado.

Los expertos resaltaron dos atributos principales de esta estrategia. La primera y la más importante es que logra automatizar los procesos de marketing y ventas, reduciendo así los tiempos que se suelen invertir para estos procesos. Y, el segundo, está relacionado a la inversión; ya que, no es necesario tener un presupuesto alto de marketing para implementar este proceso. Existen muchas herramientas gratuitas o de bajo costo que permiten implementar esta estrategia en sus negocios y es por eso que es una buena oportunidad para las pymes.

Finalmente, la estrategia de *Inbound* marketing puede lograr tener un impacto directo en las ventas de la empresa que la aplica; pero, más allá del impacto en el volumen de ventas, se trata en la calidad de las mismas; ya que, los clientes que logran ser cerrados deben ser los ideales para el negocio.

En segundo lugar, se presentarán los resultados del análisis de las entrevistas a expertos que actualmente laboran en el sector de agencias digitales. La guía de estas entrevistas se encuentra en el anexo C y, la matriz que las resume en el anexo D.

De estas entrevistas, se pudo deducir que, si bien es cierto que el sector de agencias digitales ha crecido a gran escala en los últimos años, existen muy pocas agencias que están bien posicionados en el mercado y esto gracias a su nivel de especialización. Existen aún muchas agencias que funcionan sin tener en claro cuales son los servicios que ofrecen y muchas que trabajan en la informalidad.

Otra importante conclusión de estas entrevistas está relacionada a los procesos internos de este tipo de empresas. Las agencias digitales están tan concentradas en atender y mantener sus cuentas que descuidan sus procesos y estrategias. No tienen una estrategia clara de captación de clientes y esto, muchas veces, se ve reflejado en la calidad de cliente que tiene que aceptar.

También se pudo concluir que el crecimiento del sector se debe, principalmente, al aumento de presupuesto de marketing de grandes empresas; sin embargo, hay un mercado en crecimiento que es el de los emprendimientos. Este tipo de clientes valoran mucho la calidad en el servicio y el nivel de involucramiento que tiene la empresa con sus negocios. Por esta razón, es importante que la empresa logre identificar a qué mercado desea dirigirse y elaborar alguna estrategia en base a las necesidades de los mismos.

Con las preguntas finales de la entrevista, se pudo concluir que existe un nivel alto de cooperación entre los competidores; es decir, las agencias digitales realizan alianzas estratégicas entre ellas para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. Esto, debido a que existen agencias que se especializan en servicios específicos como la generación de contenido o material audiovisual. Finalmente, lo que recomendaron todos los expertos de este tipo es que se debe estar al tanto de las nuevas tendencias en tecnología porque siempre aparecen nuevas herramientas que permiten mejorar y facilitar el servicio a sus clientes.

2. Entrevistas a clientes

Para esta sección, se presentarán los resultados del análisis de las entrevistas realizadas a los clientes de Marketing Disruptivo. Como ya se mencionó en el marco metodológico, se

realizaron entrevistas a los cinco clientes principales del negocio. La guía de estas entrevistas se encuentra en el anexo E y la matriz que resume las mismas en el anexo F.

Los clientes que maneja Marketing Disruptivo son empresas B2B dirigidas, en su mayoría, por mujeres. Las líderes de estas empresas son mujeres emprendedoras que mantienen un estilo de vida bastante activo; ya que dedican mucho tiempo a sus emprendimientos y también a su familia; es decir, buscan encontrar un equilibrio entre el ámbito laboral y el personal.

Cuando se les preguntó por los motivos por los cuales decidieron trabajar con una agencia digital, mencionaron que en un primer momento intentaron hacerlo por ellas mismas porque consideraban que sus negocios no se encontraban en el momento adecuado para invertir en este tipo de servicios, además existía el miedo de invertir en un servicio que no le fuera a dar resultados en el corto plazo. Sin embargo, tras intentar por sí mismas, pudieron notar que no tenían el tiempo ni el expertise suficiente para hacerlo correctamente. Ante este problema es que deciden trabajar con Marketing Disruptivo.

Entre los atributos que más valoran de la empresa, están el expertise que tiene el propietario del negocio y el nivel de involucramiento que tiene con los proyectos que desarrolla. Esta última premisa corrobora lo que fue mencionado en el análisis de entrevistas a expertos desarrollada en el apartado anterior.

Marketing Disruptivo ofrece un servicio previo de consultoría que le permite conocer a profundidad a sus clientes y ofrecerles así el servicio que satisfaga sus necesidades y vaya en línea con los objetivos trazados; los clientes resaltan que este servicio agrega mucho valor a la propuesta de la empresa.

Finalmente, también se debe mencionar que existen oportunidades de mejora para la empresa; ya que, si bien es cierto que siempre cumplen con los servicios demandados, aún existen algunos procesos que no están completamente estructurados y que, en opinión de los clientes, hacen que el servicio de Marketing Disruptivo no sea del todo óptimo.

Con la información analizada en este capítulo se desarrollará el plan de implementación de Inbound marketing. Las entrevistas a expertos permitirán estructurar el proceso y desarrollarlo correctamente; también nos permitirá enfocarnos en los procesos más importantes de esta estrategia. Con las entrevistas a clientes, se podrá desarrollar el perfil del cliente ideal para la empresa e identificar la dirección correcta para la propuesta de *Inbound* marketing.

CAPÍTULO 6: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE INBOUND MARKETING

El presente capítulo del proyecto profesional consiste en explicar el plan que se estructurará para la implementación de la estrategia *Inbound* marketing en la empresa Marketing Disruptivo. Asimismo, se debe destacar que la estructura que se presentará a continuación es de elaboración propia, teniendo como base principal el plan de implementación de la agencia 'Impulse' que, como se explicó en el marco teórico, ha obtenido buenos resultados y reconocimientos a nivel mundial con empresas del país. Los pasos adicionales que se proponen en el plan de implementación del proyecto surgen del resultado del análisis de los demás planes de implementación que fueron presentados anteriormente, con la finalidad de que la propuesta sea más completa y aporte mayor valor al objeto de estudio; estos planes de implementación han sido utilizados por agencias internacionales y se infiere que pueden ser adaptados al contexto nacional.

El plan está conformado por siete pasos que serán evaluados a partir del primer mes pasada la ejecución del último paso, si bien se sugiere hacer una evaluación mensual, cabe aclarar que la estrategia *Inbound*, según los expertos entrevistados, empieza a dar resultados pronosticados a partir del sexto mes, asimismo, a partir de la información recopilada en el análisis de hallazgos y de la literatura presentada, se estructuró el plan que se presentará a continuación:

1. Paso 1: Formar equipo *Inbound*

En este paso, se sugiere reunir a un grupo de tres personas para la ejecución, evaluación y toma de decisiones en caso haya que realizar algún ajuste en el transcurso de la implementación. El grupo debe contar necesariamente con:

- Un programador (este participante es necesario sobre todo durante los primeros meses de la implementación. Dentro de sus roles están crear las variaciones que se sugerirán en la página web, el blog y la *landing page*).
- Un diseñador (importante miembro operativo a lo largo de la implementación del plan. Es quien tiene el rol de diseñar las portadas de los nuevos contenidos y de los contenidos reutilizados, asimismo, es quien diseña las variantes que el programador tendrá que realizar en la web, el blog y la *landing page*).

- Un administrador (Miembro supervisor de la ejecución y control de la estrategia desde su creación hasta la evaluación de resultados finales que son pronosticados a partir de los seis meses de haber ejecutado el último paso. Dentro de sus roles están manejar los indicadores propuestos y tomar decisiones en caso haya que modificar algún detalle de la implementación para lograr mejores resultados).

2. Paso 2: Evaluación situacional actual del marketing y objetivos de marketing

A partir de una entrevista con el director general de la empresa y la información recopilada en el marco contextual, se realizó un análisis de la situación actual del marketing del objeto de estudio.

Para los procesos de marketing, la empresa cuenta con una página web (www.marketingdisruptivo.com), una página en Facebook (Marketing Disruptivo) y una en LinkedIn (Marketing Disruptivo); la dinámica consiste en publicar artículos de interés para sus potenciales clientes en la página web y luego compartirlos en sus redes sociales. Actualmente, la página web cuenta con alrededor de doscientos cincuenta artículos publicados por el director general de la empresa, lo cual le ha permitido tener un buen posicionamiento SEO en los buscadores y generar entre siete mil y ocho mil visitas mensuales.

Eventualmente, se utilizan ciertas herramientas digitales de soporte para optimizar su posicionamiento en la red; tales como Keyword Planner, Semrush, Similar web y Answer the public, dichas herramientas permiten tener conocimiento sobre ciertos *keywords* a utilizar.

Respecto a la inversión mensual que se realiza por publicidad, esta se encuentra entre setecientos y ochocientos soles, la cantidad invertida se rige según el nivel de ventas del mes anterior, sobre el cual el 10% es asignado al presupuesto de marketing. Esta inversión está destinada a publicidad a través de sus redes sociales: Facebook y LinkedIn y su posicionamiento SEM en los buscadores. Dicho presupuesto se distribuye en un 80% y 20% respectivamente.

Para evaluar el desempeño de sus estrategias de marketing, la empresa utiliza los indicadores que proveen sus redes sociales; tales como la cantidad de visitantes mensuales, el crecimiento semanal, los momentos de mayor interacción y demás. Utiliza también las métricas de Google Analytics y un indicador de costo por cliente. Si bien el director general cuenta con ciertos conocimientos para gestionar estas métricas, el mismo no siempre puede darle seguimiento, debido a que la gestión de este proceso le toma mucho tiempo, por lo que muchas veces no se controla el desempeño de las actividades de marketing.

Según lo mencionado anteriormente, se puede concluir que la empresa no cuenta con una estrategia de marketing automatizada y completa; lo cual genera que se dupliquen esfuerzos

y no se optimice los tiempos del personal; afectando directamente a la captación de nuevos clientes y la correcta atención de los actuales.

Con lo mencionado anteriormente, se identifica la necesidad de proponer un plan de marketing que pueda ser automatizado, eficiente en términos económicos y de tiempo y que pueda ser adaptado al tipo de negocio que es el objeto de estudio: una empresa B2B. Por lo mencionado anteriormente, es que se identifica a la estrategia de *Inbound* marketing como una estrategia indicada para poder no solo resolver los problemas que tiene el objeto de estudio, sino que también ayudará a realizar delimitaciones (en lo tangible) y segmentaciones (en aspectos intangibles) del target de Marketing Disruptivo, lo que afectará directamente en la identidad de marca que se generará una vez implementada la estrategia.

A continuación, se describirán cuáles son los objetivos del plan de implementación de *Inbound* marketing. Los mismos están basados en los indicadores que se explicaron anteriormente en el marco teórico.

Como primer objetivo, y con la expectativa de mejorar la satisfacción de los clientes, la estrategia de *Inbound* marketing debe permitir incrementar, en los próximos 6 meses, el Net Promoter Score de los clientes actuales de Marketing Disruptivo en 40 puntos porcentuales. De esta manera, Marketing Disruptivo podrá verificar si la estrategia *Inbound* permite que los clientes de MD sienten una más satisfacción debido al mayor tiempo que tendrían los trabajadores de la empresa para enfocarse en los requerimientos de sus clientes.

Como segundo objetivo, y con el propósito de aumentar la optimización del presupuesto del marketing, se propone como segundo objetivo mejorar el Social ROMI (*return on marketing investment*) de Marketing Disruptivo sean un 1.2 para el próximo año. Este objetivo se propone para poder medir, a su vez, las oportunidades de eficiencia en la campaña de marketing que implicaría implementar el *Inbound* marketing.

Finalmente, como tercer objetivo se plantea que la tasa de conversión de visitantes a lead, pase de 2% a 5% y la tasa de conversión de leads a clientes de 5% a 10%. Esto con el objetivo de medir la efectividad y mejora del Buyer Journey.

Cabe aclarar que los rangos de incremento fueron definidos a partir de las sugerencias de expertos en el tema, asimismo, dichos objetivos serán con miras al sexto mes de haber implementado la estrategia; sin embargo, la medición, se sugiere, se debe hacer mensualmente; esto para que el administrador del equipo *Inbound* pueda reorganizar y/o ajustar algún detalle de la implementación *Inbound* con miras a lograr los objetivos del plan de implementación.

3. Paso 3: Definir el Buyer's Persona

En este paso, el objetivo es definir el perfil del cliente ideal para Marketing Disruptivo. Este perfil, como se menciona en el marco teórico, es un perfil definido a partir de cualidades similares que tienen los clientes actuales de Marketing Disruptivo y de las cualidades que deberían tener los clientes ideales para Marketing Disruptivo. A partir de ello, y con el análisis de los hallazgos encontrados en las entrevistas a los mismos, el Buyer's Persona de Marketing Disruptivo estaría establecido de la siguiente manera:

Como primera plantilla, se presenta un cuadro donde se pueden visualizar las características generales del Buyer Persona. En el mismo, se detalla; en primer lugar, la trayectoria del tomador de decisiones; es decir, sus estudios, historia laboral y familia; en segundo lugar, la información demográfica del mismo; el cual se define como el sexo, zona de residencia y rango de edad del perfil; en tercer lugar, se presentan los identificadores; es decir, las cualidades y rasgos de personalidad del perfil.

Tabla 16: Características generales del Buyer Persona

PERFIL GENERAL Trabajo, historia laboral, familia	Persona con estudios universitarios Dueña o administradora de un emprendimiento propio Ha tenido un trabajo anterior Actualmente tiene una pareja y dos hijos menores de edad
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Sexo, edad, ubicación	Mujer Tiene entre 25 y 35 años Reside en el distrito de San Borja o alrededores
IDENTIFICADORES Trato, personalidad, cómo prefiere comunicarse	Tiene una actitud enérgica y directa Es alguien a quien le gusta mantenerse ocupada; sin embargo, se preocupa por su estabilidad emocional yendo a entrenar o a través de otras actividades que logren equilibrar su estrés diario Prefiere comunicarse por la vía más rápida a la mano, ya sea correo, whatsapp o llamadas

En la segunda plantilla, se muestran los motivadores del perfil; es decir, sus objetivos, los cuales hacen referencia a las metas que se propone el Buyer Persona tanto a nivel personal como profesional; por otro lado, la plantilla muestra los retos (o desafíos) que este perfil afronta para poder lograr sus objetivos; por último, se explica la forma en la que la empresa puede ayudar a superar los retos para ayudar con el logro de los objetivos; de esta manera, según Hubspot, se identifica el core del negocio y aporte del mismo al target definido.

Tabla 17: Pain Points Buyer Persona

<p>OBJETIVOS Metas que se propone tanto a nivel profesional como personal</p>	<p>Llegar a tener ventas incrementales a través de un crecimiento sólido y sostenible de su empresa Lograr tener estabilidad emocional y económica a partir del desarrollo de su empresa</p>
<p>RETOS Desafíos en su vida laboral y profesional</p>	<p>Tiene demasiado trabajo y poca ayuda en la empresa Debe supervisar el funcionamiento en todas las áreas de la empresa</p>
<p>CÓMO PUEDE AYUDAR MARKETING DISRUPTIVO A la realización de sus objetivos y superación de sus retos</p>	<p>Potenciando las marcas de sus clientes a través de la evaluación general, renovación de línea gráfica, gestión de redes sociales e identificación de nuevos mercados potenciales</p>

Por último, la cuarta plantilla muestra los mensajes tentativos de marketing y ventas que Marketing Disruptivo podría emplear para ofrecer su propuesta de valor. En primer lugar, se muestra el mensaje de marketing, el cual es una descripción de la solución que Marketing Disruptivo ofrecería al Buyer Persona. En segundo lugar, se presentará el mensaje de ventas, el cual es una representación de cómo se debería ofrecer la propuesta de valor de la empresa en miras a lograr concretar una venta.

Es importante mencionar que estos mensajes son meramente teóricos y adaptables a las diferentes situaciones de cierre en las que se pueda encontrar Marketing Disruptivo, asimismo, el objetivo de definir ambos mensajes es poder delimitar cuáles son los alcances de la propuesta de valor de la empresa y, así, poder dirigir sus esfuerzos de marketing y ventas contemplando los lineamientos presentados en las cuatro plantillas.

Tabla 18: Mensajes de marketing y ventas

<p>MENSAJE DE MARKETING Cómo se describiría la solución de Marketing Disruptivo para este Buyer Persona</p>	<p>La solución a los problemas identificados para el Buyer Persona se verán solucionados a través de la gestión y el fortalecimiento de marcas potenciando su presencia y efectividad de ventas en los canales digitales.</p>
<p>MENSAJE DE VENTAS Cómo se vendería la solución al Buyer Persona</p>	<p>Marketing Disruptivo le ofrece, a partir de una evaluación general de su empresa y de la industria en la que se encuentra, un plan de marketing digital que está estructurado para generar resultados positivos y sostenibles en el tiempo; esto con el fin de optimizar los tiempos y esfuerzos que invierte actualmente en actividades de marketing y ventas.</p>

Del perfil mencionado anteriormente, las conclusiones del Buyer Persona son las siguientes:

En primer lugar, se tiene un perfil demográfico definido por mujeres que cuentan con estudios básicos necesarios para conocer el funcionamiento de una empresa; sin embargo, no

tienen una especialización ad hoc al marketing, asimismo, estas emprendedoras han tenido experiencia laboral por lo que conocen y valoran la implementación de marketing en sus empresas.

En segundo lugar, se identifica la relevancia del equilibrio físico y emocional para el target, ya que el perfil muestra a un público que hace ejercicio o invierte los pequeños tiempos durante el día con su familia. Todo esto recae sobre una carga de estrés asociado al hecho de que como emprendedores están ocupados todo el día y casi todos los días.

En tercer lugar, se identifica un temor al hecho de invertir en algún servicio y que no genere resultados a corto plazo (los mismos también pueden ser tangibles o intangibles), por lo que el proveedor del producto o servicio debe ser alguien de confianza y que demuestre conocimiento sobre el tema.

Por último, un *insight* identificado es el hecho de que los tomadores de decisiones sienten un temor a aceptar pagar por un servicio nuevo debido a que pueden sentir que su empresa no está lista para afrontar esos gastos y, muchas veces, los mismos empezarán por querer hacer todas las actividades de este servicio por sí mismos; lo que representa un paradoja, ya que los mismos alegan no tener tiempo para cosas fuera de las operaciones diarias de su negocio.

4. Paso 4: Creación del proceso de compra y definición del Buyer's Journey a partir de ello

Como primera definición, se debe establecer que, a partir del Buyer Persona, se pudo definir el proceso de compra de la siguiente manera:

En primer lugar, en la fase de consciencia, el consumidor suele buscar información sobre cómo realizar alguna actividad que ella pueda emplear en su empresa, pues, como se ha identificado, en un inicio, la misma puede sentir que su empresa no está en la capacidad de adquirir un servicio de marketing digital; por lo que su primer contacto con la empresa es con el objetivo de obtener información práctica que le ayude a entender estos nuevos aspectos de su negocio, asimismo, el canal para realizar estas búsquedas suelen ser, en su mayoría, las redes sociales tales como Facebook, así como en el buscador de Google.

En segundo lugar, en la fase de consideración, el consumidor llega a entender que el tiempo que tiene no le permite poder abarcar todo, por lo que busca formas más eficientes de poder realizar lo leído o escuchado en internet; a partir de ello, busca profundizar más en cómo aplicar los conocimientos teóricos aprendidos en la fase de consciencia. Para lo mencionado, el consumidor usa los mismos canales de la fase previa.

En tercer lugar, en la fase de decisión, el consumidor opta por contratar a un proveedor de marketing digital, ya que ha identificado que no puede hacer todo por sí misma. A partir de ello, existen variables que definirán la decisión que tome. Las variables identificadas como motivadores de decisiones son: el expertise e identificación que el proveedor demuestre con el cliente, la calidad de sus entregables y su experiencia con clientes previos. Los canales a los que suele acudir esta emprendedora pueden variar dependiendo de la opción que se le aparezca primero; ya sea a través de la recomendación de un conocido (boca a boca) o a través los canales digitales.

Por otro lado, en este paso, el objetivo es crear una serie de tácticas que aumenten la efectividad de la estrategia Inbound. Es necesario considerar que este Buyer Journey ha sido estructurado tomando en consideración dos enfoques: el primero, contemplado desde el punto de vista del cliente, considera las tres fases por las que el consumidor pasa antes de tomar la decisión de compra de los servicios de Marketing Digital a Marketing Disruptivo; las fases, como se explicó en el marco teórico, son las siguientes: fase de conciencia, de consideración y de decisión. Por otro lado, y como segundo enfoque, la estructura del Buyer Journey toma en cuenta el punto de vista de la empresa, a través del cual el consumidor pasa por cinco etapas: desconocido, visitante, lead, cliente y promotor; adicional a ello, y para que el cliente pase por estas etapas, la empresa debe ejercer ciertas tácticas para cada momento; es así como el Buyer Journey también tiene identificadas cuatro fases en las que la empresa tiene como objetivo captar, convertir, cerrar y fidelizar a los consumidores. Con todo lo mencionado anteriormente, el esquema visual del Buyer Journey estaría estructurado de la siguiente manera:

4.1. Fase de captación

En la primera fase del Buyer Journey, el objetivo es atraer a todos aquellos usuarios que no conocen de la empresa con contenido de su interés. Como se mencionó en el marco teórico, para esta etapa, es necesario contar con una página web o un blog en donde se pueda generar el contenido, asimismo, es necesario contar con redes sociales para difundirlo. De esta manera, se busca que el usuario pase de ser un desconocido a ser un visitante de la página web; desde la perspectiva del cliente, esta sería la fase de conciencia. Para ello se necesita contar con una correcta estrategia de gestión de contenidos y de herramientas que permitan administrarlas adecuadamente a través de todos sus canales.

A partir de lo investigado y tomando en consideración los recursos con los que cuenta la empresa mencionados anteriormente, se sugiere utilizar la plataforma Hootsuite. Esta herramienta facilita la creación de contenido para el blog de la página web y la administración de las redes sociales de la empresa; de esta manera, la web se encontrará enlazada directamente

a las cuentas de Facebook y LinkedIn y facilitará la programación de publicaciones a través de los canales mencionados; por otro lado, se sugiere utilizar el programador de publicaciones de Facebook y LinkedIn para las publicaciones que no se generen directamente en el blog de la página web, asimismo, se debe tomar en cuenta que cada red social debe contar con una estrategia de contenidos distinta como se explicará en el siguiente paso. Finalmente, estas herramientas permitirán definir una parrilla de contenidos adecuada y alineada al objetivo de esta primera fase.

Una vez seleccionadas las herramientas a utilizar, se debe trabajar en el tipo de contenido que se debe generar. Todas las publicaciones que se generen a través del blog o de las cuentas de redes sociales, deben girar en torno a ciertas temáticas que respondan a las necesidades e insights del Buyer Persona que ya fueron identificadas previamente.

Figura 9: Fase de consciencia



4.2. Fase de conversión

Para la fase de conversión, el plan de implementación sugiere, a partir de una revisión del análisis de entrevistas a clientes, compartir materiales de información de mayor interés que las de la fase de captación. De este modo, el cliente estaría dispuesto a dejar sus datos a cambio del acceso a dicha información, lo que volvería este intercambio en un win-win; haciendo, de esta manera, que el consumidor pase de visitante a lead. Asimismo, desde la perspectiva del cliente, lo que se busca en esta fase es pasar de la etapa de consciencia a la etapa de

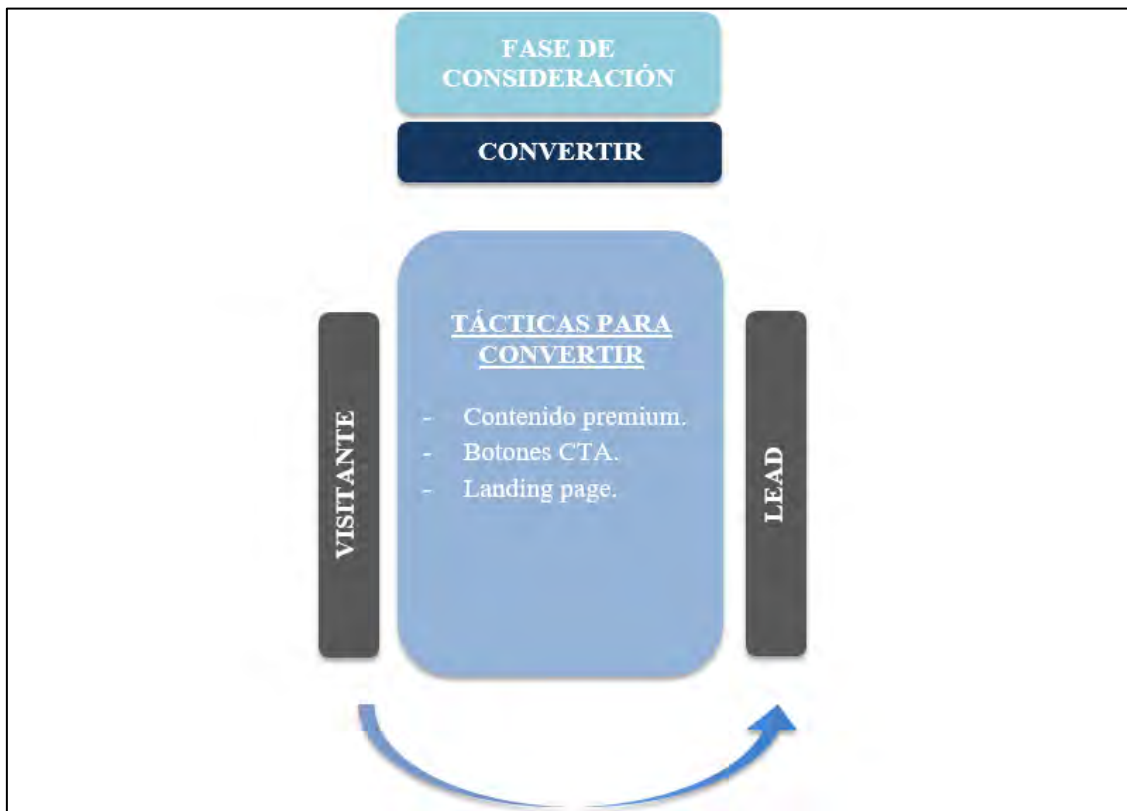
consideración, ya que, al compartir información tan especializada, Marketing Disruptivo estaría empezando a posicionarse en la mente de los consumidores como un referente de conocimiento (el cual es un atributo que tendría la nueva identidad de la marca sugerida).

Para que se pueda dar una correcta ejecución de este proceso, se debe seguir una serie de tácticas, las cuales serán explicadas a continuación.

En primer lugar, se necesita la estructuración de un diseño web que sea más directo, minimalista y conciso en cuanto a la información que se quiere compartir; por lo que esta fase debería incluir una programación y diseño nuevo que, a su vez, mantenga las keywords más importantes para no afectar el posicionamiento de los contenidos que ya se tienen.

En segundo lugar, es necesaria la creación de botones *call to action*, los cuales tienen como propósito incentivar al visitante a dejar sus datos y volverlo un lead. Se sugiere trabajar este *call to action* bajo una modalidad de programación *pop up* (el cual es un cuadro que aparece en un momento indicado) este debería aparecer al momento de querer acceder a dicho contenido (el cual será propuesto a través de dos canales que serán especificados en el siguiente paso). Por último, se sugiere que el botón *call to action* redirija a una *landing page* que incluya el formulario de datos (dicha *landing page* debería crearse, ya que en la actualidad no existe). Este formato de *landing page* tendrá el rol de reenviar los mails y datos de los leads a un sistema de CRM, el cual será explicado a mayor profundidad en la siguiente fase.

Figura 10: Fase de consideración



4.3. Fase de cierre

En la fase de cierre, el objetivo, como se explicó en el marco teórico, es convertir al lead generado en un cliente. Esta conversión, desde el punto de vista del consumidor, vendría a hacerlo pasar de la fase de consideración a la fase de decisión, pues es aquí cuando Marketing Disruptivo, habiéndose posicionado en una primera instancia como un referente de conocimiento en temas de marketing digital, va a poder tener las credenciales para solicitar una reunión con el lead y ofrecerle su propuesta de valor: un servicio de consultoría aplicada a su negocio junto a la elaboración de un plan de marketing de mínimo seis meses.

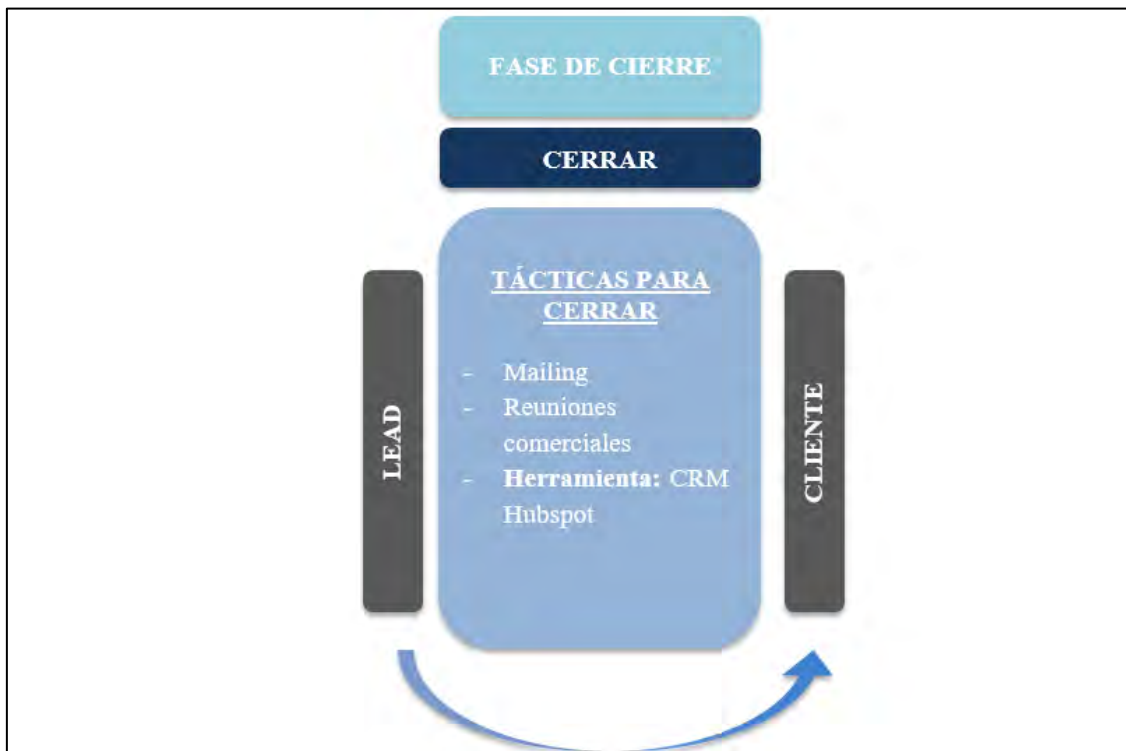
En línea con el término de la fase de conversión, y en miras a tener una automatización del proceso comercial, se sugiere tener como herramienta el CRM Hubspot, ya que es una plataforma de manejo fácil y didáctica que permitirá a Marketing Disruptivo la gestión de los mails obtenidos a través de la prestación de datos de los leads. Esta plataforma tendrá como propósito gestionar el envío y recepción de mails hacia estos usuarios, con los cuales, en el transcurso de esta fase, se buscará agendar una reunión para el ofrecimiento de sus servicios.

Para lograr los objetivos presentados, las tácticas propuestas empiezan por agendar una primera reunión en la cual el lead se pueda presentar, muestre su negocio, la industria en la que

está, sus temores, necesidades y objetivos con el mismo; luego de ello, en una segunda reunión, se debe presentar, por parte de Marketing Disruptivo, una oferta de valor ya está semi – estructurada; es decir, se debe tener un plan de marketing con los puntos clave y metas a seis meses derivado de un análisis general de la industria (es en este momento que se debe hacer la aclaración de que ambos análisis serán detallados a mayor profundidad si es que se acepta la oferta propuesta); por último, mencionar el presupuesto estimado y las opciones de financiamiento para la prestación de este servicio es el punto más importante de la reunión y del cual dependerá que la fase sea exitosa o no, ya que, de aceptar, el lead se estaría convirtiendo en un nuevo cliente de Marketing Disruptivo.

Cabe mencionar que las acciones realizadas en la segunda reunión no siempre pasarán en la segunda reunión necesariamente, ya que existen casos en que los clientes pueden pedir re agendar o mejorar algunos aspectos para continuar y/o terminar la reunión en otra ocasión y llegar al punto de la presentación de la oferta final en una tercera o cuarta reunión; dicho esto, se debe entender que el administrador del equipo *Inbound* debe tener cierto juicio sobre el equilibrio entre el tiempo invertido y el valor del cliente (ya sea porque es un cliente confiable de pago, con una gran facturación, con altas posibilidades de apertura a nuevos clientes, entre otras razones); en otras palabras, se tratará de priorizar los esfuerzos de tiempos y re programaciones de citas sobre los clientes dependiendo de la valoración que los mismos tengan para la empresa.

Figura 11: Fase de cierre



4.4. Fase de fidelización

La última etapa del *customer journey* es la de fidelizar; en esta etapa se busca convertir a los clientes más importantes en promotores del negocio a través de difusión del contenido del blog de la página web o a través del boca a boca. De hecho, del análisis actual del marketing en el objeto de estudio, ambos canales son identificados como los más importantes para ser un referente en el mercado.

Para que los actuales clientes de la empresa se transformen en promotores del negocio se deben reforzar los atributos que más valoran. Como ya se mencionó a lo largo del capítulo, estos son el nivel de involucramiento de los encargados con sus respectivas cuentas, el expertise del gerente general y la calidad en el servicio.

Para el desarrollo de esta fase, la empresa se debe apoyar en el CRM Hubspot, ya que le permite hacer un seguimiento detallado de cada uno de sus clientes y le permitirá identificar quienes son los potenciales promotores del negocio.

A partir de lo propuesto anteriormente y tomando en cuenta el perfil del Buyer Persona de Marketing Disruptivo, se lograron identificar tres actividades claves para el proceso de transformación de clientes a promotores que se detallarán a continuación.

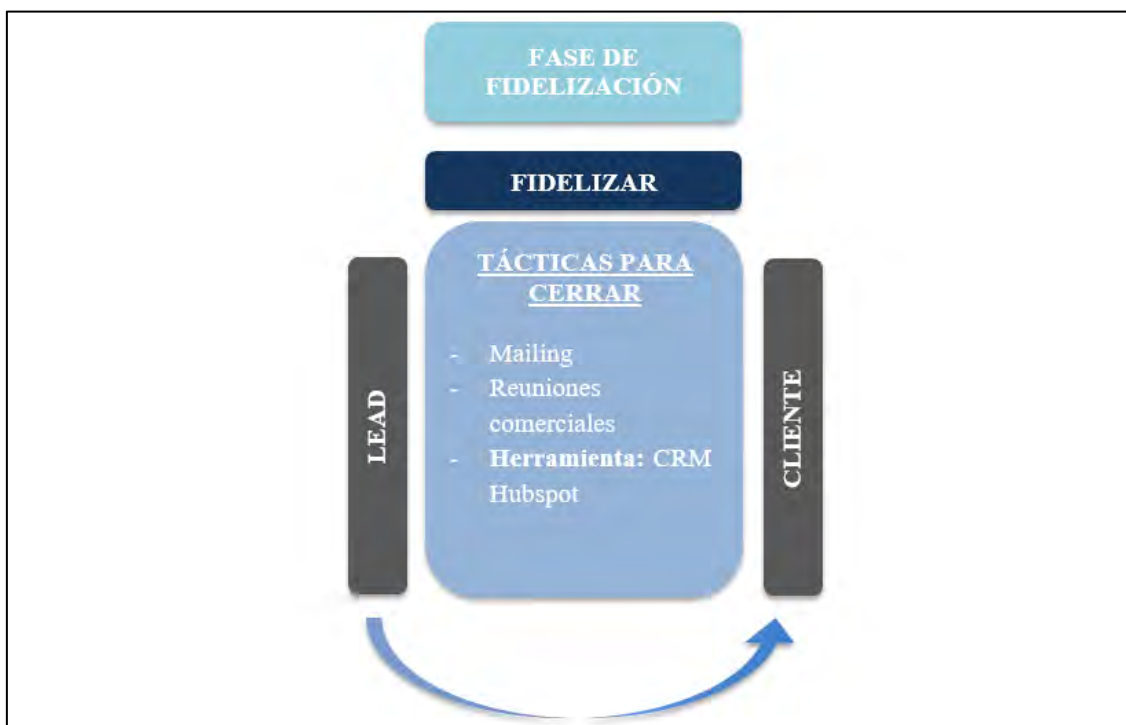
En primer lugar, se debe fortalecer la gestión de contenidos para estos potenciales promotores; es decir, otorgar mayor contenido que sea de su interés y de su exclusividad. Por ejemplo, información sobre su sector, sus competidores directos, nuevas tecnologías que se pueden aplicar y demás. De esta manera, se busca crear una relación más cercana con el cliente y que este sienta que cada vez la empresa se encuentra más involucrada con él.

De la mano de lo mencionado en el párrafo anterior, la segunda actividad consiste en el apoyo de Marketing Disruptivo hacia el potencial promotor. Como se mencionó, la empresa brinda un servicio de consultoría previo, lo cual le permite entender el negocio del cliente en su totalidad e identificar las oportunidades de mejora en todas sus áreas. Para la fase de fidelización, a partir de la información ya recaudada, se sugiere que, la empresa aconseje y proponga mejoras al potencial promotor; no solo en las áreas de marketing y ventas, sino en todas aquellas en las que haya identificado deficiencias. Es así, que se espera que el cliente sienta que la relación con la empresa va más allá del servicio que contratan.

La tercera actividad consiste en programar reuniones con estos clientes. Si bien es cierto que con todos los clientes de la empresa se programan reuniones para hacer el seguimiento respectivo del trabajo que se está realizando, lo que se propone para esta fase es que en las reuniones se evalúe el trabajo y se muestren los resultados desde una perspectiva más estratégica; es decir, tomando en cuenta tanto el funcionamiento general de la empresa como la influencia de los indicadores de marketing y ventas en otras áreas. En esta actividad, se debe trabajar con indicadores más potentes para los clientes que, si bien es cierto que implican un mayor esfuerzo para la empresa, este se debe ver retribuido cuando el cliente se haya transformado en un promotor.

Es así que se espera que el cliente seleccionado se convierta en un promotor del negocio y comparta la información que difunde Marketing Disruptivo a través de sus redes sociales y el boca a boca. Es importante resaltar que, al tratarse de emprendimientos, este último canal es de suma importancia para la empresa.

Figura 12: Fase de fidelización



5. Paso 5: Gestión de contenidos

Con respecto a este paso, se propone que la emisión de contenidos por parte de Marketing Disruptivo sea de forma dirigida y especializada; es decir, en línea con las necesidades identificadas en la definición del Buyer Persona y con las horas, días y herramientas óptimas siempre y cuando sigan las premisas de una estrategia *Inbound*; es decir, herramientas de bajo costo. Además de ello, es necesario aclarar que el contenido compartido cobrará relevancia en la medida que genere valor para el lector o participante. Por todo lo mencionado anteriormente, la gestión de contenidos propuesta está estructurada de la siguiente manera:

En primer lugar, está el contenido necesario para la captación de visitantes, a partir de ello, y con el apoyo de las fuentes mencionadas en el párrafo anterior, se identificaron las siguientes temáticas.

La primera temática que se propone debe estar relacionada a estrategias de marketing en general como por ejemplo: el marketing mix, el marketing digital y el marketing en las pymes. Esto debido a que uno de los principales temores que se identificó en el Buyer Persona fue el de invertir en un producto o servicio que no le dé resultados; esto, a su vez, se reflejó en la necesidad de conocer más sobre el marketing y sus estrategias para que ellos mismos lo puedan aplicar en sus negocios. Se halló, también, que, si bien es cierto que el buyer persona tiene

cierto nivel de educación respecto al marketing, aún no es consciente del impacto que puede generar y del esfuerzo que este demanda. Con esta información se busca educar a los visitantes y lograr que entiendan que si bien el marketing es necesario para sus empresas, también es conveniente contar con un proveedor que les brinde los servicios relacionados al marketing para que ellos puedan invertir su tiempo en otras actividades de sus negocios.

La segunda temática, que también se propone, debe girar en torno a información relevante para emprendimientos de manera general; ya que, como se identificó en el perfil del Buyer Persona, estos clientes potenciales son dueños de emprendimientos y tienen el deseo de hacer crecer su negocio; sin embargo, no se encuentran seguros de cómo hacerlo. Esto deriva a cierto rechazo hacia la contratación de servicios de marketing, ya que consideran que aún no es momento de hacerlo. Con la información que se le brindará al usuario, se busca generar cierto nivel de acercamiento con la empresa y demostrar que una estrategia de marketing puede dar resultados en el corto y mediano plazo incluso para los negocios que recién empiezan a funcionar.

Por otro lado, se recomienda que la tercera temática de contenido sea entorno a formas de lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal. Esto debido a que, a partir del perfil del Buyer Persona, se identifica como necesidad del target el tener una forma de lograr dicho equilibrio, ya sea a través del ejercicio o pasando tiempos cortos a lo largo del día con su familia. Esta necesidad surge a partir de que el Buyer Persona es una mujer que posiblemente sea madre soltera o tenga una familia que atender; partiendo de esta inversión de tiempo, y adicionándole la necesidad de dirigir esfuerzos a la gestión de su empresa, es que surge la hipótesis de que el Buyer Persona siente atracción por información que le ayude a lograr conllevar ambos escenarios de su vida. Con respecto al valor que este tipo de contenido generaría, se concluye que podría no solo lograr ser interesante para el consumidor a corto plazo, sino que, incluso, podría llegar a generar valor de largo plazo en su vida, ya que el Buyer Persona estaría en la capacidad de adoptar ciertos hábitos y aptitudes aprendidos en el contenido compartido por Marketing Disruptivo, que le ayuden a lidiar con su día a día.

Por último, como cuarta temática, se propone compartir contenido relacionado a mujeres emprendedoras. Esta temática surge a partir de la necesidad de adquirir conocimientos e información práctica que pueda ayudar al Buyer Persona en su toma de decisiones. Dicha necesidad surge, a su vez, del hecho que el Buyer Persona es caracterizado por una mujer que ha tenido estudios necesarios como para entender ciertos ámbitos teóricos de la administración o gestión de negocios; sin embargo, el alcance de nueva información que hable sobre cómo ejercer de mejor manera un emprendimiento es un contenido atractivo para ella, ya que es un

tipo de información más especializado, detallado y adecuado al momento que ella misma está viviendo. Con respecto al valor generado, este puede ser de diferentes magnitudes, ya que lo que se busca provocar con este tipo de contenidos es la identificación del consumidor con el artículo al momento de leerlo, este puede generar, a su vez, valor en dos escenarios distintos: a través de la resolución de dudas que tienen, y por las cuales habían estado buscando respuestas (en este caso sería una generación de valor de corto plazo), o del descubrimiento de nuevos enfoques sobre cómo llevar a cabo la gestión de sus empresas y resolución o identificación de problemas que no se habían imaginado que podrían estar teniendo, lo que significa un valor añadido aún mayor al que se generaría si sucediera el primer escenario.

Como se explicó anteriormente, estas cuatro temáticas tienen como objetivo crear un primer vínculo entre la empresa y los desconocidos (que sean parte del target), por lo que es importante haber identificado los *insights* indicados para lograr un mayor porcentaje de efectividad; de hecho, está la posibilidad de que existan otros motivadores de toma de decisiones para el Buyer Persona, pero los *insights* recopilados sugieren ser los más importantes para lograr el primer contacto con el target.

Una vez definidos y presentados los tipos de contenido que se compartirán en la fase de captación; a continuación, se especifican los tipos de contenido para la fase de conversión. El objetivo de estos contenidos es lograr que el visitante deje sus datos para recibir algo a cambio (modalidad win-win propuesta en el Customer Journey). Para esto, el contenido que se muestre debe ser más específico y con atributos que haga la información más valiosa.

La primera temática de contenido sugerida, para la fase de conversión, debe girar en torno al tema de propuestas de implementación de las teorías explicadas en la fase de captación. Este tipo de contenido responderá a la necesidad de querer materializar de mejor manera la información que se haya leído en la fase de captación (tales contenidos como el que gira en torno a teorías de marketing tradicional en el ámbito digital). El contenido premium deberá ser habilitado una vez que los visitantes hayan dejado sus datos, volviéndose, de esta manera, leads. A partir de esta información, Marketing Disruptivo puede, a través del CRM Hubspot, identificar sobre qué tema trata la propuesta de implementación a la cual accedió cada usuario para, así, poder seguir con la fase de *mailing* y consultar si el contenido fue efectivo o si necesita algún tipo de ayuda diferente (lo que llevaría a la fase de cierre la cual empieza con concretar una primera reunión).

La hipótesis de que el proceso pase de la manera que se mencionó en el párrafo anterior se basa en el *insight*, identificado a partir del análisis de hallazgos e identificación del Buyer Persona: la falta de tiempo de los emprendedores los guía, a veces, y sin querer necesariamente,

a sub contratar los servicios de un tercero siempre y cuando este sea bueno en hacer lo que se necesita y le facilite la gestión de sus tiempos, agregando, de esta manera, valor para la compañía y un crecimiento sostenible para la misma.

El segundo tipo de contenido *premium* que se recomienda para la fase de conversión son los *webinars*. Esta herramienta consiste en generar video conferencias en tiempo real a través de alguna plataforma digital, en donde un experto habla sobre un tema en específico e interactúa con todos aquellos usuarios que se encuentran conectados al programa; los usuarios pueden realizar preguntas, compartir sus opiniones e intercambiarlas con los demás usuarios conectados.

Se recomienda el uso de *webinars* debido a que es una herramienta de fácil acceso, ya que lo único que se necesita es un dispositivo que se pueda conectar a internet. Asimismo, es cómoda y flexible porque el usuario puede conectarse desde cualquier lugar y el ponente puede programarlo en la fecha y hora que más le convenga. Permite la interacción directa con todos los usuarios conectados y tiene potencial para convertirse en un contenido de gran alcance.

Para que los *webinars* funcionen como contenido exclusivo, estos deben ser ofrecidos a partir de la obtención de los datos del visitante de la página web. La dinámica del funcionamiento es la siguiente; la empresa debe crear una landing page en donde se indique la fecha, hora y el tema a tratar en la conferencia en línea; el usuario se inscribe a través de un formulario, dejando los datos que se soliciten y a sus correos les deberá llegar el enlace en donde se transmitirá el *webinar*.

Finalmente, en la fecha y hora pactada, el usuario se deberá conectar para poder participar en este.

Es importante que, al finalizar el webinar, los usuarios que participaron en este reciban un email de agradecimiento con un enlace para que puedan volver a ver el video, compartirlo con otros usuarios y que estén atentos para el próximo. Por otro lado, se sugiere que los temas a tratar en este contenido estén relacionados a casos de éxito de emprendimientos en la actualidad con una periodicidad mensual. De esta manera, se espera generar mayor cercanía y empatía con los visitantes para poder transformarlos en leads.

Existen múltiples plataformas a través de las cuales se pueden realizar los *webinars*. Para el presente proyecto, se sugiere utilizar la plataforma “Go to Webinar”; ya que es una herramienta que se puede conectar directamente con el CRM Hubspot, lo cual permitirá invitar a todos aquellos usuarios de nuestro interés. Además de ello, te muestra indicadores que

servirán para la evaluación y seguimiento de este tipo de contenidos (tales como número de personas registradas, asistentes y procedencia de los mismos).

Con relación a la gestión de contenidos diferenciada dependiendo del canal de comunicación, se sugiere mantener el mismo porcentaje de inversión que se maneja actualmente en Marketing Disruptivo (80% redes sociales y 20% Google); esto, debido a que, a partir de las entrevistas a clientes, se identificó el canal de redes sociales como el más importante para la búsqueda de proveedores o información acerca del mercado; sin embargo, la inversión en Google permitirá al blog tener un alcance que no necesariamente vaya en línea con su target, pero que puede captar alguna excepción de su público que siga un proceso de compra diferente; es decir, que si bien no es el canal que se halló como el más buscado, tampoco se busca descartarlo dentro de los canales considerados para la promoción de la página web y sus contenidos.

Con respecto a la periodicidad, fecha y horas en las que estos contenidos pueden ser aprovechados de mejor manera, se recomienda seguir el esquema de horarios que Marketing Disruptivo maneja actualmente, ya que ayudará a optimizar los alcances del target en cada red social y buscador web. Asimismo, la periodicidad recomendada para la emisión de estos contenidos son los fines de semana, ya que esto ayudará a que se pueda articular un contenido que genere visitantes los días en los que los emprendedores estén menos atareados por el trabajo de la semana laboral.

Por último, debe considerarse otro tipo de contenido, mucho más específico que los mencionados anteriormente, que irá dirigido a los clientes de Marketing Disruptivo, esto con el objetivo de poder ejercer la fase de fidelización de manera adecuada y lograr generar relaciones más fuertes que las meramente comerciales, para, así, lograr volver al cliente en un promotor de la marca.

Se sugiere que la gestión de este tipo de contenido sea a través del CRM Hubspot, el cual ayudará con la gestión de data, informando al objeto de estudio cuándo fue la última vez que se le compartió información al cliente y, dependiendo del alcance de la información, poder compartir con ellos artículos y contenidos que vayan dirigidos al modelo de negocio de sus empresas; es decir, información sobre emprendimientos y las formas de hacerlo crecer en otras áreas más allá del marketing, así como información sobre estrategias B2B o cualquier contenido específico de la industria en la que se encuentra el cliente. Dicha lista de contenidos ha sido mencionada en orden de prioridad, ya que el acceso de información a temas como mejoras de emprendimientos en otras áreas más allá del marketing es más alto que el acceso a información específica acerca de las industrias de cada cliente. Dicho esto, es necesario recordar que la

segmentación de Marketing Disruptivo, desde un inicio, viene siendo emprendimientos que se manejan bajo la modalidad B2B. Asimismo, la periodicidad de este tipo de contenidos debería ser mensual para no provocar una saturación u hostigación del cliente.

En conclusión, la estrategia de contenidos busca tener una gestión ordenada y dirigida en miras a obtener una mayor efectividad en las fases de captación, conversión y fidelización. De esta manera, la estrategia *Inbound* podrá ser esquematizada y programada de acuerdo a la parrilla de contenidos que el miembro administrador del equipo *Inbound* considere necesario. Este último miembro deberá coordinar con el diseñador del equipo *Inbound* para tener una parrilla de contenidos mensual y poder ejecutar de manera adecuada el envío de contenidos.

6. Paso 6: Gestión de estrategias SEO y SEM

En este paso, el objetivo es especificar las tácticas que se requieren tomar para lograr tener un alcance óptimo tanto a nivel de búsqueda orgánico como al nivel de alcance publicitario pagado.

En primer lugar, para la gestión SEO, las tácticas que se sugieren son llegar a un nivel de búsqueda óptimo a través de la utilización de los mismos *keywords* que Marketing Disruptivo ya maneja en la gestión actual (lista presentada en el paso 2); adicional a ello, se recomienda incrementar la efectividad de alcance orgánico a través de la creación de hipervínculos en páginas similares a la web de Marketing Disruptivos, ya sea en páginas de información (como Semana Económica) o blogs informativos con alto tráfico de visitantes. Estas tácticas ayudarán a que los contenidos de Marketing Disruptivo puedan tener un mejor posicionamiento web al momento de que se generen búsquedas de información relacionada al contenido que la empresa genera.

En segundo lugar, se tiene la gestión SEM, la cual considera la inversión publicitaria que Marketing Disruptivo hará en sus contenidos de captación y conversión. Con respecto a la inversión necesaria, el plan de implementación sugiere seguir manejando el 20% del presupuesto mensual de marketing asignado a este canal y emplearlo en publicitar la página web como tal. De este modo, cualquier búsqueda relacionada con la solicitud de servicios de Marketing Digital tendrá a Marketing Disruptivo tanto en la parte orgánica como de anuncios.

7. Paso 7: Gestión de control y generación de indicadores

Este último paso tiene como finalidad evaluar el progreso del plan de *Inbound* marketing. A partir de la investigación previamente realizada, y en línea con los objetivos propuestos en el segundo paso, se seleccionaron algunos indicadores que permitirán medir el

éxito del proceso de Inbound marketing en la empresa. A continuación se explicarán cuales son dichos indicadores.

El primer indicador, el cual servirá para verificar la efectividad de la fase de captación, será el *engagement* generado con los contenidos que se publiquen. A través de este indicador, se busca evaluar el número de personas que reciben el contenido, el número de los que interactúan con él, así como el número de personas que lo comparten.

El segundo indicador propuesto es la tasa de conversión de visitantes a leads, correspondientes a las fases de captación y conversión respectivamente. Este indicador mide la proporción de visitantes de la página web que se convierten en leads y pasarán por el proceso *Inbound*. Es importante medir la evolución de este indicador a lo largo del proceso porque da una mirada de que tan bien se están realizando las dos primeras fases del *Inbound* marketing.

El tercer indicador propuesto es la tasa de conversión de leads a clientes, correspondiente a las fases de conversión y cierre respectivamente. Al igual que el indicador anterior, este indica la proporción de leads que se vuelven clientes. Este indicador se debe evaluar para medir el buen desempeño de la segunda y tercera fase del proceso *Inbound*.

Finalmente, el cuarto indicador propuesto es el NPS (Net Promoter Score) que es la proporción del número de promotores del negocio y el número de detractores. Con este indicador se podrá medir la satisfacción de los clientes; en otras palabras, se estará evaluando la fase de fidelización del proceso *Inbound*.

Adicional a ello, se sugiere establecer un ROMI para evaluar la rentabilidad de la inversión de marketing con respecto a las ganancias obtenidas con los valores de los contratos que se cierran. Esta evaluación, según los expertos entrevistados, puede hacerse mensualmente; sin embargo, para temas de evaluación de resultados finales, el indicador debe medirse a los seis meses de haber implementado la estrategia *Inbound*.

Es importante mencionar que existen más indicadores, a parte de los mencionados anteriormente, que permitirían medir a mayor nivel de profundidad cada una de las fases del proceso; sin embargo, al tratarse de un plan de largo plazo en una empresa pequeña y, según las recomendaciones de los expertos entrevistados, se consideró pertinente trabajar con los cinco indicadores mencionados anteriormente.

En resumen, se describen los siete pasos para el plan de implementación y el detalle de la estrategia *Inbound* generados a partir de la teoría recopilada y el caso estudiado:

Figura 13: Pasos para la implementación de *Inbound* marketing en la agencia digital Marketing Disruptivo

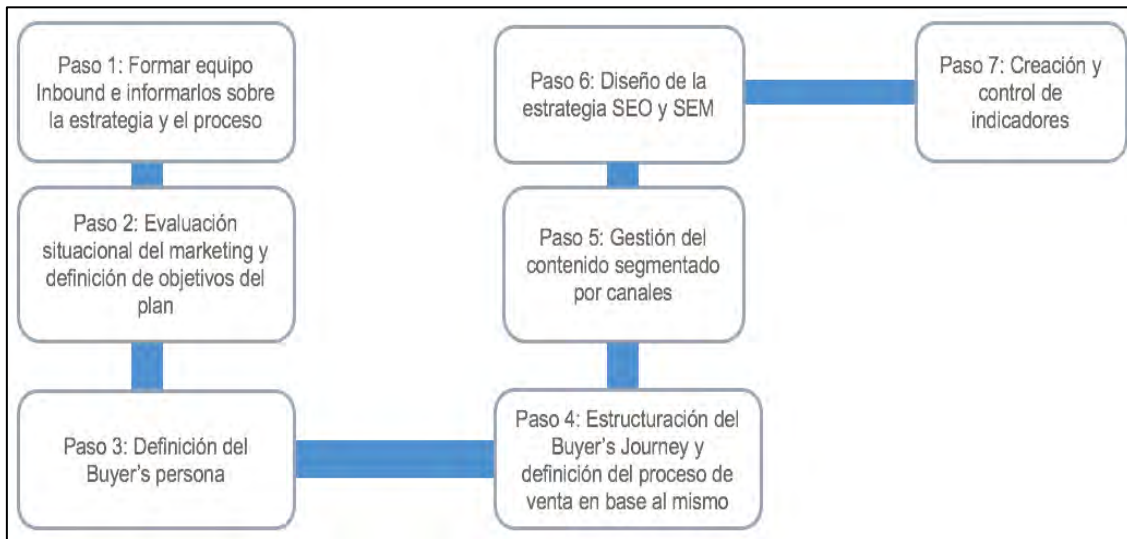


Figura 14: Plan de implementación de *Inbound* marketing en la agencia digital Marketing Disruptivo

Buyer Persona	Fase de consciencia Captar	Fase de consideración Convertir	Fase de decisión Cerrar	Fidelizar
<p>¿Qué siente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temor a realizar una mala inversión • No siente que es momento de invertir en marketing • Siente que tomar un servicio le demandará tiempo que no tiene <p>Necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en algo que dé resultados a corto y largo plazo. • Entender cómo sobre llevar su día a día (laboral y emocional) • Contratar un servicio que ayude a generar un crecimiento sostenible en su empresa 	<p>CONTENIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales: Web, Facebook y LinkedIn • Marketing: Mkt mix, tradicional, mkt digital, mkt en las pymes • Emprendimientos: Consejos para emprendedores • Equilibrio entre el trabajo y vida familiar. • Emprendimientos de mujeres. <p>SEO: keywords identificados.</p> <p>SEM: Google ads</p> <p>Herramientas: Hootsuite, Fb Ads, LinkedIn Ads.</p>	<p>GESTIÓN WEB:</p> <p>Botones 'call to action' ↓ Landing page</p> <p>CONTENIDOS:</p> <p>Crear material premium para los usuarios que dejen sus datos.</p> <p>TEMÁTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre procesos de implementación. • Webinars dirigido a emprendimientos <p>Herramienta: CRM Hubspot</p>	<p>MAILING:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Concretar reuniones con los leads. <p>1era Reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la empresa y el propietario. <p>2da Reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la oferta (plan semi estructurado) • Cierre del contrato <p>Herramienta: CRM Hubspot</p>	<p>MAILING:</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar los atributos que valora el Buyer Persona. • Brindar información de apoyo en sus negocios (no necesariamente en marketing). • Reuniones quincenales con los clientes para mostrar resultados (KPI's) y recibir feedback. • Trabajo en conjunto para lograr recomendaciones boca a boca, shares en redes sociales, entre otros. <p>Herramienta: CRM Hubspot</p>
	Desconocido	Visitante	Lead	Cliente
				Promotor

8. Riesgos en la implementación de la estrategia Inbound Marketing en Marketing Disruptivo

El siguiente apartado consiste en una evaluación de los posibles riesgos detectados en los cuales podría incurrir la empresa durante y con la implementación de la estrategia Inbound Marketing; para lo cual, se han diseñado planes de acción y/o controles para la prevención de los mismos.

La construcción de la matriz de riesgos se basa en la teoría de Diana Griffin, publicada en la Voz de Houston, en donde comenta que el “riesgo significa que hay una probabilidad de que no recibas de nuevo tu inversión. Es una exposición a un peligro en tu línea final”, con lo que quiere decir que el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento que no permita a la empresa llegar al resultado esperado o cumplir con sus procesos con normalidad.

Griffin comenta que hay 5 tipos de riesgos principales, de los cuales se dará una breve definición dado que la intención del siguiente apartado es brindar una gestión de riesgo eficiente a partir de la información obtenida de la empresa. Los tipos de riesgos son:

Tabla 19: Tipos de riesgos

Riesgo	Definición
Estratégico	Afectan de forma directa a la operación de la empresa en un momento determinado. Consisten en los cambios en preferencias del cliente por las constantes actualizaciones.
De conformidad	Aquellos asociados a la coyuntura actual (sujetos a regulaciones y órdenes legislativas)
Financiero	Afectan a la manera en la cual es manejada la empresa, a quiénes se dirige, la manera en la cual se gestionan las cuentas.
Operacional	Son producto de las fallas internas de la empresas (procesos del negocio, personas o sistemas que falla en un momento); ocasionalmente, son fallas externas como fallas en proveedores, por ejemplo.
Reputacional	Consiste en la pérdida de reputación de la empresa por parte de sus clientes por diversas causas como la falla en los productos entregados, demora en el procesamiento de pedidos, mala información, entre otros.

Adaptado de: Griffin (sf)

Cabe mencionar que la matriz de riesgos que se presenta en la tabla 18 es de elaboración propia y especial para la empresa Marketing Disruptivo. Esta contiene un campo denominado “nivel” en donde se emplean los siguientes tipos de niveles:

- Muy probable (MP)
- Probable (P)
- Poco Probable (PP)

Los riesgos más relevantes detectados con la implementación de la estrategia Inbound Marketing son:

Tabla 20: Matriz de Riesgos - Implementación estrategia Inbound Marketing en Marketing Disruptivo

Matriz de Riesgos - Implementación estrategia Inbound Marketing en Marketing Disruptivo				
Tipo de Riesgo	Origen	Descripción del riesgo	Nivel	Control para el riesgo
Operacional	Paso 1: Formar equipo Inbound	Las personas seleccionadas para conformar el equipo Inbound Marketing de la empresa no tengan claro o no conozcan por completo los objetivos y beneficios de la implementación de la estrategia.	PP	Realizar una capacitación previa a la implementación de la estrategia para los colaboradores.
Operacional	Paso 3: Definir el Buyer's Persona	Error en el proceso de la definición del buyer's persona (motivadores del cliente) ocasionando que el perfil del cliente no calce con la empresa.	P	Definir buyer's personas secundarios y crear procesos de validación de motivadores.
Reputacional	Paso 4: Creación del proceso de compra y definición del Buyer's Journey - fase captación	La empresa publica contenido no verídico en sus redes sociales y página ocasionando la pérdida de leads.	PP	Realizar una validación continua de la información y adjuntar el nombre de la fuente en cada publicación.
Operacional	Paso 4: Creación del proceso de compra y definición del Buyer's Journey - fase conversión	Error en la programación de la página web ocasionando la caída de la misma, la demora en los procesos, entre otras acciones.	PP	Hacer una página de respuesta que se active al momento de que ocurra la incidencia.
Operacional	Paso 4: Creación del proceso de compra y definición del Buyer's Journey - fase conversión	No lograr el nivel de fidelización esperado según lo propuesto en el plan de implementación	P	Establecer un sistema de feedback post venta
Financiero	Post-implementación de la estrategia	Las herramientas utilizadas por la empresa para la gestión de contenidos, evaluación de indicadores, entre otros, que presentan costos bajos o nulos, comienzan a cobrar más por sus servicios.	P	Realizar una evaluación de herramientas que sean de bajo costo para tener una segunda opción a utilizar en los procesos de Marketing Disruptivo.
Financiero	Post-implementación de la estrategia	Costo de oportunidad luego de la segmentación de clientes, la empresa no llega al nivel de utilidad esperada.	P	Realizar una evaluación de la rentabilidad de los clientes antes de la segmentación.

Elaboración propia

De esta manera, la estrategia *Inbound* ayudaría, como se ha mencionado a lo largo del proyecto profesional, a solucionar problemas no solo en el ámbito comercial y de marketing,

sino que decanta en una liberación de tiempos y esfuerzos para el encargado de gestionar estas actividades: Luigi. De este modo, él tendrá más tiempo que podrá invertir en la mejora de la prestación del servicio actual que Marketing Disruptivo brinda a sus clientes y de los servicios que adquiera una vez implementada la estrategia.



CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones del proyecto profesional. Las mismas han sido desarrolladas en base a los objetivos generales y específicos planteados inicialmente y van en línea con los capítulos del proyecto. Las conclusiones y recomendaciones que se presentarán a continuación son el resultado del análisis de toda la información que se consiguió a lo largo de la elaboración del proyecto, el cual se espera sea de utilidad para el objeto de estudio, Marketing Disruptivo, y para aquellas empresas que ya se desenvuelven en el rubro o tienen planeado hacerlo.

1. Conclusiones

Las conclusiones que se presentan a continuación están alineadas a los objetivos generales y específicos del proyecto profesional. Se presentan también conclusiones de cada uno de los pasos de la estrategia de Inbound Marketing presentada debido a la importancia de la misma.

- Se concluye que las estrategias SEO, SEM y marketing de contenidos son estrategias orientadas a la captación de clientes que pueden funcionar en el mercado de agencias de marketing digital, así como las estrategias de email marketing y marketing relacional son estrategias orientadas a la fidelización de clientes que pueden funcionar en el mercado de agencias digitales.
- Se ha llegado a la conclusión de que el mercado de agencias digitales es una representación del mercado peruano; es decir, que, debido a las bajas barreras de entrada para el sector, existen muchos emprendimientos en este rubro y pocas empresas grandes y con procesos formales.
- En línea con la conclusión anterior, también se identificó correspondencia entre las empresas digitales grandes y los clientes grandes, mientras que las agencias digitales pequeñas (las cuales son la mayoría del mercado) suelen atender al amplio mercado de emprendimientos y empresas pequeñas del mercado peruano.
- A lo largo del proyecto profesional, se ha identificado una paradoja en las pequeñas y micro empresas del mercado de agencias digitales. La misma consiste en que si bien estas agencias se enfocan en brindar a sus clientes estrategias de marketing digital (dentro de las cuales está la estrategia *Inbound*), estas no tienen una ad hoc a su negocio.

- Se concluye que Marketing Disruptivo presenta un modelo de negocio diferente al de sus competidores, asimismo, se identifica el expertise del Director General como una fortaleza que puede ser aprovechada de mejor manera si este no tuviese la sobre carga de labores.
- Se identifica a la estrategia de Inbound marketing como la estrategia adecuada para el objeto de estudio, esto debido a la flexibilidad, aplicabilidad, aporte con el cumplimiento de los objetivos y afinidad en los recursos que presenta la estrategia Inbound marketing en la empresa Marketing Disruptivo.
- Con respecto al paso uno del plan de implementación propuesto en el presente proyecto profesional, la conformación de un equipo multifuncional de *Inbound* marketing no solo es beneficioso en la medida que se tienen diversos tipos de aporte para la implementación y control de los cambios, sino que, esta diversidad ayudará, a su vez, a brindar un feedback constante sobre las oportunidades de mejora.
- Con respecto al paso dos del plan de *Inbound* marketing, se concluye que si bien la empresa Marketing Disruptivo emplea actualmente algunas herramientas de marketing digital para su empresa, las mismas no cuentan con una integración o estructuración formal ni automatizada; por lo que la ejecución y medición del desempeño de estas toman mucho tiempo, lo que decanta en el hecho de que no siempre se realicen evaluaciones sobre la funcionalidad de las herramientas.
- Con respecto al paso tres, si bien puede identificarse varios perfiles de Buyer Persona, el escogido en el presente proyecto profesional está definido bajo dos lineamientos: en primer lugar, las características en común de los clientes más relevantes de Marketing Disruptivo y; en segundo lugar, las cualidades que el cliente ideal debe tener para que el Director General de la empresa y los trabajadores, se sientan cómodos al brindar el servicio.
- La inversión realizada para el posicionamiento SEM no es tan alta debido a que actualmente la empresa cuenta con un buen posicionamiento SEO que le permite atraer visitantes.
- Sobre la generación de contenido, la efectividad de los mismos para captar, convertir y fidelizar dependerá del valor que añade al visitante de la página web; ya que, no solo se trata de generar contenido de su interés para un primer momento, sino que se busca que ese contenido pueda tener un impacto en sus negocios y en el nivel de posicionamiento que la empresa puede lograr alcanzar en la mente de los usuarios.

- El contenido generado y promocionado en la fase de conversión funciona también como herramienta para posicionarse en la mente del consumidor como un referente en marketing digital.
- Los esfuerzos realizados en la fase de conversión, para generar y promocionar contenido, son mayores a comparación de los de la fase de captación; ya que en esta fase es cuando se generan los leads según el perfil del Buyer Persona previamente definido; por lo tanto, son de mayor interés para el negocio.
- Durante la fase de cierre, los esfuerzos que se realicen para concretar una venta dependerán de la importancia del cliente en términos de facturación y rentabilidad de cliente.
- En la fase de fidelización, el *feedback* que se recibe por parte de los clientes es de suma importancia para la empresa. No solo porque se puede obtener una crítica interna desde una perspectiva distinta, sino, también, porque fortalece la relación entre la empresa y el cliente, haciéndola más cercana y directa.
- Sobre el último paso del plan de implementación; los indicadores propuestos fueron escogidos en la medida que sean fáciles de implementar en el objeto de estudio y que puedan ser revisados rápidamente.

En resumen, con lo mencionado anteriormente, se puede clasificar dicha información en el siguiente cuadro:

Tabla 21: Tabla resumen de conclusiones

	Estrategias de marketing	Mercado de agencias digitales	Marketing Disruptivo	Propuesta de implementación
Conclusión 1		Las estrategias SEO y SEM son ideales para las captación de clientes así como las estrategias de email marketing y marketing relacional son las indicadas para fidelizar clientes en el mercado de agencias digitales.		
Conclusión 2		El mercado de agencias digitales es una representación del mercado empresarial peruano.		

Tabla 21: Tabla resumen de conclusiones (continuación)

	Estrategias de marketing	Mercado de agencias digitales	Marketing Disruptivo	Propuesta de implementación
Conclusión 3		Existe correspondencia entre las agencias de marketing digital pequeñas y las empresas pequeñas así como las agencias grandes atienden a empresas grandes.		
Conclusión 4		La paradoja del mercado de agencias de marketing digital es que las mismas se enfocan en brindar sus servicios a otras empresas, pero solo algunas las aplican para sí mismas.		
Conclusión 5			Los atributos que hacen que la estrategia Inbound sea la indicada para el caso de Marketing Disruptivo son la flexibilidad, aplicabilidad, afinidad con los recursos y aporte con los objetivos del objeto de estudio	
Conclusión 6				En el paso uno, el aporte secundario del equipo multifuncional será el feedback constante que el mismo brindará para mejorar la propuesta.
Conclusión 7			Actualmente se usan algunas herramientas de marketing digital; sin embargo, existen ineficiencias e irregularidades en la gestión de marketing y comercial de la empresa	

Tabla 21: Tabla resumen de conclusiones (continuación)

	Estrategias de marketing	Mercado de agencias digitales	Marketing Disruptivo	Propuesta de implementación
Conclusión 8				El perfil del Buyer Persona se define tanto bajo el enfoque de la empresa como bajo el enfoque de los clientes.
Conclusión 9				Para la captación de clientes, la inversión en SEM no será muy alta debido a que ya existe un posicionamiento SEO.
Conclusión 10				La calidad de los contenidos compartidos aportarán al posicionamiento de la empresa.
Conclusión 11				La generación del contenido debe ayudar a posicionar al objeto de estudio como un referente en conocimientos de marketing digital.
Conclusión 12				El esfuerzo a invertir en cada cliente dependerá del nivel de facturación y rentabilidad del cliente.
Conclusión 13				En la fase de fidelización, la implementación del feedback del cliente ayudará a que la relación agencia-cliente mejore y sea constante.

Tabla 21: Tabla resumen de conclusiones (continuación)

	Estrategias de marketing	Mercado de agencias digitales	Marketing Disruptivo	Propuesta de implementación
Conclusión 14				Los esfuerzos designados para la conversión de los prospectos serán mayores que los de la captación, ya que el cumplimiento de las expectativas (en los detalles) en esta fase es crucial para asegurar un cierre.
Conclusión 15				Con respecto al último paso, los indicadores propuestos tienen como objetivo la facilidad de lectura y medición para su correcto seguimiento.

2. Recomendaciones

Tomando en consideración los objetivos generales y específicos del proyecto profesional y las conclusiones presentadas anteriormente, se desarrollaron las siguientes recomendaciones.

Se recomienda implementar un diseño y programación de página web establecido bajo un enfoque UX, esto con el objetivo de mejorar la experiencia del consumidor al momento de interactuar con los contenidos de Marketing Disruptivo.

Por otro lado, se recomienda que el Director General refuerce, sobre todo, el alcance a través del canal digital y no solo trabajar el canal boca a boca. Esto aumentaría la efectividad de la empresa para obtener un abanico mayor de visitantes.

Se recomienda un aumento gradual, proporcional a los resultados obtenidos, de la inversión, y capacitación, en herramientas de automatización más avanzadas para tener una mayor eficiencia y mayor detalle sobre la gestión comercial de la empresa.

Se sugiere que Marketing Disruptivo tenga en cuenta aquellos leads que no necesariamente se lograron convertir en clientes, ya que los mismos tienen potencial para ser promotores del negocio (a través del seguimiento continuo del contenido compartido y la difusión y/o recomendación boca a boca).

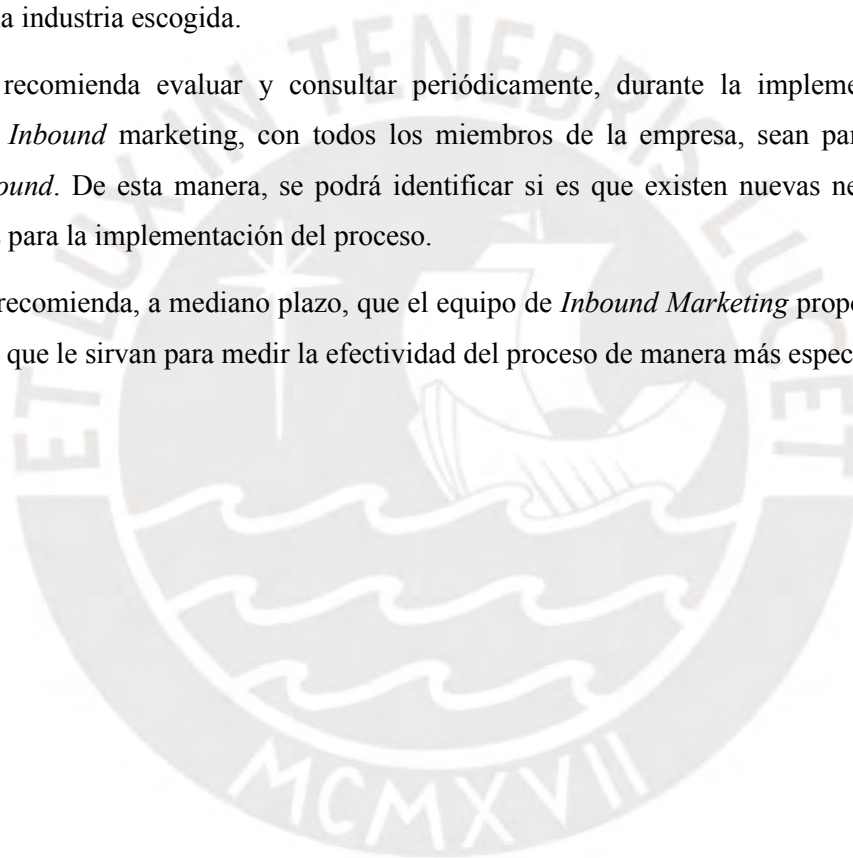
Debido a que una de las finalidades de la estrategia es obtener nuevos clientes, se recomienda medir la inversión que se necesitará para nuevo personal y herramientas una vez que la estrategia empiece a dar resultados significativos.

Se recomienda consultar frecuentemente con los clientes más importantes del negocio sobre el tipo y la calidad del contenido que se está generando. De esta manera, la empresa podrá identificar nuevos temas de interés para este perfil de cliente y fortalecerá la relación con los mismos.

Si bien es cierto que la empresa está enfocada a clientes B2B, se sugiere que se especialice en una industria en particular. De esta manera, se podrá captar a clientes de mayor tamaño en la industria escogida.

Se recomienda evaluar y consultar periódicamente, durante la implementación del proceso de *Inbound* marketing, con todos los miembros de la empresa, sean parte o no del equipo *Inbound*. De esta manera, se podrá identificar si existen nuevas necesidades o dificultades para la implementación del proceso.

Se recomienda, a mediano plazo, que el equipo de *Inbound Marketing* proponga nuevos indicadores que le sirvan para medir la efectividad del proceso de manera más específica.



REFERENCIAS

- Aguilar, M. & Arce, R. (2017). El marketing de contenidos en el proceso de decisión de compra de un teléfono móvil. Caso: el blog "HS" de una empresa de telecomunicaciones. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9858>
- Alcaide, J.; Bernués, S.; Díaz-Aroca, E.; Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes, Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de <http://www.marketingypymesebook.com/wpcontent/uploads/2013/04/MARKETING-Y-PYMES.pdf>
- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del Consumidor-Enfoque América latina*. México: editorial MacGraw Hill.
- Arias, M. (2013). *Marketing digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes sociales*. IT Campus Academy.
- Bardales, A. & Herrera, L. (2017). Propuesta de modelo de gestión basado en el marketing experiencial para la generación de Brand Equity en el contexto peruano. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8074>
- Barnes, J. & Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Barroso, C. & Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: ESIC editorial
- Bose (2003). Customer Relationship Management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102 (1), 89-97
- Boyle, E. (2019). Qué son los buyer personas y cómo crearlos. *HubSpot*. [Artículo en Blog]. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas>
- Campos, D.; Gonzáles, G. & Orellana, C. (2018). Diagnóstico del plan de marketing digital de una microempresa comercializadora de productos hechos a base de cereales andinos. Estudio de caso : Nutrishake Andino. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13086>
- Casal, J. & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. *Rev. Epidem. Med. Prev.*, 1(1), 3-7.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). CEPLAN: Millennials se perfilan como soporte económico para el país. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/blog/ceplan-millennials-se-perfilan-como-soporte-economico-para-el-pas/>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica* (5ª ed). México, D.F: Pearson Educación.

- Chen J. & Popovich, K.(2003) Understanding Customer Relationship Management. *Business Process Management Journal*, 9 (2), 672-688.
- Cohen, J. (2018). *Qué es NPS y cómo implementarlo en tu empresa*. [Artículo de Blog]. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/guia-que-es-nps>
- Coll, P. (2019). El marketing de contenidos en la estrategia de growth hacking en la nueva economía. Los casos de Wallapop, Westwing y Fotocasa. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (17), 105-116. Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2019.17.7>
- Coll, P. (2019). *El marketing de contenidos en la estrategia de growth hacking*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330778174_El_marketing_de_contenidos_en_la_estrategia_de_growth_hacking
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Drucker, P. & Maciariello, J. (2008). *Gestión: Edición Revisada*. Nueva York: Harper Collins e-books.
- Eisenberg, A. (2019). *Cómo calcular y aumentar tus tasas de conversión*. Recuperado de <https://business.trustedshops.es/blog/como-calcular-y-aumentar-tasas-de-conversion/>
- Eneque, E. (2016). *5 pasos para implementar una estrategia de inbound marketing en 1 día*. [Artículo en Blog]. Recuperado de <https://blog.impulse.pe/5-pasos-para-implementar-una-estrategia-de-inbound-marketing-en-1-dia>
- Farucci, C. (2018). *Plan de inbound marketing: qué es y cómo hacer uno*. [Artículo en Blog]. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/plan-inbound-marketing>
- Fischer, L. & Espejo, J. (2003) *Mercadotecnia* (3ª ed). México.: Mc Graw Hill.
- Gestión. (24 de abril de 2018). Publicidad digital representa más de S/ 340 millones y supera a algunos medios tradicionales. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/publicidad-digital-representa-mas-s-340-millones-y-supera-medios-tradicionales-232219>
- Giana, M. (2012). *Marketing Experiencial y Turismo, nuevas corrientes de pensamientos y aplicaciones prácticas* (Tesina de Licenciatura, Universidad Nacional del Comahue, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de <https://goo.gl/xwX3Y4>
- Gob.pe (2019). Registrar o constituir una empresa. Recuperado de <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- Gómez, C. & Varillas, L. (2018). El inbound marketing en la oficina central de admisión e informes (OCAI). Estudio de la captación PUCP de postulantes a través de los discursos de comunicación digitales (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12854>
- Hernández, S.; Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hintz, L. (2018). What is the Buyer's Journey? *HubSpot*. [Artículo en Blog] Recuperado de <https://blog.hubspot.com/sales/what-is-the-buyers-journey>
- Hubspot. (2016). *Metodología Inbound: la mejor manera de convertir a extraños en clientes y promotores de tu empresa*. Recuperado de <http://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- HubSpot. (2017). *¿Qué es el Inbound Marketing?* Recuperado de <https://www.hubspot.es/Inbound-Marketing>
- InboundCycle. (2017). *Inbound Marketing: ¿Qué es? Origen, metodología y filosofía*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/Inbound-Marketing-que-es>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (15 de febrero de 2019). El PBI peruano creció 3.99% en el 2018, por encima de las expectativas. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/329998-el-pbi-peruano-crecio-3-99-e-n-el-2018-por-encima-de-las-expectativas/>
- Ipsos Apoyo (2018). El peruano: un ciudadano y consumidor en transformación. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/el_peruano_un_ciudadano_y_consumidor_en_transformacion.pdf
- Irene Ancin A. (2018): "Inbound y Outbound marketing", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (abril 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/Inbound-outbound-marketing.html/hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1804Inbound-outbound-marketing>
- Jobber, D. & Fahy, J. (2007). *Fundamentos de marketing* (2a ed.). Madrid: Mc Graw Hill
- Kerin, R.; Hartley, S. & Rudelius, W. (2013). *Marketing*. México, D. F. : McGraw Hill. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab02225a&AN=pucp.515441&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Kinzer, J.; Sherman, J.; Volpe, M. & Aquilante, L. (s.f.). *¿Cómo venderle Inbound Marketing al director financiero de una empresa?* Mexico: Grou Crecimiento Digital.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica* (14ª ed). México: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Recuperado de https://profdarioMarketing.files.wordpress.com/2014/03/Marketing_kotlerarmstrong.pdf
- Ley 30823. Ley que delega en el poder ejecutivo la facultad de legislar en materia de gestión económica y competitividad, de integridad y lucha contra la corrupción, de prevención y protección de personas en situación de violencia y vulnerabilidad y de modernización de la gestión del estado. Presidencia del consejo de ministros (2018) Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-delega-en-el-poder-ejecutivo-la-facultad-de-legislar-ley-n-30823-1671756-2/>

- Ley N° 28493. Ley que regula el uso del correo electrónico comercial no solicitado (spam). Presidencia de la República (2005). Recuperado de https://www.inen.sld.pe/portal/documentos/pdf/normas_legales/NUEVA_leyes/2005/28042010_LEY_N_28493.pdf
- Madero, M. (2016). *10 Pasos que debe dar tu empresa para implementar inbound marketing*. Recuperado de <https://www.grou.com.mx/blog/10-pasos-para-implementar-inbound-marketing>
- Martín, M. (2016). *Marketing Digital*. Madrid: García Maroto Editores. Recuperado de http://www.ingebook.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_pri maria=1000193&codigo_libro=
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia Programada*. México: Editorial Limusa.
- Minarro, M. (13 de febrero del 2018). *Inbound marketing: etapas y metodología*. [Artículo de Blog]. Recuperado de https://www.Inboundcycle.com/blog-de-Inbound-marketing/Inbound-marketing-etapas?utm_campaign=marketing%20contenidos&utm_source=youtube&utm_medium=social
- Ministerio de producción [PRODUCE]. (2017). *Las mypyme en cifras 2016*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/758-las-mipyme-en-cifras-2016?fbclid=IwAR2Zg319LZMIwIeldydnDqOigOdYRdaDvzzDTNfeklBvJXH6ymFu06hp2E>
- Montezuma, O. (s.f). *Entrevista a Oscar Montezuma*. [Vídeo] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?list=UUuWe4Efhg1aDZKM9rjttLYA&time_continue=24&v=tV-cAUyL XU hecha por PQS
- Moro, M., & Rodés, B. (2014). *Marketing digital: Comercio y marketing*. Madrid: Paraninfo
- Mucchielli, A. (2001). *Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Murillo, J. (2003). *Teoría fundamentada o grounded theory*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Patruti, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*, 9(2), 61.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.
- Puro Marketing. (2007). La evolución de la Publicidad. Marketing digital. *Puro Marketing*. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/10/3979/evolucion-publicidad-marketing-digital.html>
- Ramos, J. (2017). *Marketing de contenidos. Guía práctica. XinXii*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=bZI2DgAAQBAJ&lpg=PT3&ots=jQEDzgxGJ&dq=marketing%20de%20contenidos&lr&hl=es&pg=PT4#v=onepage&q=marketing%20de%20contenidos&f=false>

- RD Station (2019). *Panorama Agencias Digitales Latinoamérica 2019*. Recuperado de: <https://materiales.rdstation.com/descarga-latam-agradecimiento-panorama-agencias-digitales-lm>
- Real Academia Española. (2017). *Mercadotecnia*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=OyavUPb>
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.
- Sánchez, J. (2018). *Consejos para agencia: ¿Cómo hacer que tus clientes sean exitosos con Inbound Marketing?* [Artículo en Blog]. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/consejo-agencias-como-hacer-clientes-sean-exitosos-con-inboundmarketing>
- Saunders, M.; Lewis, P. & Thornill, A. (2009). "Formulating the Research Design". *Research Methods for Business Students*. Quinta Edición. Essex: Prentice Hall.
- Scott, D. (2010). *The new rules of marketing and PR: How to use social media, blogs, news releases, online video, and viral marketing to reach buyers directly*. Hoboken. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=nV7uIIAoRU0C&printsec=frontcover&dq=The+new+rules+of+marketing+and+PR:+How+to+use+social+media,+blogs,+news+releases,+online+video,+and+viral+marketing+to+reach+buyers+directly&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiC1-O7hYndAhUPuVvKHYr9AHAQ6AEIKTAA>
- Stanton, W.; Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14ª ed). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Tecnolack Team. (2016). La evolución del Marketing gracias a la tecnología. *Tecnolack*. Recuperado de <http://www.tecnolack.com/consejos/la-evolucion-del-marketing-gracias-a-la-tecnologia/>
- Trabado, M.. (11 de diciembre de 2016). *Plan de Marketing Digital. De las 4P's a las 4C's*. [Blog]. Recuperado de: <https://miguelangeltrabado.es/marketing-mix-4-cs/>
- Valdés, P. (2016). *Inboundización : la fórmula de Inbound Marketing con resultados inmediatos*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-InboundMarketing/Inboundizacion-la-formula-de-Inbound-Marketing-con-resultadosinmediatos-o-a-corto-plazo>
- Valdés, P. (2019). *Marketing: qué es*. Recuperado de <https://inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>
- Wilcock, M. (s.f.). *Marketing de contenidos. Crear para convertir*.

ANEXO A: Guía de entrevista a expertos académicos

Figura A1: Guía de entrevista a expertos académicos

Fecha y hora:
Lugar:
Entrevistado 1: _____

1. Introducción:

Buenos días/tardes/noches, Mi nombre es _____ soy estudiante de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estamos haciendo una investigación sobre una propuesta de implementación de la estrategia inbound marketing en una PYME. Con tal propósito, quisiéramos contar con su participación en el presente estudio. Esta entrevista es confidencial y todo lo que usted nos diga será utilizado en conjunto con toda la información compilada en esta investigación de tesis para fines de análisis y elaboración del diagnóstico final. Gracias por su tiempo.

II. Cuestionario Generales:

1. ¿En qué consiste, para usted, el Marketing Digital?
2. ¿Podría comentarnos acerca de estrategias digitales?
3. ¿Qué conoces sobre la estrategia inbound?
4. ¿En qué casos o tipos de empresa aplicaría usted esta estrategia?
5. ¿Cuáles consideras que son las herramientas más importantes para una estrategia de este tipo?
6. En términos comerciales, ¿Dónde crees que se verían reflejados los beneficios de aplicar la estrategia Inbound?
7. Me podrías mencionar algunas de las agencia digitales más conocidas y el por qué de ello.
8. En su posición como cliente ¿Cómo describiría la industria de agencias digitales?
9. ¿Cuál es el nombre de la agencia con la que trabajan?
10. ¿Qué es lo que valoras de trabajar con ellos?

IV. Cuestionario Estudio micro-macro entorno

1. ¿Cuáles han sido los cambios/factores en el entorno que usted considera que han impactado en el mercado de consultoras de marketing? (PESTE)
2. ¿Cómo consideras que se ha movido el mercado de servicios digitales en Lima? Tanto para clientes como para proveedores.

Figura A1: Guía de entrevista a expertos académicos (continuación)

3. En su posición de cliente, ¿cómo cree que es su poder de negociación con agencias digitales?

ANEXO B: Hallazgos entrevista a expertos académicos

Tabla B1: Hallazgos entrevista a expertos académicos

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
CUESTIONARIO GENERAL		
¿En qué consiste, para usted, el Marketing Digital?	Edwin Huaynate Mato	Estrategia que toma todos los recursos interactivos, en donde las personas tienen más contacto con las marcas, una estrategia más diferenciada, forma diferente de poder hacer marketing con otro mix o nivel de servicio; apunta a estrategias de mobile y tecnológicas.
	David Cruz Roncal	Es una evolución del marketing que conocemos, un marketing más integrado, dado que los diferentes canales digitales y el marketing se apoyan entre sí para presentarse de una mejor manera a los clientes.
	Jorge Luis Escalante	Considera que el marketing digital es un proceso por la secuencia lógica de actividades digitales, busca atraer clientes y convertirlos y deleitarnos. Estrategias que se llevan a cabo en función a un plan estratégico. Marketing digital es un proceso de actividades ordenadas para que la empresa brinde valor en el mercado
¿Podría comentarnos acerca de estrategias digitales?	Edwin Huaynate Mato	Captación de clientes, ligada al SEO, es una estrategia para tener la mejor manera de captar los posibles clientes, leads. Otra estrategia es la fidelización, no es la común y corriente sino la digital por medio de la analítica web.

	David Cruz Roncal	Para hablar sobre estrategias, primero se debe saber a de que sector y a que empresa nos referimos; de acuerdo a ello, podemos hablar de estrategias. Tenemos el E-commerce, el mailing, entre otros.
	Jorge Luis Escalante	Considera que el Inbound Marketing es una de las principales estrategias digitales, dado que combina tanto la atracción como la conversión y fidelización.

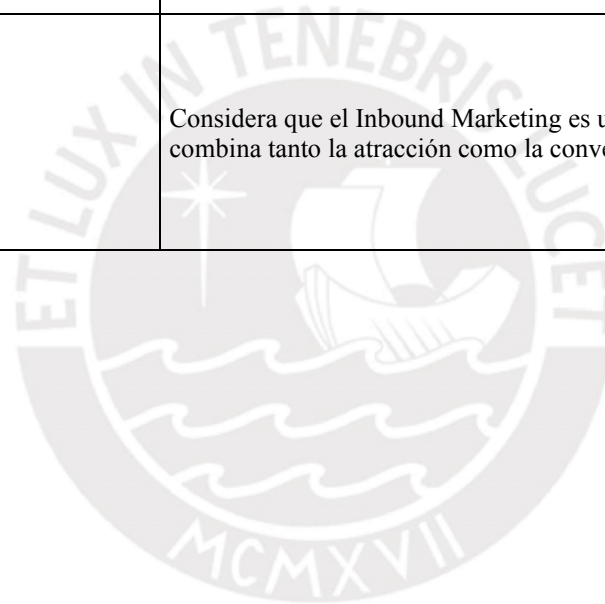


Tabla B1: Hallazgos entrevista a expertos académicos (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
CUESTIONARIO GENERAL		
¿Qué conoces sobre la estrategia inbound?	Edwin Huaynate Mato	Es una estrategia relativamente nueva, en Perú hay pocos casos de éxito. Nace con los fundadores de HubSpot que son los pioneros de esta estrategia. Trata de dar un marco referencial, estructural a toda la estrategia digital que está repartida por varios lados, desde la captación, conversión y fidelización. Consiste en la segmentación y gestión de contenido estratégico para cada buyer persona y como hacer que el cliente se lleve un contenido diferente sin hacer marketing invasivo para poder educar al cliente y que este posicione a la empresa como un referente.
	David Cruz Roncal	Es un buen camino cuando se quiere conseguir los objetivos de marketing sin publicidad masiva, sino generando contenido de interés. Invitando al público potencial o consumidores a que lo lea y si le gusta el contenido, se convierta en cliente. Es una marketing direccionado, se trata de apuntar y llegar al objetivo al cual quieres llegar.
	Jorge Luis Escalante	Inbound Marketing es una estrategia que busca atraer clientes, para lo cual tiene en cuenta detalles como que la información que se le da a los clientes es útil, relevante e interesante; además, que brinde propuesta de valor. La idea es utilizar adecuadamente ciertos canales para cumplir con los propósitos de la empresa como el de crear contenidos, lo cual permitiría tener contacto con los clientes por estos contenidos generados.
¿En qué casos o tipos de empresa aplicaría usted esta estrategia?	Edwin Huaynate Mato	Primer retail, luego banco en donde se puede determinar quien es el consumidor final y ver el buyer personas y journey. En todas las empresas se puede, la idea en centrar el cómo haberlo y generar el contenido para los clientes.
	David Cruz Roncal	Se utiliza en empresa B2B, en el caso de estudio de la PYME Marketing Disruptivo considera

		que sería una buena estrategia a aplicar. También se puede implementar en empresas B2C, pero se debe tener un enfoque distinto en la estrategia de contenidos.
	Jorge Luis Escalante	Toda empresa está invitada a realizar acciones de marketing digital, pero hay empresas que tienen más presupuesto para desarrollar tanto softwares como tecnologías de información.



Tabla B1: Hallazgos entrevista a expertos académicos (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
CUESTIONARIO GENERAL		
¿Cuáles consideras que son las herramientas más importantes para una estrategia de este tipo?	Edwin Huaynate Mato	El SEO es fundamental y todo lo que tiene que ver con keywords, palabras clave, por que si no posicionas de manera organica o inorganica el contenido queda en el aire, por eso esto es vital. Otras herramientas son los softwares que ayudan en la generación de contenido, el mailing marketing, las analíticas Web, entre otros.
	David Cruz Roncal	HootSuite, es una de las más conocidas y ha ido evolucionando en el tiempo dando nuevos módulos a los usuarios, tiene bastante tiempo trabajando en el tema. Hay muchos softwares que ayudan, hay muchas herramientas para cada etapa del Inbound Marketing para contenido, para siguiendo, para poder saber si se acercan a los consumidores, herramientas de medición como Gogle Analytics, las redes sociales tambien son un componente dependiendo del problema, aquí encuentras las plataformas publicitarias. HootSuite es una herramienta completa, considera.
	Jorge Luis Escalante	SEO o SEM para desarrollar redes sociales y software para generar contenido.
En términos comerciales, ¿Dónde crees que se verían reflejados los beneficios de aplicar la estrategia Inbound?	David Cruz Roncal	Considera que los beneficios se verían reflejados en términos de mayor cantidad de cliente atraídos por el contenido generado y mayor rentabilidad dado que la implementación de la estrategia podría aportar en la reducción del indicador del "costo por adquisición de clientes" .
	Jorge Luis Escalante	Los beneficios que el inbound marketing trae a las empresas, además del ahorro en costo en

		publicidad, son tales como reconocer las nuevas tendencias de compra de los clientes, permite conocer en profundidad a los clientes para ofrecer bienes o servicios que se ajusten perfectamente a los requerimientos. Es un beneficio notorio del Inbound: conocimiento profundo del cliente.
--	--	--



Tabla B1: Hallazgos entrevista a expertos académicos (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
AGENCIAS DIGITALES Y TENDENCIAS		
Me podrías mencionar algunas de las agencia digitales más conocidas y el por qué de ello.	Edwin Huaynate Mato	Mambo y Circus Grey
	David Cruz Roncal	En Perú hay un centenar de agencias digitales; no hay mucho profesionalismo en las agencias, no está regulado, es libre. Manbo, Naranja Media, Good Rebels.
¿Cuáles han sido los cambios/factores en el entorno que usted considera que han impactado en el mercado de consultoras de marketing?	Edwin Huaynate Mato	Uso del mobile marketing, la atención del cliente está en el celular. Ley de Protección de Datos, las empresas cuidan mucho su reputación y no mandar correos electrónicos a personas que no te han dado información, piensa que es el único mecanismo regulatorio. Las redes sociales incluso están segmentadas, ejemplo de facebook e instagram.
	David Cruz Roncal	El presupuesto de las empresas en inversión de Marketing Digital ha aumentado, el porcentaje varía de sector a sector. El problema es que el mercado es muy fragmentado y la configuración es muy parecida al tejida empresarial peruano (más del 90% de agencias digitales son PYME). La tendencia, o reto, es que los clientes sean menos escépticos y se den cuenta que la era digital les puede ayudar a su negocio. Tambien hay una tendencia marcada para tercerizar servicios; sin embargo, hay empresas grandes que prefieren manejar sus redes y publicidad in-house. Todo esto va de la mano al crecimiento económico del país.
	Jorge Luis Escalante	Siempre hay empresas/personas reacias a los cambios que no quieren aceptar la digitalización. Esto obstaculiza y no permite adaptarse a los cambios del entorno, de esto saca ventaja la competencia quienes te pueden desaparecer del mercado.

Tabla B1: Hallazgos entrevista a expertos académicos (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
AGENCIAS DIGITALES Y TENDENCIAS		
¿Cómo se ha movido el mercado respecto al crecimiento digital que hay?	Edwin Huaynate Mato	Hoy por hoy, las agencias y empresas están apostando en invertir en innovación porque el público digital ha crecido y, al tener mayores demandantes de servicios digitales, la oferta de empresas digitales también cambian. Las agencias están invirtiendo en mejorar sus servicios.
	David Cruz Roncal	Hay muchos clientes que desconfían de los canales digitales, aún. clientes escépticos. Sin embargo depende del tamaño de la agencia digital el tamaño de sus clientes. Se puede incluso solo contratar a una persona. Todo depende hasta donde se quiere llegar sin quedarse corto.
	Jorge Luis Escalante	Considera que frente al crecimiento digital, hay más empresas que ingresan all negocio del marketing digital; sin embargo, así como un porcentaje de los clientes permanece reacio al cambio y digitalización, hay empresas que tambien optan por esta posición.
	Luigi Domenico	Hace 5 años, había muchas empresas que se animaban a entrar. al mercado digital Ahora, hay empresas que se están consolidando. Tenemos a las grandes, medianas y freelance o pequeñas. Las barreras de entradas son bajas; sin embargo, el cliente desconfía más de una empresa. El cliente se ha educado y no permite que cualquier agencia maneje sus marcas.
Comentarios sobre agencias digitales	David Cruz Roncal	El reto de las agencias digitales son sus modelos de negocios, son simples y esta segmentado en horas hombres, la planilla es el gasto fuerte de la empresa. Entonces la empresa tiene que pensar en como hacer para que su efecto multiplicador aumente. Para una PYME es importante tener los resultados rápido para que vaya creyendo en lo digital.

	Edwin Huaynate Mato	Muchas de ellas terminan cerrando pese a ser tan creativos por no tener un orden de planificación estratégica y gestión de empresa, puedes ser muy creativo e innovador; sin embargo, si no sabes guiar tu empresa y los procesos, las finanzas no servirá pues hay procesos más importante.
--	---------------------	--



ANEXO C: Guía de entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales

Figura C1: Guía de entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales

Fecha y hora:
Lugar:
Entrevistado: Agencias Digitales

1. Introducción:

Buenos días/tardes/noches, Mi nombre es _____ soy estudiante de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estamos haciendo una investigación sobre una propuesta de implementación de la estrategia inbound marketing en una PYME. Con tal propósito, quisiéramos contar con su participación en el presente estudio. Esta entrevista es confidencial y todo lo que usted nos diga será utilizado en conjunto con toda la información compilada en esta investigación de tesis para fines de análisis y elaboración del diagnóstico final. Gracias por su tiempo.

II. Cuestionario Generales:

1. ¿Cómo es que decidió iniciar con el negocio?
2. ¿Cuanto tiempo tiene su negocio y qué servicios ofrece?
3. De estos servicios que menciona, ¿cuáles son los más demandados y por qué?
4. ¿Cuáles considera usted que son las agencias digitales mejor posicionadas en el país, qué las diferencia del resto?

III. Cuestionario Estudio micro-macro entorno

1. ¿A quienes consideras como competidores directos según el tipo de cliente que atiendes?
2. ¿Quiénes son tus competidores? ¿Cómo es la relación con ellos? ¿Qué te proveen?
3. ¿Qué factores se toman en cuenta al momento de negociar con los clientes?
consulta
4. ¿Qué es lo que más valoran los clientes?
Que siempre le agregues valor, que siempre estes demostrando con números tus propuestas y le des un toque estratégico, superes sus expectativas
5. ¿Qué tan difícil es ingresar a este mercado? ¿Hay barreras de entrada fuertes?
Es un mundo atomizado, no hay un mercado maduro. No hay barreras de entrada fuertes, montar un negocio no debe costarte casi nada, no necesitar oficina, la tecnología es gratis. Ahora estar en redes no te hace salir d

Figura C1: Guía de entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

6. ¿Qué servicios sustitutos existen?

7. ¿Hay leyes que se deben tomar en cuenta al momento de brindar un servicio? ¿Qué tanto limita la normativa al sector digital?

Yo creo que, no sé si nombre, pero todo depende de su know how, marketing se ha convertido en una carrera de ciencia más tecnología más creatividad, más análisis e interpretación de datos. Las que lideran son las que están especializadas en algo puntual.

8. ¿La situación económica del país afecta al sector? ¿Cómo?

9. ¿Cuáles han sido los cambios tecnológicos que más han favorecido a la industria?

¿Qué cambios en la industria están por llegar?

ANEXO D: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales

Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
CUESTIONARIO GENERAL		
¿Cómo es que decidió iniciar con el negocio?	Eduardo Eñeque	Es un emprendimiento de un poco más de 4 años, yo vengo de un mundo corporativo en donde implementaba estrategias y tácticas que los clientes no aceptaban tanto, con el tiempo perdieron eficacia. Comencé a explorar hasta que conocí el Inbound Marketing, renuncié a mi trabajo en donde era gerente general y monté una empresa que resolviera lo que yo quería ofrecer, entonces me asocié con HubSpot y mi primer cliente fui yo mismo. Somos una compañía muy joven.
	David Farro	La agencia se compró en el 2017; sin embargo, ya tiene 7 años en el mercado y se modificó la cartera de servicios.
	Gabriela Sandoval	Grou nace de un spin off de una agencia que tenía muchos años en mercado, incluso en el Latinoamericano. El momento en el que empieza este movimiento digital, se abre un departamento específico para la planeación estratégica y el mundo digital. Entonces se decide separar y hacer un ente solo.
	César Meza	Yo trabajo en una organización educativa, dirigida al marketing de comunicaciones, pero siempre busqué tratar de estar al día con las nuevas tendencias en marketing, quería estar en línea con el marketing de contenidos como las personas consumían esto, entonces ví que los contenidos dan más relevancia a la organización y que la venta es un proceso largo. Entonces ahí lancé mi emprendimiento.
	Luigi León	Yo soy profesor en la universidad y el decano quería ser mi socio, me dijo para trabajar con él. Al final no se dió y yo ya tenía el bicho de querer emprender y poner un negocio. Comencé a ofrecer muchas cosas con marketing, hasta asesoría y fuerzas de ventas. Quería incursionar en el tema digital, pero no sabía mucho porque en su época no estaba muy difundido. Empecé y la gente confiaba en mi, cuando entré el tema digital empezó a sonar mucho más.

Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
CUESTIONARIO GENERAL		
¿Cuanto tiempo tiene su negocio y qué servicios ofrece?	Eduardo Eñeque	La empresa lleva 4 años en el mercado. El único servicio que ofrecemos es el Inbound Marketing, solo ofrecemos este servicio pues lo hacemos de la mejor manera, es nuestro core, nuestra especialización.
	David Farro	Como les comenté, el negocio ya lleva 7 años en el mercado. Ofrecemos servicios como el diseño y desarrollo de la Web, redes sociales, pauta digital y contenidos.
	Gabriela Sandoval	El negocio tiene 5 años. Los servicios que ofrecemos están especializados en Inbound Marketing, los dividimos en 2 etapas... la planeación estratégica y la etapa de implementación en donde ejecutamos el plan táctico alineados a lo solicitado por nuestros clientes.
	César Meza	Ofrecemos Content Marketing e Inbound Marketing, en este último recién estamos incursionando
	Luigi León	Hace 4 o 5 años, en octubre de este año serán 5 años. Los servicios que brindamos son básicamente planeamiento estraatéxico, depende mucho del tipo de negocio si es uno que esta en el mercado io recién empieza. Primero ordenamos al cliente, cuando este no sabe lo que quiere o no sabe cual es su propuesta de valor, es importante que el cliente identifique claramente su necesidad; luego, se le hace un plan de marketing, estrategias métricas y acciones para poder implementar lo digitall. Procedemos con lo digital en donde entra el desarrollo web, el diseño gráfico, el tema audiovisual, fotografía y community manager -que tercerizamos pero también brindamos- y desarrollo del contenido digital, campañas de mailing. Lo más fuerte es el desarrollo y la implementación del contenido en base del modelo del negocio del cliente que ya está establecido o que le hacemos. Básicamente 3 negocios: consultoría, servicios digitales y desarrollo web.

Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
CUESTIONARIO GENERAL		
De estos servicios que menciona, ¿cuáles son los más demandados y por qué?	Eduardo Eñeque	Cómo mencioné, somos especialistas en este servicio, los clientes aprecian esto que nos enfoquemos en los servicios de educación, salud y finanzas. Si vienen otros clientes de los otras ramas evaluamos si podemos satisfacer al cliente o no
	David Farro	Desarrollo web (clientes corporativos), redes sociales (emprendedores, startups), contenidos (SEO)
	Gabriela Sandoval	En México, estamos nosotros y unas tres o cuatro. Lion Digital Mx, EXE.
	César Meza	Full content, casi el 90% de mis clientes me piden content marketing, porque nos especializamos en eso. Generalmente, los clientes piensan que este servicio es muy caro, pero no es así.
	Luigi León	Lo principal es la consultoría, porque me permite poder recomendar otros servicios y hacer un

		análisis más exhaustivo de la empresa con la que vamos a trabajar; posterior a ello, ya conozco con quien me encuentro trabajando y puedo hacer un plan adecuado a lo que necesitan.
--	--	--



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
CUESTIONARIO GENERAL		
¿Cuáles considera usted que son las agencias digitales mejor posicionadas en el país, qué las diferencia del resto?	Eduardo Eñeque	Yo creo que, no sé si nombre, pero todo depende de su know how, marketing se ha convertido en una carrera de ciencia más tecnología más creatividad, más análisis e interpretación de datos. Las que lideran son las que están especializadas en algo puntual. Por ejemplo Salesforce, HubSpot
	David Farro	Millenial, Circus, Hashtag, Farenheit, Manya. Son grandes y sus servicios son diferenciales al del resto. Definir el mercado es complicado, hay mucha informalidad y las agencias no tienen definido su sector. Todos ofrecen un poco de todo y casi ninguna se especializa, por ello el reto a futuro para las agencias es la especialización.
	Gabriela Sandoval	Considero que las agencias que te mencioné, Exe y Lion, son las más posicionadas, al menos aquí.
	César Meza	NEO, por ejemplo, trata de darte una mirada analítica del mundo digital. Houdini, también es muy buena, lo que le daba un valor era que brindaban una experiencia digital muy rica.
	Luigi León	Manya.pe tiene contenido atractivo, bastante distintivo; resaltan por los publicistas que

		manejan, la creatividad de su contenido. EXE resalta por la efectividad de sus campañas. Attachmedia por su SEO. Houdini por la creatividad.
--	--	--



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
ESTUDIO MICRO Y MACRO ENTORNO		
¿A quienes consideras como competidores directos según el tipo de cliente que atiendes?	Eduardo Eñeque	La verdad no me fijo mucho en quién compite, sino en que necesitan los negocios, como puedo agregar más valor, no lo hago porque no me gusta distraerme.
	David Farro	A las agencias Arena visual, Manya.pe, Wataweb.
	Gabriela Sandoval	En nuestra experiencia, no. El mercado es muy amplio y hasta ahora no nos ha tocado. Nosotros cuando hablamos con un prospecto, un lead, siempre averiguamos si son buenos clientes para nosotros y nosotros la empresa adecuada para ellos. Buscamos relaciones a largo plazo.
	César Meza	Yo creo que Contenttu, Impulse también pero hace mucho Inbund y poco contenido. Making Content tsmbien.
	Luigi León (?)	Hay una diferencia porque compito por dos lado. Por consultoría, Mercadeando es una

		consultora muy conocida en Perú. Por digital, Prodequa o Stage y otras más, suenan porque estan en el sector en donde estoy involucrado, Chicha Digital también, ellos cobran casi igual que yo.
--	--	--



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
ESTUDIO MICRO Y MACRO ENTORNO		
¿Quiénes son tus proveedores? ¿Cómo es la relación con ellos? ¿Qué te proveen?	Eduardo Eñeque	Son especialistas en contenido, UX, etc. Pero lo que tengo tercerizado son las especializaciones en redaccion, sistemas, digitalización. Y tambien personas con ciertos skills para determinadas empresas
	David Farro	En mi caso, no tengo proveedores, lo hacemos todo nosotros o en todo caso tratamos de contratar servicios que podamos realizar.
	Gabriela Sandoval	Si, tenemos socios estratégicos incluso para el desarrollo de páginas Web. Para complementar algunos proyectos que sobrepasan los servicios que ofrecemos y tambien tenemos proveedores tecnológicos que nos dan plataformas para la automatización del marketing, analisis de campañas, dashboards, etc; las licencias de las herramientas tecnológicas son las tercerizadas. Trabajamos tambien con agencias que tienen un stock de fotos.
	César Meza	Nosotros tercerizamos los proyectos muy sfisticados en temas digitales con programadores de HTML, los micrositiros que son muy grandes tambien lo hago con algunos partners, trabajo con una productora porque no tengo esos skill y mis entregables salen mejor. A veces he tenido que tener traductores y editores de peso para tareas más pesadas. Mi relación es más por proyecto.
	Luigi León (?)	Tercerizamos los servicios de community manager. Son freelancers, no son competidores como

		tal.
--	--	------



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
ESTUDIO MICRO Y MACRO ENTORNO		
¿Qué factores se toman en cuenta al momento de negociar con los clientes?	Eduardo Eñeque	Consideraría que sus requerimientos, hay clientes que vienen directamente y te piden A, B o C, pero tú les debes de ofrecer tus servicios, preguntarles si están contentos y seguir a partir de eso. Lo que yo hago es un tipo de consultoría en donde evaluo que es lo que el cliente realmente necesita.
	David Farro	Depende. Las startups que lo buscan son empresas que han ganado fondos para poder invertir. Hay clientes que exigen un trabajo fuerte, pero no están dispuestos a pagar, entonces no le conviene a la empresa.
	Gabriela Sandoval	Empresas enfocadas en el B2B, buscamos que el equipo, que el cliente esté buscando un consultor o una asesoría estratégica no solo una mano de obra. Tenemos clientes así, pero no nos gusta pues consideramos que el aporte de la empresa es ese ser un socio que pueda ayudar al cliente y así lograr la retención. Es importante que estén abiertos a las posibilidades.
	César Meza	Siempre he tratado de buscar empresas que sean competitivas en el mercado para poder resaltar, pero sin ser agresivo. Me gusta estar con empresas grandes para que valoren el content marketing, empresas pequeñas a veces no entienden y quieren invertir muy poco en los contenidos.
	Luigi León	Pues que estos no te vayan a cabecear, me ha tocado muchas veces que cuando los clientes son

		<p>pequeños no quieren pagar o se hacen los locos luego de terminado el proyecto. Por eso, busco clientes B2B, con perfil industrial, también por un lado para ser conocidos y por que pagan más. Incluso puedo educar al cliente, pero me gustaría que tengsa nociones de lo que es marketing o gestion de empresas, alguien que tenga un mínimo conocimiento en como va una empresa, que no se desvincule de todo, que se involucre en el proyecto, que este dispuesto a comunicarse con nosotros, pero que no abuse tampoco.</p>
--	--	---



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
ESTUDIO MICRO Y MACRO ENTORNO		
¿Qué es lo que más valoran los clientes?	Eduardo Eñeque	Que siempre se le agregue valor, que siempre se le demuestre con números y proyectos como es que el negocio está cambiando. Darle un enfoque estratégico a su negocio que supere sus expectativas.
	David Farro	Los clientes no valoran el servicio. No trabajan con resultados de verdad (“piensan que tener likes es mejorar”) no se tiene claro lo que realmente se necesita. Los clientes valoran el expertise. Limadot te forma para evaluar resultados digitales y puedas medir tu campaña.
	Gabriela Sandoval	El enfoque a resultados que tenemos, nuestros procesos y metodologías trazadas para lograr la optimización, el sentimiento de urgencia y la comunicación continua. Que no hay desconexión y logramos los objetivos juntos. Tratamos de involucrar al cliente dentro de su mismo proyecto. Es un trabajo en colaboración, como lo proponemos lo realizamos.
	César Meza	Definitivamente sería el contenido que genero que, por supuesto, es de valor. Los ayuda a atraer más clientes y fidelizarlos inclusive.
	Luigi León	Yo creo que valoran que nosotros lo primero que hagamos es entender su negocio y hacer una

		consultoría en donde podamos hacer la mejor estrategia o planeamiento para que se vea reflejado en su inversión.
--	--	--



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
ESTUDIO MICRO Y MACRO ENTORNO		
¿Qué tan difícil es ingresar a este mercado? ¿Hay barreras de entrada fuertes?	Eduardo Eñeque	Considero que es un mundo atomizado, no hay un mercado maduro. No hay barreras de entrada fuertes, montar un negocio ya no cuesta casi nada, no necesitas oficina necesariamente, la tecnología es gratis. Por ejemplo, antes para estar en redes debías hacer publicaciones y moverte, ahora en facebook no más haces todo.
	David Farro	Las barreras de entrada son bajas, la inversión inicial no es necesariamente tan fuerte
	Gabriela Sandoval	No son altas; sin embargo, el permanecer y hacer que la agencia sea exitosa a través del tiempo y que mantenga una cartera de clientes constante es difícil. El volumen de agencias es alto y mantener tus clientes es lo difícil, los costoso.
	César Meza	Hay barreras de entrada, el concepto digital está todo englobado. El mercado piensa que se tiene o una agencia ATL o digital, esta percepción es una barrera de entrada pues se tienen que educar a los clientes. Otra barrera es el presupuesto.
	Luigi León (?)	Consideraría que no es difícil ingresar al mercado pues una marketero que se una con un

		publicista y unos comunicadores puede montar su empresa rápidamente. Sucede que esto es cuestión de contactos. Mientras más contactos tengas, puedes llegar a mayor clientes y, de acuerdo, a la calidad del servicio y la recomendación que tengas, bravazo pues.
--	--	--



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
ESTUDIO MICRO Y MACRO ENTORNO		
¿Qué servicios sustitutos existen?	Eduardo Eñeque	Alguien que haga exactamente lo mismo y le diga que mejor que nosotros, alguien que nos pueda reemplazar en el core. Las personas podrían decirles a otros que les hagan los contenidos, esto puede ser sustituo más no pueden sustituir el know how
	David Farro	Hay plataformas en línea que permiten al cliente cumplir con ciertos requerimientos “do it yourself”. contratar un servicio in house, pero tendrían que tener un expertise bastante alto. Por eso todas las empresas con un area de mkt tercerizan sus servicios digitales.
	Gabriela Sandoval	Sucede casos en donde nuestros clientes quieren contratar todo el servicio, pero hay casos en donde los clientes quieren algo en específico y buscan un diseño de estrategia y ellos implementarlo directamente, Hay clientes que tienen el presupuesto apretado y buscan agencias con experiencia más limitada, pero que este dentro de sus posibilidades.
	César Meza	A veces no quieren content sino pasar a la publicidad digital, LinkedIn, Facebook... El inbound también compite pues es un paquete completo
	Luigi León (?)	Más que nada sería agencias complementarias, empresas de relaciones públicas, audiovisuales o

		con las cuales tercerizan relaciones que no tengan. Hay partnerships también.
--	--	---



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
ESTUDIO MICRO Y MACRO ENTORNO		
<p>¿Hay leyes que se deben tomar en cuenta al momento de brindar un servicio? ¿Qué tanto limita la normativa al sector digital?</p>	Eduardo Eñeque	De hecho, las leyes de la confidencialidad de la información, los clientes siempre preferirán trabajar con una agencia que tiene en claro que contenido publicar y cual guardar. Creo que toda agencia de marketing, sobre todo las digitales y de contenido saben como manejar este tema.
	David Farro	No recuerdo alguna tan específica que impida dar servicios o con la que debamos tener cuidado, me parece que no hay
	Gabriela Sandoval	El tema del no plageo y la confidencialidad de la información que nos piden los clientes. Tambien se toman en consideración las normativas de Facebook y Google, dado que al hacer una campaña el equipo de implementación debe de estar monitoreando en tiempo real el contenido y todo acerca de las campañas, si hay alguna restricción que se está incumpliendo, esto va a afectar a los resultados.
	César Meza	La publicidad está regulada, exige poner en orden el contenido acorde a lo legal. Buscar fuentes fidedignas para crear contenido y esos es bien delicado. Por ejemplo, cuando coges la información en inglés o de otro país, puedes cometer errores en el país actual por un error en interpretación. En contenidos se cuida mucho el tema de fuentes y tratamos de dar contenido que no vaya a generar crisis.
	Luigi León (?)	Básicamente, consideraría que la confidencialidad de la información y algunas que tienen que

		ver con el contenido de las publicaciones que se realizaran o de las campañas, generalmente, hay algunos productos o servicios para los cuales existen leyes específicas. Para salir del mercado no es tan difícil, es conversar con el cliente, romper un contrato y se acabó.
--	--	---



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
ESTUDIO MICRO Y MACRO ENTORNO		
¿La situación económica del país afecta al sector? ¿Cómo?	Gabriela Sandoval	En algunos casos se busca un enfoque más conservador y el presupuesto se ve más afectado. Cuando se reduce el presupuesto de marketing, nos reducen a nosotros.
	César Meza	La economía afecta a muchos sectores. Cuando las ventas caen las empresas siempre cortan el presupuesto de marketing. La publicidad es una apuesta por educar al consumidor, entonces lo primero que hacen es cortar el presupuesto de content pues no lo ven muy vinculado a publicidad, entonces se ponen a invertir en más difusión.
	Luigi León (?)	Se ve reflejada en cómo me pagan los clientes, el dinero se estanca. Si el dinero no es soltado por el Estado, no fluye el dinero. Por otro lado, hay gente que quiere emprender, por ejemplo, a alguien lo despiden del trabajo, lo liquidan y de ahí sale y quiere hacer un negocio, busca una agencia y nos conviene.

Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
ESTUDIO MICRO Y MACRO ENTORNO		
<p>¿Cuáles son los cambios tecnológicos que más han favorecido a la industria? ¿Qué cambios en la industria están por llegar?</p>	Eduardo Eñeque	<p>Considero que los nuevos softwares ayudan a automatizar y digitalizar los servicios, hacerlos más rápidos, cada vez es más rápido el crecimiento digital</p>
	David Farro	<p>Herramientas para digital (análisis de datos, gestión de redes sociales) muchas empresas no utilizan estas plataformas. Herramientas de gestión de proyectos.</p>
	Gabriela Sandoval	<p>El mercado es totalmente cambiante, lo que es hoy ya no será mañana. Todas las plataformas todos los días usan diferentes formas de medir y controlar sus campañas. La automatización del marketing es la tecnología central para la implementación del Inbound Marketing, por ejemplo, HubSpot. Todo lo que tiene que ver con la inteligencia artificial, darle seguimiento a los lead, todo esta automatizado, no hay nada que no este cambiando segundo a segundo en esta industria.</p>
	César Meza	<p>Hay herramientas para que tu mismo hagas tu propio diseño, hay muchas herramientas para que hagas las cosas por tu cuenta, pero es muy complicado reemplazar a alguien que genere contenidos. Realmente, considero que las otras tareas si pueden ser reemplazadas con softwares.</p>
	Luigi León (?)	<p>El voice search, fijo, eso está por llegar. La inteligencia artificial o la realidad aumentado que</p>

		no llega como tal a Perú, pero son unos estilos de publicidad que asustan realmente.
--	--	--



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
SOBRE INBOUND MARKETING		
¿Conoce la estrategia de inbound marketing? ¿Alguna vez han brindado un plan de inbound marketing?	Eduardo Eñeque	La empresa, Impulse, es de Inbound, solo vemos Inbound
	David Farro	Nuestra agencia es digital, tambien trabajamos y ya brindamos servicios
	Gabriela Sandoval	Nuestro objetivo es que los clientes tengan un sitio de 24 horas en el cual se puedan generar leads y que sean de calidad, que se logran construir y general al menor costo.
	César Meza	Si, recientemente estamos incursionando en ello. Ya hemos tenido algunos clientes.
	Luigi León (?)	Si, de hecho brinde un plan completo de Inbound a un cliente, el cliente no sabe que estas

		haciendo, pero si se hace. A veces se hace completo, ahí entra el tema de la consultoría, porque el proyecto es a la medida.
--	--	--



Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
SOBRE INBOUND MARKETING		
¿Qué factores son clave para una estrategia de este tipo?	Gabriela Sandoval	Primero utilizamos la metodología sostac en donde evaluamos la situación actual de los clientes, para la elaboración de la estrategia. Luego, alineamos la situación actual a los objetivos de la empresa en donde elaboramos los objetivos de la estrategias, kpi's y kri's favorables; por último, hacemos la estrategia que incluye el contenido, el contacto la mezcla de herramientas. Una vez hecho todo esto pasamos a la parte táctica en donde vemos el plan con un presupuesto específico. Pasamos a una etapa de control para ver el rendimiento de las campañas. Luego aplicamos los 4 factores: 1 la agencia, 2 los contenidos, 3 la plataforma de automatización de marketing y 4 el presupuesto para la pauta que le daremos al cliente.
	César Meza	El cliente debe tener una disposición porque querer una mejor experiencia de compra y de servicio. Es importante que compren el proyecto que vaya más allá del nombre pues una fuerte responsabilidad. Si las empresas no quieren sistematizar, no quieren soltar el Inbound no será aplicable. Si el gerente de marketing no está de acuerdo con las funciones de Inbound, no va a ser posible aplicar esto.
	Luigi León (?)	La automatización, por ejemplo, trabajamos con un CRM para un cliente, esto no puede faltar. También el tema de volver a mostrarle publicidad a un cliente interesado.

Tabla D1: Hallazgos entrevista a expertos en el mercado de agencias digitales (continuación)

PREGUNTA	EXPERTO	TESTIMONIO
SOBRE INBOUND MARKETING		
Para el caso de las pymes, ¿qué debería tomar en cuenta si es que deseo implementar una estrategia de este tipo?	Gabriela Sandoval	Más que el ROI utilizamos el ROMI (return on marketing investments). Otros indicadores importante es cuanto me esta costando adquirir los leads, los clientes y tambien el indicador del lifetime value de neustros clientes, es decir, un vez que lo adquirí cuánto me genera, luego salen otros como los MQL's, SQL's. Necesitanmos medir el NPS, ver la satisfacción y cerrar. Este ultimo nos da la probabilidad de que nos recomienden con alguien más, a partir de esto vemos la satisfacción de clientes y midiendolo sacamos las áreas de oportunidad, su objetivo final es una retención.
	César Meza	Inbound es para todos quienes quieran tener servicios más personalizados y mayor llegada a los clientes. Tener el claro la filosofía de esta estrategia es fundamental para que tus procesos mejoren. Van a tener que sacar sus costos beneficios y saber si en verdad es rentable. Por ejemplo, una empresa que tiene productos de muy bajo costo, el Inbound no le va a servir porque su producto si sale; por otro lado, si el producto es costos como una póliza o un seguro de vida, lógicamente debes de atraer a que el cliente lo adquiera.
	Luigi León (?)	Tener bien definido tu negocio y saber cual es la necesidad como cliente, saber que facturación busca alcanzar y en cuanto tiempo.
¿Qué beneficios otorga esta estrategia?	Gabriela Sandoval	Los beneficios son tener un activo digital que te permite estar en tu industria como un referencial, te permite atarer y tener cierto posicionamiento en el mercado. Que no dependas de las campañas pagadas pues esto es una pendiente ascendente, lo que te cuesta este año te cuesta más el próximo, te permite tambien tener un activo digital. Te permite estar en los objetivos de tu cliente, tener una estrategia que permite optimizar los recursos porque si se hacen actividades desorganizadas habrán desperdicios de recursos.
	César Meza	Reducción de tiempo, difundir de forma automatizada la información, llegas de manera mas rápida hacia el lector, puedes ver si generas valor o no. Vas creando activo municacionales que te hace experto en el campo. Te permite automatizar tantas cosas que reduces el recurso humano, te ahorras en personas. Te ayuda a ser más eficiente con los recursos en general y dar respuestas rapidas al consumidor. Sabes cuando mandar un correo o en que momento la

		publicidad va a generar más impacto.
	Luigi León (?)	Mayor rentabilidad, incremento de ventas, los esfuerzos comerciales serán menores proquer el publico ya esta segmentado. Más filtrado.



ANEXO E: Guía de entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo

Figura E1: Guía de entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo

<p>Fecha y hora: Lugar: Entrevistado: Clientes MD</p> <hr/>
<p>1. Introducción:</p> <p>Buenos días/tardes/noches, Mi nombre es _____ soy estudiante de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estamos haciendo una investigación sobre una propuesta de implementación de la estrategia inbound marketing en una PYME. Con tal propósito, quisiéramos contar con su participación en el presente estudio. Esta entrevista es confidencial y todo lo que usted nos diga será utilizado en conjunto con toda la información compilada en esta investigación de tesis para fines de análisis y elaboración del diagnóstico final. Gracias por su tiempo.</p>
<p>II. B.P. Cuestionario Generales:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Podrías hablarnos un poco de tí? Tu familia, edad y la historia de cómo inició el negocio.2. ¿Qué puesto es el que tienes en el trabajo?3. ¿Cómo es un día normal para tí? Cómo empieza, cómo termina, etc.4. ¿Qué cualidades se necesitan para ejercer en tu posición?
<p>III. B.P. Negocio:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿A qué industria pertenece tu empresa?2. ¿De qué tamaño es tu empresa?
<p>IV. B.P. Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son tus responsabilidades en el trabajo?2. ¿Cómo sabes cuando tu negocio está yendo bien o mal?
<p>V. B.P. Desafíos y aspiraciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son tus aspiraciones en la vida?2. ¿Cuáles son tus mayores desafíos en el trabajo?
<p>VI. B.P. Fuentes de información:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo sueles informarte más acerca de la industria a la que pertenece tu empresa?2. ¿Tienes alguna página o blog que sueles visitar frecuentemente con este propósito?
<p>VII. B.P. Preferencias de compra:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo interactúas con tus proveedores actualmente y cómo preferirías que sea?2. ¿Qué tanto utilizas internet para buscar proveedores? ¿Qué factores a favor y en contra identificas?

Figura E1: Guía de entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo (continuación)

IV. Cuestionario razones de elección MD

1. ¿Por qué decidiste trabajar con una agencia de marketing digital?
2. ¿Consideraste hacerlo por tu cuenta? ¿Cuáles fueron los inconvenientes más importantes?
3. ¿Cómo contactaste a Marketing Disruptivo?
4. ¿Cuáles son los servicios que usted contrata de Marketing Disruptivo?
5. ¿Cómo mides los resultados obtenidos de los servicios brindados por Marketing Disruptivo?
6. ¿Consultaste a otras agencias de marketing digital previamente a tu experiencia con Marketing Disruptivo?
7. ¿Qué es lo que más valora de Marketing Disruptivo?
8. ¿En qué aspectos considera que podría mejorar la empresa?
9. ¿De ser el caso, podría comentarnos sobre alguna experiencia con otras consultoras de marketing digital previas a su interacción con Marketing Disruptivo?

ANEXO F: Hallazgos entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo

Tabla E1: Hallazgos entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo

PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
CUESTIONARIO GENERAL		
1. ¿Podrías hablarnos un poco de ti? Tu familia, edad y la historia de cómo inició el negocio.	Susy Olaechea	Cliente de Marketing Disruptivo, dueña de "Mujer auténtica". Abogada, egresada de la Universidad de Lima. He trabajado en el sector privado y luego en sector público (apoyando a ministros). El negocio inició pues quería pasar más tiempo en casa con su niña, entonces fui con un asesor de negocios, hicimos un canvas para estructurar mi idea e identifiqué la necesidad de ser visibles en RRSS. El negocio tiene solo un año, empecé en junio del 2018.
	Stephanie Frías	Dueña de Rentaire, tengo 29 años y tengo 1 hijo. Se trata de un negocio familiar, he estudiado administración de empresas. Me he ganado el puesto que tengo ahora en base a mi trabajo, pues identifiqué puntos a mejorar para la renovación de la marca y el modelo del negocio. Mis hermanos son publicistas y administradores y gracias a ellos he aprendido con el tiempo a tratar con clientes, cerrar con ellos contratos y ventas. Actualmente esto cerrando un negocio con una nueva marca llamada Crema Power (marca de España).
	Carla Mendez	Tengo 29 años. Con respecto a mi familia, tengo 2 años de casada y actualmente estoy embarazada. Tengo un negocio familiar, es un laboratorio con 2 años de vigencia el cual puede producir elementos de belleza y shampoo (para perros). El nombre del laboratorio es Cori Laboratorios.
	Alejandra Marquez	Soy financista de la Universidad de San Martín de Porres y tengo 24 años, gestioné emprendimiento llamado Barvados. Mi negocio es Bizness SAC y tiene 7 años en el mercado.
	Sandra Zegarra	Tengo 24 años, soy la dueña de Kaligo, la empresa tiene 2 años y medio y nació a partir de una necesidad que identifiqué al estar embarazada de emprender y poner mi propio negocio, ahora tenemos 8 personas trabajando. He estudiado diseño de modas y gestión textil. Respecto a mi familia, estoy separada y tengo un hijo.
2. ¿Qué puesto es el que tienes en el trabajo?	Susy Olaechea	Soy la dueña
	Stephanie	Dueña y representante legal. En el expertise, mi papá es el que manda en las direcciones
	Carla Mendez	Soy la gerente general
	Alejandra Marquez	Gerente Financiero y administrativo.
	Sandra Zegarra	Jefa de ventas y diseño

Tabla E1: Hallazgos entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo (continuación)

PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
CUESTIONARIO GENERAL		
3. ¿Cómo es un día normal para ti? Cómo empieza, cómo termina, etc.	Susy Olaechea	Mis días son diferentes a cuando tienes un horario fijo, ahora son llenos de adrenalina. Alisto todo para dejar a mi hija y despedir a mi esposo, voy al gimnasio, respondo mails y luego voy a reuniones. Por último, reviso mis pendientes para mis entrevistas o verifico temas a conversar con las personas a las que contactaré.
	Stephanie	Casi siempre son días intensos en los que llaman los clientes con problemas (cuando no hay energía en los aires acondicionados o alguna otra emergencia). Generalmente, me levanto a las 5 am, luego voy al gimnasio, empiezo a trabajar a las 8:30 am. Me quedo hasta las 11-12 am avanzando tanto mis pendientes como los de los trabajadores.
	Carla Mendez	Prospecta las ventas que podría tener, agenda reuniones y qué contenido muestra la agencia en los canales digitales.
	Alejandra Marquez	Voy a la oficina y reviso la gestión de ventas, eso hasta las 7 pm, luego veo aprovisionamientos con los proveedores.
	Sandra Zegarra	Me levanto y veo a mis hijos, luego empieza a trabajar. Me preocupo por equilibrar la vida laboral con la vida con Emiliano (mi hijo).
4. ¿Qué cualidades se necesitan para ejercer en tu posición?	Susy Olaechea	Ser bastante tolerante a los cambios, mas no pasivo (flexible). Ser fuerte para pasar dificultades (emocionalmente)
	Stephanie	Ambición por el crecimiento personal y profesional. Ser muy decidido en lo que se quiere
	Carla Mendez	Perseverancia, buena actitud y conocimiento del negocio
	Alejandra Marquez	Ser Bastante analítica y detallista, porque cualquier detalle en los ratios, números o indicadores puede cambiar la toma de decisiones.
	Sandra Zegarra	Creatividad, ser detallista y ser alguien que conozca a los clientes

Tabla E1: Hallazgos entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo (continuación)

PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
EL NEGOCIO		
1. ¿A qué industria pertenece tu empresa?	Susy Olaechea	Industria de coaching. Su competencia está más afuera que adentro. El contacto es por boca a boca básicamente.
	Stephanie	La industria de alquiler de aire acondicionado para eventos (90%) y venta de equipos de aire acondicionado (10%).
	Carla Mendez	Producción de productos de limpieza y distribución de los mismos.
	Alejandra Marquez	Servicios de venta, cobranzas y atención al cliente.
	Sandra Zegarra	Cojines pre natales
2. ¿De qué tamaño es tu empresa?	Susy Olaechea	Solo trabaja una sola persona.
	Stephanie	Nuestro equipo consta de 12 personas (pequeña empresa).
	Carla Mendez	Pequeña empresa
	Alejandra Marquez	Pequeña
	Sandra Zegarra	Pequeña empresa
RESPONSABILIDADES		
1. ¿Cuáles son tus responsabilidades en el trabajo?	Susy Olaechea	Revisar la agenda, mandar correos, tener todo listo para la entrevista de la semana, revisar la información que te va a mandar.
	Stephanie	Debido a que asume el puesto de directora comercial-administrativa, sus funciones se pueden resumir en lo siguiente: i. Cierre de ventas (cumplir con una meta mensual). ii. Marketing (ver alcance y contenido a compartir). iii. Considerar el recurso humano (motivarlos para que cumplan sus funciones). iv. Ver la optimización de compras (logística), optimizar costo de los recursos. v. Dar soporte en el tema contable y de cobranzas
	Carla Mendez	Temas administrativos, legales y comerciales.
	Alejandra Marquez	Me encargo de revisar los indicadores financieros y ver los pagos pendientes (de luz, internet, etc).
	Sandra Zegarra	Ver el diseño de los productos y las ventas del negocio.

Tabla E1: Hallazgos entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo (continuación)

PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
RESPONSABILIDADES		
2. ¿Cómo sabes cuando tu negocio está yendo bien o mal?	Susy Olaechea	Creo que, en general, nos esta yendo bien, d ehecho considero que nos puede ir mejor, pero es algo que se puede solucionar con el transcurso del trabajo.
	Stephanie	Con las ventas (cruce de cumplimiento de metas mensuales vs cierre del mes), dentro de sus metas está tener un buen EEFF y poder tener mejores opciones de financiamiento (que influyan de manera positiva en sus importaciones de aire acondicionado).
	Carla Mendez	Por ahora, no es posible medirlo porque aún nos encontramos en una etapa de inversión (distribuidora tiene 3 meses).
	Alejandra Marquez	Cuando nuestros indicadores son positivos y nos marcan algún crecimiento ya se en utilidades, ventas.
	Sandra Zegarra	No se está midiendo el desempeño de la empresa mes a mes.
DESAFÍOS Y ASPIRACIONES		
1. ¿Cuáles son tus aspiraciones en la vida?	Susy Olaechea	Encontrar el equilibrio emocional y compartirlo con un público interesado.
	Stephanie	Viajar a España (Stephanie valora la educación (en escuelas y en la calle) y las oportunidades que se dan en ese país. Esto la motiva a criar a su hijo y nutrirse de conocimiento allá).
	Carla Mendez	Que la distribuidora pueda crecer y dar estabilidad en la familia
	Alejandra Marquez	Poder ganar dinero en un negocio al que no tenga que ir todos los días ni regirse bajo un horario estable .
	Sandra Zegarra	Estudiar neuro marketing
2. ¿Cuáles son tus mayores desafíos en el trabajo?	Susy Olaechea	El evitar frustrarme con todas las cosas que tengo que hacer dentro de la empresa y para que la misma siga creciendo.
	Stephanie	Encontrar personas especializadas en su línea de negocio. Tener que lidiar con los aranceles de importación.
	Carla Mendez	Darle estabilidad a los flujos financieros de la empresa.
	Alejandra Marquez	Cuando la empresa se ha quedado sin liquidez, pero estas dificultades las ven como oportunidades.
	Sandra Zegarra	A fin de año, empezar procesos de exportación y encontrar locales para colocar tiendas.

Tabla E1: Hallazgos entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo (continuación)

PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
FUENTES DE INFORMACIÓN		
1. ¿Cómo sueles informarte más acerca de la industria a la que pertenece tu empresa?	Susy Olaechea	En RRSS. También por el boca a boca, ya que conozco gente que hace lo que mismo que yo, veo qué es lo que ellos hacen, etc.
	Stephanie	Por internet (Redes sociales) busco ver los nuevos equipos que están llegando, nuevos accesorios, etc; para poder estar a la par.
	Carla Mendez	Todo tipo de conocimiento es a través de Marketing Disruptivo.
	Alejandra Marquez	No nos enfocamos mucho en la competencia, sino que nos planteamos metas para poder ir mejorando en el servicio que le ofrecemos a los clientes actuales; vemos importante tener certificaciones para poder tener mejores clientes (con mayor seguridad de pago, etc).
	Sandra Zegarra	Por redes sociales, viendo a los competidores en las empresas multi marcas y en las ferias.
2. ¿Tienes alguna página o blog que sueles visitar frecuentemente con este propósito?	Susy Olaechea	Zed, Collin y Michael
	Stephanie	Boletín ACR – Latinoamérica (cumbre España – EEU y eventos donde se muestren las nuevas tecnologías)
PREFERENCIAS DE COMPRA		
1. ¿Cómo interactúas con tus proveedores actualmente y cómo preferirías que sea?	Susy Olaechea	Proveedor de Marketing y publicidad (MD). Los he encontrado por recomendación de alguien de confianza.
	Stephanie	Por correo electrónico o por whatsapp.
	Carla Mendez	No lo sé muy bien, no veo esos temas.
	Alejandra Marquez	Por internet.
	Sandra Zegarra	Por llamadas, whatsapp. Para mi, en particular, está bien que se maneje así.

Tabla E1: Hallazgos entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo (continuación)

PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
PREFERENCIAS DE COMPRA		
2. ¿Qué tanto utilizas internet para buscar proveedores? ¿Qué factores a favor y en contra identificas?	Susy Olaechea	Cuando me recomiendan alguna agencia recurro al internet para buscar algunas referencias o a la empresa en sí. El internet las personas pueden poner cualquier cosa, pero bajo una recomendación es más confiable el trabajar con alguna agencia. Cuando indago por internet me interesa bastante el contenido que se generó en la página.
	Stephanie	Es efectivo, sin embargo, se necesita saber cuál es el respaldo que tiene (opiniones, comentarios de ellos).
	Carla Mendez	Sí lo utiliza
	Alejandra Marquez	Prefiere manejarlo por recomendaciones, he mantenido los mismos proveedores que ha manejado desde el inicio de nuestras operaciones.
	Sandra Zegarra	Por internet y por recomendación. Es importante que se comuniquen por los mismos canales (teléfono y whatsapp).
MOTIVADORES DE CIERRE CON MARKETING DISRUPTIVO		
1. ¿Por qué decidiste trabajar con una agencia de marketing digital?	Susy Olaechea	Necesitaba una persona que sea especializada en marketing, pues ella no sabe mucho del tema.
	Stephanie	La marca cumplió este año 15 años; por lo que se buscó re lanzar la marca, el logo, etc. Stephanie se metió a un curso de Marketing y conoció a Luigi, le impresionó su CV; a partir de ello, le ayudó a fortalecer la marca, culturizar a las personas y conocer nuevos mercados potenciales para su negocio.
	Carla Mendez	Por recomendación, ya que ví la calidad del trabajo de Marketing Disruptivo con otros clientes. Me convenció tener a Angie -representante de la agencia Marketing Disruptivo- como cara de Marketing Disruptivo, ya que transmite confianza en que va a cumplir lo que dice y, sobretodo, lo que propone.
	Alejandra Marquez	Angie -representante de la agencia Marketing Disruptivo- ya conocía la oficina desde antes (ubicada en Arenales) y justo había llegado el momento en donde se debía reforzar la imagen de la empresa.
	Sandra Zegarra	Una agencia tiene todo el proceso estructurado. Sin embargo, sentía que al tener muchas cuentas la agencia ha perdido eficiencia.

Tabla E1: Hallazgos entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo (continuación)

PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
MOTIVADORES DE CIERRE CON MARKETING DISRUPTIVO		
2. ¿Consideraste hacerlo por tu cuenta? ¿Cuáles fueron los inconvenientes más importantes?	Stephanie	Consideró llevar un curso de community manager, pero se dio cuenta de que no podía hacer todo (sentía que no le iba a dar el tiempo).
	Carla	No, sabía que necesitaba ayuda.
	Alejandra Marquez	No, porque no pueden hacer de todo, ellos prefieren especializarse en su trabajo.
	Sandra Zegarra	No, prefiere manejar un rol de supervisión más intensiva sobre la gestión del marketing digital.
3. ¿Cómo contactaste a Marketing Disruptivo?	Susy Olaechea	Le recomendaron contactar a Marketing disruptivo. Había una lista de 5 empresas, pero MD era la empresa recomendada.
	Stephanie	A través de Luigi, eso le transmitió confianza (además de que eran amigos de hace tiempo). Eso es lo básico para ella.
	Carla Mendez	A través de la recomendación.
	Alejandra Marquez	Fue la recomendación de un empleado.
	Sandra Zegarra	Redes sociales (por facebook), a través del blog.
4. ¿Cuáles son los servicios que usted contrata de Marketing Disruptivo?	Susy Olaechea	Community management, manejo de Redes Sociales y manejo de línea gráfica.
	Stephanie	Gestión de redes sociales, manejo de línea gráfica y manejo de publicidad digital.
	Carla Mendez	Creación de marca, logo y difusión del producto en plataformas digitales.
	Alejandra Marquez	Soporte con la imagen de la empresa, diseño y elaboración de la página web, brochure y la identidad de marca (sobre todo en RRSS).
	Sandra Zegarra	Manejo de Redes Sociales y Branding.
5. ¿Cómo mides los resultados obtenidos de los servicios brindados por Marketing Disruptivo?	Susy Olaechea	Han creado la marca; sin embargo, han llegado a un punto en donde se quieren medir las ventas, pero aún no lo han conversado.
	Stephanie	a. Ve las interacciones que tiene en internet. b. Revisa cuántas veces hacen lo que ella les pide.
	Carla Mendez	Aún no los ha medido. Estaban a punto de lanzar el logo y la marca, pero vieron que estaba registrado en Indecopi, por lo que el lanzamiento ha demorado.
	Alejandra Marquez	No han medido resultados, ya que los han contratado recién (hace 1 mes).
	Sandra Zegarra	A veces mostraban ciertos indicadores como el público al que alcanzaban o los comentarios en sus publicaciones. El problema es que no se analizan los detalles de los puntos de mejora encontrados.

Tabla E1: Hallazgos entrevista a clientes de la agencia digital Marketing Disruptivo (continuación)

PREGUNTA	ENTREVISTADO	RESPUESTA
MOTIVADORES DE CIERRE CON MARKETING DISRUPTIVO		
6. ¿Consultaste a otras agencias de marketing digital previamente a tu experiencia con Marketing Disruptivo?	Susy Olaechea	Se enlistaron otras 5 empresas (algunos freelancers).
	Stephanie	No. Mi única opción fue MD, ya que ya tenía la confianza con Luigi, entonces decidí apostar por su agencia digital.
7. ¿Qué es lo que más valora de Marketing Disruptivo?	Susy Olaechea	El apoyo y la organización de tiempo para crecer con las empresas (en el involucramiento).
	Stephanie	La trayectoria de Luigi; es decir, sus estudios, su experiencia y su carácter (no es complicado) y su equipo: Diego (Gestor de cuentas) le tiene paciencia. Angie (Gerente General) es centrada y directa.
	Carla Mendez	Que cumplan con lo que dicen que van a hacer.
	Alejandra Marquez	Nos hicieron una buena presentación y la creación de la página web fue de acuerdo a lo que nosotros solicitamos. Nos gusta la línea gráfica que emplea en sus entregables.
	Sandra Zegarra	Que entendía nuestro modelo de negocio, de la empresa y nos daba soluciones lógicas y accesibles.
8. ¿En qué aspectos considera que podría mejorar la empresa?	Susy Olaechea	Si exigieran un poco más a los chicos que trabajan con ellos.
	Stephanie	Me gustaría que cuando Luigi no está, podamos saber quién estará a cargo, porque a veces no nos responden. Saber quién más está empoderado (con juicio crítico). Una persona que esté 24/7 para responder alguna duda o restricciones (sobre todo fin de semana).
	Carla Mendez	Que tengan mayor alcance en plataformas digitales y también en otros canales.
	Alejandra Marquez	Aún no hemos identificado un punto por mejorar en la agencia.
	Sandra Zegarra	La demora para realizar ciertas actividades o presentar ciertos entregables.
	Stephanie	Había una persona que le trabajó la página web; sin embargo, aún no era el momento de invertir en algo así.
	Sandra Zegarra	Se tuvo otra agencia, pero la experiencia fue mala, porque el diseño era malo. La agencia no entendía el concepto y por ende no sabían materializar las gráficas que compartían, asimismo, las respuestas no eran las indicadas. Trabajaron menos de 1 año.

ANEXO G: Información entrevista gerente general de la agencia digital Marketing Disruptivo

Figura G1: Información entrevista gerente general de la agencia digital Marketing Disruptivo

<p>Fecha y hora: Lugar: Entrevistado:</p> <hr/>
<p>1. Introducción:</p> <p>Buenos días/tardes/noches, Mi nombre es _____ soy estudiante de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estamos haciendo una investigación sobre una propuesta de implementación de la estrategia inbound marketing en una PYME. Con tal propósito, quisiéramos contar con su participación en el presente estudio. Esta entrevista es confidencial y todo lo que usted nos diga será utilizado en conjunto con toda la información compilada en esta investigación de tesis para fines de análisis y elaboración del diagnóstico final. Gracias por su tiempo.</p>
<p>II. Cuestionario datos generales</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Podrías hablarnos un poco de ti? Tu nombre, tu rol dentro de la empresa, tu carrera, entre otros.2. ¿Podrías comentarnos cómo inició Marketing Disruptivo?3. ¿Qué servicios ofrece la agencia?
<p>III. Cuestionario de la situación actual del marketing en Marketing Disruptivo</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo se realizan las operaciones de marketing en la agencia? ¿A través de qué medios?2. ¿Cómo manejan sus publicaciones?3. ¿Qué herramientas utilizar para optimizar el posicionamiento en la web?4. ¿Cuánto es el presupuesto de marketing que tiene la agencia? ¿En base a qué se rige ese presupuesto?5. ¿En qué se utiliza este presupuesto?6. ¿Cómo miden el desempeño de las estrategias de marketing que utilizan?

ANEXO H: Información entrevista gerente general de la agencia digital Marketing Disruptivo

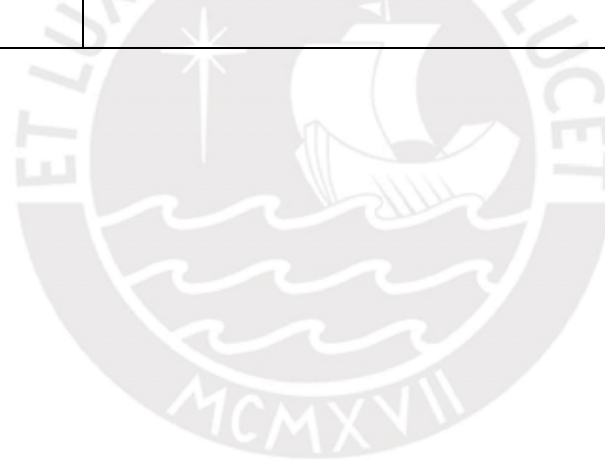
Tabla H1: Información entrevista gerente general de la agencia digital Marketing Disruptivo

PREGUNTA	RESPUESTA
CUESTIONARIO DATOS GENERALES	
Presentación del colaborador	Mi nombre es Angie Vera De La Cruz, tengo 32 años. Soy la gerente general de la agencia y estudié la carrera de marketing en la UPC
¿Cómo inició Marketing Disruptivo? ¿Cuántas personas trabajan aquí?	Marketing disruptivo empezó sus operaciones hace 5 años, con Luigi y yo como dueños y los pioneros en arriesgarnos para levantar el negocio. Iniciamos nuestras operaciones solos, pero luego fuimos contratando personas como Sharon y Diego que son los actuales gestores de cuentas, Johan que es programador web y la diseñadora, Rafaela.
¿Qué servicios ofrece la agencia?	Bueno, el primer servicio que ofrecemos es el de consultoría que tiene como resultado final un diagnóstico sobre el área comercial y de marketing de la empresa que requiere los servicios para proponer un plan de marketing alineado a los recursos y requerimientos del cliente. En segundo lugar, el marketing digital, desde el desarrollo de branding, contenido, hasta planes de marketing completos que incluyen community manager gestión de publicidad web, entre otros. Y, el tercero, es el desarrollo web que consiste en la elaboración y programación de páginas web y aplicaciones según los requerimientos al cliente.
¿Cómo es la estructura dentro de la agencia?	La empresa se divide en tres áreas, planeamiento en donde está Luigi León y Angie encargados de desarrollar los planes estratégicos. El área comercial y marketing en donde estoy yo y una amiga más, ahí nos encargamos de la captación y mantenimiento de los clientes para la empresa. Y el área operaciones que se encarga de la elaboración de piezas gráficas, desarrollo web, contenidos y demás.

Tabla H1: Información entrevistaba gerente general de la agencia digital Marketing Disruptivo

PREGUNTA	RESPUESTA
CUESTIONARIO SITUACIÓN ACTUAL DEL MARKETING EN LA AGENCIA	
<p>¿Cómo se realizan las operaciones de marketing en la agencia? ¿A través de qué medios?</p>	<p>Las operaciones de la empresa se realizan a través de la publicación de contenido a través de nuestra página web, también utilizamos el Facebook y el LinkedIn.</p>
<p>¿Cómo manejan sus publicaciones?</p>	<p>Actualmente, tenemos alrededor de 200 o 250 posts publicados en redes, estas publicaciones las hace Luigi, que es el director. Esto nos ha permitido tener un buen posicionamiento SEO en los buscadores, ahora tenemos aproximadamente 7000 a 8000 visitas mensuales en las páginas.</p>
<p>¿Qué herramientas utilizar para optimizar el posicionamiento en la web?</p>	<p>Las herramientas que utilizamos son digitaales y es para, como dices, optimizar nuestro posicionamiento. Usamos, por ejemplo, keyword planner, semrush, similiar web, answer the public, entre otras.</p>
<p>¿Cuánto es el presupuesto de marketing que tiene la agencia? ¿En base a qué se rige ese presupuesto?</p>	<p>Nosotros utilizamos, aproximadamente unos 700 u 800 soles en la publicidad mensual. El presupuesto que siempre le damos a marketing depende del 10% de las ventas del mes anterior que tenga la agencia.</p>

<p>¿En qué se utiliza este presupuesto?</p>	<p>El presupuesto que tenemos es utilizado para la inversión que tenemos en Facebook y LinkedIn y, también, nuestro posicionamiento SEM en buscadores también es inversión. Generalmente, la repartición que hacemos es de 80% (Facebook y LinkedIn) y 20%, respectivamente.</p>
<p>¿Cómo miden el desempeño de las estrategias de marketing que utilizan?</p>	<p>Para evaluar nuestro desempeño lo que hacemos es utilizar indicadores de las mismas redes sociales, evaluamos la cantidad de visitante que recibimos mensualmente, el crecimiento que tenemos semanalmente, cuando y de qué tipo de publicación tenemos mayor interacción. Utilizamos Google Analytics e indicadores de costos por clientes.</p>



ANEXO I: Facebook Global Engagement

Figura I1: Facebook Global Engagement



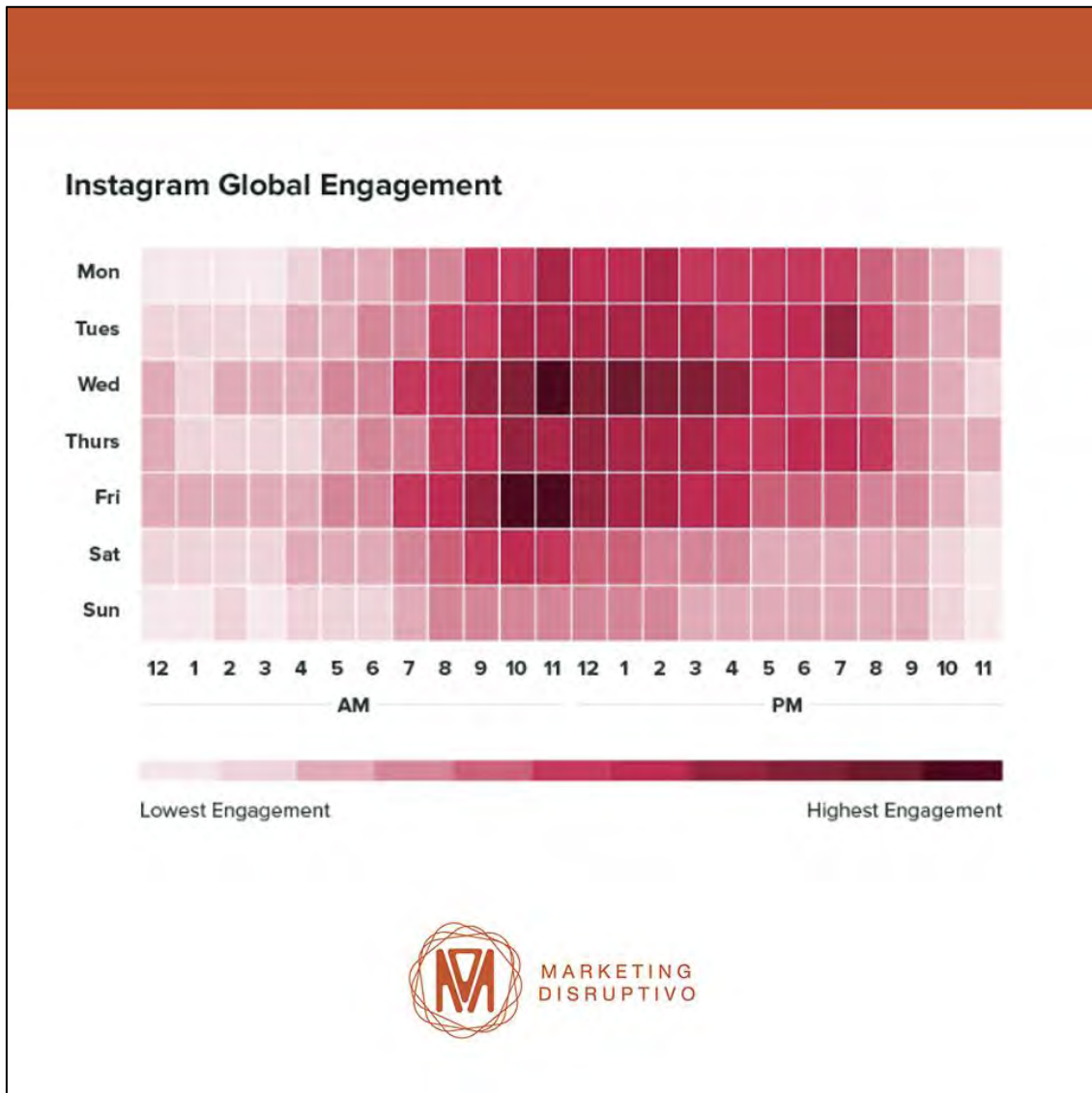
ANEXO J: LinkedIn Global Engagement

Figura J1: LinkedIn Global Engagement



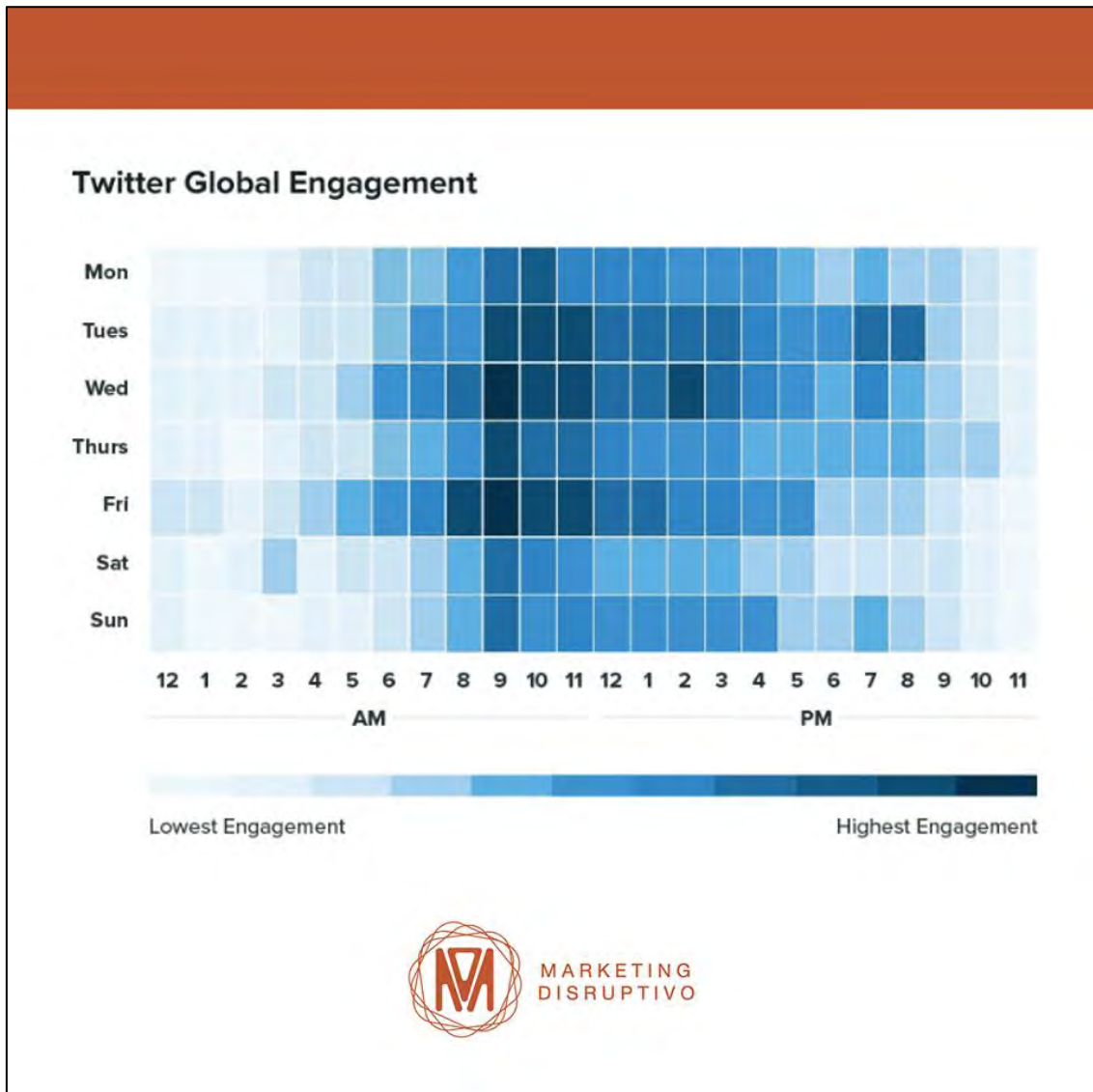
ANEXO K: Instagram Global Engagement

Figura K1: Instagram Global Engagement



ANEXO L: Twitter Global Engagement

Figura L1: Twitter Global Engagement



ANEXO M: Informe de palabras claves de búsqueda

Tabla M1: Informe de palabras claves de búsqueda

17 de septiembre de 2018 - 30 de septiembre de 2018													
Estado de la palabra clave	Palabra clave	Campaña	Grupo de anuncios	Código de moneda	Estado	Detalles de la política	URL final	URL final para móviles	Clics	Impr.	CTR	CPC medio	Coste
Habilitado	agencia de marketing digital	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia marketing digital	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia de publicidad	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia digital lima	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia de marketing peru	CAMPAÑA DE PRUEBA I	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia publicidad	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia de marketing digital en lima	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencias de marketing en lima	CAMPAÑA DE PRUEBA I	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	empresas de marketing y publicidad	CAMPAÑA DE PRUEBA I	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	servicios de marketing digital	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia marketing y publicidad	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia de marketing	CAMPAÑA DE PRUEBA I	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia de comunicacion	CAMPAÑA DE PRUEBA I	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia digital peru	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia digital	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Habilitado	agencia de marketing y publicidad	CAMPAÑA DE PRUEBA	Grupo de anuncios 1	PEN	Apto	Apto			0	0 --	--		0
Total: Todas las palabras clave excepto las retiradas				PEN					0	0 --	--		0
Total: Cuenta				PEN					0	0 --	--		0
Total: Buscar				PEN					0	0 --	--		0

ANEXO N: Estado de resultados de la agencia digital Marketing Disruptivo

Figura N1: Estado de resultados de la agencia digital Marketing Disruptivo

SUNAT		DECLARACIÓN PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA		Copia para el Contribuyente
DECLARACIÓN		TERCERA CATEGORIA		
PAGO		Ejercicio gravable 2017		
706		RUC	20600721608	
		RAZON SOCIAL	MARKETING DISRUPTIVO S.R.L	
1.- ESTADOS FINANCIEROS				
I.-Balance General				
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2017		
Caja y Bancos	359		3,482	
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360			
Cuentas por cobrar com.- terceros	361		6,806	
Ctas por cobrar com - relacionadas	362			
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363			
Cuentas por cobrar div. - terceros	364		3,025	
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365			
Serv. y otros contratad. p anticip.	366			
Estimación de ctas cobranza dudosa	367			
Mercaderías	368			
Productos terminados	369			
Subproductos, desechos y desperdic.	370			
Productos en proceso	371			
Materias primas	372			
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373			
Envases y embalajes	374			
Existencias por recibir	375			
Desvalorización de existencias	376			
Activos no ctes manten. p la venta	377			
Otros activos corrientes	378		5,897	
Inversiones mobiliarias	379			
Inversiones inmobiliarias	380			
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381			
Inmuebles, maquinaria y equipo	382		14,121	
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	383		(3,446)	
Intangibles	384			
Activos biológicos	385			
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386			
Desvalorización de activo inmoviliz	387			
Activo diferido	388			
Otros activos no corrientes	389			
TOTAL ACTIVO NETO	390		29,885	
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2017		
Sobregiros bancarios	401		8,919	
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402		508	
Remuneraciones y participaciones por pagar	403			
Ctas p pagar comercial - terceros	404		223	
Ctas p pagar comer - relacionadas	405			
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406		6,900	
Ctas por pagar diversas - terceros	407		771	
Ctas p pagar divers - relacionadas	408			
Obligaciones financieras	409			
Provisiones	410			
Pasivo diferido	411			
TOTAL PASIVO	412		17,321	

Figura N1: Estado de resultados de la agencia digital Marketing Disruptivo (continuación)

PATRIMONIO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2017	
Capital		414	5,000
Acciones de Inversión		415	
Capital adicional positivo		416	
Capital adicional negativo		417	
Resultados no realizados		418	
Excedente de revaluación		419	
Reservas		420	
Resultados acumulados positivo		421	
Resultados acumulados negativo		422	(3,730)
Utilidad de ejercicio		423	11,294
Pérdida del ejercicio		424	
TOTAL PATRIMONIO		425	12,564
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		426	29,885

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos			
		Importe Al 31 Dic. de 2017	
Ventas Netas o ingresos por servicios		461	94,771
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		462	
Ventas Netas		463	94,771
(-) Costo de Ventas		464	(56,226)
Resultado Bruto	Utilidad	466	38,545
	Pérdida	467	0
(-) Gastos de venta		468	(12,714)
(-) Gastos de administración		469	(12,470)
Resultado de operación	Utilidad	470	13,361
	Pérdida	471	0
(-) Gastos financieros		472	(1,180)
(+) Ingresos financieros gravados		473	0
(+) Otros ingresos gravados		475	0
(+) Otros ingresos no gravados		476	0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo		477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo		478	
(-) Gastos diversos		480	
REI Positivo		481	
REI Negativo		483	
Resultado antes de participaciones	Utilidad	484	12,181
	Pérdida	485	0
(-) Distribución legal de la renta		486	
Resultado antes del impuesto	Utilidad	487	12,181
	Pérdida	489	0
(-) Impuesto a la Renta		490	(887)
Resultado del ejercicio	Utilidad	492	11,294
	Pérdida	493	0

ANEXO O: Plantilla Buyer Persona

Figura O1: Plantilla Buyer Persona

NOMBRE DEL BUYER PERSONA		[nombre aqui]	PARTE 1: QUIÉN
PERFIL GENERAL Trabajo, historia laboral, familia		• [escribe aqui]	
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Edad, salario, ubicación, sexo		• [escribe aqui]	
IDENTIFICADORES Trato, personalidad, como prefiere comunicarse		• [escribe aqui]	

NOMBRE DEL BUYER PERSONA		[nombre aqui]	PARTE 2: QUÉ
OBJETIVOS Objetivos primarios y secundarios		• [escribe aqui]	
RETOS Retos primarios y secundarios		• [escribe aqui]	
CÓMO PODEMOS AYUDAR ...para que obtenga los objetivos deseados. ...para que pueda superar los retos		• [escribe aqui]	

Figura O1: Plantilla Buyer Persona (continuación)

NOMBRE DEL BUYER PERSONA	[nombre aquí]	PARTE 3: POR QUÉ
<p>COMENTARIOS Ejemplos de comentarios reales sobre sus retos y objetivos.</p> <p>QUEJAS COMUNES Razones por qué no comprarían nuestro producto o servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none">• [escribe aquí]• [escribe aquí]	
NOMBRE DEL BUYER PERSONA	[nombre aquí]	PARTE 4: CÓMO
<p>MENSAJE DE MARKETING Cómo describirías la solución de tu empresa a este buyer persona.</p> <p>MENSAJE DE VENTAS Cómo venderías las solución a tu buyer persona</p>	<ul style="list-style-type: none">• [escribe aquí]• [escribe aquí]	

ANEXO P: Matriz de consistencia

Figura P1: Matriz de consistencia

Identificación y plan de implementación de la estrategia Inbound en las consultoras de Marketing dentro de Lima Moderna en la actualidad: Caso Marketing Disruptivo
 Proponer un plan de implementación de la estrategia inbound marketing para captar y fidelizar nuevos clientes en una consultora de marketing ubicada en Lima Moderna.
 ¿La implementación de la estrategia "Inbound" permite a las empresas peruanas consultoras de marketing captar y fidelizar clientes en la actualidad?

PREGUNTAS	OBJETIVO	VARIABLE	SUB VARIABLE	METODOLOGIA	
				INDICADORES	Fuente
¿Cuáles son las estrategias de marketing que tienen como finalidad lograr la captación y fidelización de clientes?	Identificar las estrategias de marketing que sean aplicables en el mercado de agencias de marketing digital que permitan captar y fidelizar clientes.	Estrategias de marketing que permiten la captación de clientes	Estrategia SEO	Número de personas que visitan la web de manera orgánica	Primaria
				Cantidad de palabras claves nuevos a incluir semestralmente.	Primaria
			Estrategia SEM	Número de personas que visitan la web o fan page a partir de los anuncios	Primaria
				Marketing de Contenidos	Total de reacciones total de personas alcanzadas
			Inbound Marketing	Número de personas alcanzadas mensualmente a través de la publicación de contenidos	Primaria
				Número de leads/ Número de visitantes	Primaria
		Estrategias de marketing que permiten la fidelización de clientes	Marketing Relacional	Número de clientes/ Número de leads	Primaria
				Net promoter score (%)	Primaria
			Email Marketing	Base de datos de marketing: cantidad de clientes registrados	Primaria
				Cantidad de clientes/cantidad de mails enviados	Primaria
			Inbound Marketing	Net promoter score (%)	Primaria
				Life time value	Primaria

Figura P1: Matriz de consistencia (continuación)

¿Cómo se desarrolla el mercado de agencias de marketing digital en el Perú?	Conocer la situación actual del mercado de agencias de marketing digital en el Perú	Situación actual del mercado	Oportunidades del mercado	Número de oportunidades	* Primaria * Entrevistas a expertos teóricos * Entrevistas a expertos empíricos
			Amenazas del mercado	Número de amenazas	* Primaria * Entrevistas a expertos teóricos * Entrevistas a expertos empíricos
¿Quiénes son Marketing Disruptivo y cuál es su situación actual?	Identificar la situación interna de la empresa, los objetivos organizacionales y los recursos con los que actualmente cuenta.	Análisis externo	Análisis político	Número de leyes oportunas	* Primarias * Entrevistas a expertos teóricos
			Análisis económico	Porcentaje de crecimiento del sector	* Primarias * Entrevistas a expertos teóricos
			Análisis social	Número de tendencias actuales en la sociedad	* Primarias
			Análisis tecnológico	Número de cambios ocasionados a causa de la tecnología	* Primarias * Entrevistas a expertos teóricos
		Análisis interno	Giro del negocio	Número de negocios en los que incursiona	Entrevistas
			Situación financiera	Ventas anuales	Entrevistas
			Estructura organizacional	Margen Operativo de la empresa	Entrevistas
			Socios estratégicos	Nro. de áreas definidas en la empresa	Entrevistas
			Clientes	Número de clientes	Entrevistas
			Objetivos de la empresa	Deficiencias en las gestiones comerciales de MD	Entrevistas



Figura P1: Matriz de consistencia (continuación)

¿Por qué el Inbound marketing es la estrategia adecuada para captar y fidelizar clientes en el caso de la agencia de marketing digital Marketing Disruptivo?	Identificar las razones por las que la estrategia Inbound marketing es la más adecuada para la empresa marketing Disruptivo.	Características del inbound marketing	Aplicabilidad	Tipos de negocios en los que se puede aplicar el Inbound marketing	Primarias
			Costos	Promedio mensual de costos	Primarias
			Canales	Número de canales en los que se puede aplicar	Primarias
		Beneficios del Inbound marketing	Clientes	Cantidad promedio mensual de clientes captados	Primarias
			Promotores	Cantidad mensual de promotores causados	Primarias
¿Cómo estaría estructurado el plan de implementación de Inbound marketing adaptado al caso de estudio Marketing Disruptivo?	Describir los pasos esenciales para poder definir un plan de implementación de Inbound marketing en el caso específico de Marketing Disruptivo	Pasos del plan de implementación	Definición equipo inbound	Número de miembros del equipo inbound	Propia
			Evaluación situacional del marketing	Número de oportunidades de mejora	Propia
			Definición de Buyer Persona	Número de perfiles definidos	Propia
			Definición de Buyer's Journey	Número de procesos definidos	Propia
			Establecimiento de estrategia de contenido	Número de temáticas definidas	Propia
			Establecimiento de estrategia SEO y SEM	Número de tácticas definidas	Propia
			Definición de indicadores	Número de indicadores definidos	Propia

