

# **Universidad Nacional de San Martín**

## **Escuela de Economía y Negocios**

Trabajo Final de Práctica Profesional

---

### **La Transformación Empresarial: “Start Up productora de Marketing Digital”**

---

Trabajo final para la obtención del título Licenciatura en Administración y Gestión  
Empresarial.

Autores:

**Hurtado, Emiliano**  
**Ramírez, Juan Ignacio**  
**Vera, Germán**

Tutor:

**Lic. Ariel Di Stefano**

Presentación:

**JULIO 2021**

## PALABRAS CLAVE

- Marketing digital
- Modelo de negocio
- Servicio tecnológico
- Start up
- Transformación empresarial



## RESUMEN

En los últimos años, Argentina ha sido testigo del surgimiento de nuevas empresas, con nuevos modelos de negocios a través de la innovación, especialmente en el campo de la tecnología.

Estas nuevas empresas, con base de negocio tecnológica conocidas como Start up, ofrecen soluciones más eficientes a problemas cotidianos, generando empleo y riqueza a nivel económico con mayor agilidad que las ya conocidas y estudiadas por el mercado.

Es por eso, que como futuros Licenciados en Administración y Gestión Empresarial de la EEyN-UNSAM nos pareció importante el foco de estudio científico sobre el surgimiento, y sobre el funcionamiento de estas nuevas empresas.

Por consiguiente, el propósito de este trabajo tiene por objeto, el estudio de una agencia ficticia de servicios empresariales digitales autopercibida como una Start up productora de marketing digital, la cual denominaremos como “Alpha”. Mediante el uso de una herramienta típica de análisis de negocio identificamos sus desafíos en el plano actual, y concluimos bajo recomendaciones académico profesionales posibles escenarios capaces de hacer que incremente su competitividad en el tiempo.

Este estudio se realizó, a través de una investigación científica ágil, la cual implicó teorizar, analizar y evaluar las actividades del ecosistema de Start up de latinoamérica, especialmente las radicadas en Argentina, y su desarrollo en el contexto actual a fin de captar nuevas oportunidades de acción que brinda el marketing digital en los negocios industriales.

## ÍNDICE

PALABRAS CLAVE	4
RESUMEN	5
ÍNDICE	6
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>7</b>
1.1 HIPÓTESIS	9
1.2 METODOLOGÍA APLICADA	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.4 PLAN DE LA OBRA	10
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>11</b>
2.1 DEFINICIÓN	12
2.2 CARACTERÍSTICAS CLAVES	13
2.3 ¿CÓMO CREAR UNA START UP?	16
2.4 TIPOS DE START UP EN ARGENTINA	16
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>23</b>
3.1 NUEVA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA	24
3.2 METODOLOGÍA ÁGIL	26
3.3 EL MARKETING DIGITAL B2B	29
3.4 HERRAMIENTAS CLAVES	32
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>37</b>
4.1 ANTECEDENTES	38
4.2 MODELO DE NEGOCIO ÁGIL	43
4.3 ANÁLISIS FODA	45
4.4 PLAN DE ACCIONES DIGITALES	46
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>51</b>
5.1 CONCLUSIONES HURTADO	52
5.2 CONCLUSIONES RAMIREZ	53
5.3 CONCLUSIONES VERA	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	55

# CAPÍTULO I

~ INTRODUCCIÓN ~

---

## HIPÓTESIS:

**“En la transformación empresarial, el marketing digital proporciona mejores oportunidades de mercado y constituye a la competitividad de las Start up...”**

---

¿Qué tienen en común el vapor, la ciencia y la tecnología empresarial ágil?

Estas son las tres innovaciones que lograron transformar nuestra sociedad moderna. Así como la conocida máquina a vapor, la era del pensamiento científico y de la producción masiva, y el surgimiento de nuevas tecnologías empresariales ágiles, han hecho que nuestra sociedad se enfrente a cambios estructurales muy profundos.

No tenemos ninguna duda de que la innovación y la tecnología empresarial, marcaron un profundo cambio y progreso en la humanidad. Y sin duda, estos cambios sociales, culturales y económicos, han dado lugar a cambios de épocas científicas.

Pero la agilidad del cambio tecnológico, está transformando profundamente nuestras vidas ofreciendo varias combinaciones de innovaciones como el internet de las cosas, la inteligencia artificial, la robótica y el big data, estamos al borde de una revolución tecnológica que transformará la forma en que vivimos y trabajamos.

Aunque estas transformaciones se han insertado de manera transversal en casi todas las esferas de la sociedad en forma casi silenciosa, también se dieron a conocer cambios reales y significativos en el mundo empresarial, donde se remarca la necesidad de comenzar a transformar el pensamiento humano hacia uno con un sesgo digital para lograr una motivación real en las nuevas generaciones para que colaboren en el desarrollo creativo mediante el uso de innovaciones tecnológicas.

Pero no debemos pensar que la inserción tecnológica digital es solo la creación de un sitio web y una mera presencia de una marca en redes sociales, el debate involucra mucho más. Se trata de transformaciones estructurales a nivel empresarial que exigen el diseño de nuevos perfiles profesionales y el desarrollo de nuevos canales de venta que integren procesos de producción en base a nuevas infraestructuras digitales que deberían al menos guiarse por protocolos con altas capacidades de adaptación y flexibilidad de implementación en ambientes productivos. En nuestro país y con los problemas relacionados con la pandemia del Covid-19, la profundidad y velocidad de las transformaciones jugaron un papel fundamental en la dinámica de la diversificación de la economía en estos últimos años, lo que lo convirtió en líder regional en comercio electrónico.

## 1.1 HIPÓTESIS

Lo que nos proponemos explicar en este trabajo final de práctica profesional es cómo se relaciona el proceso actual de transformación empresarial partiendo desde un pensamiento humano hacia uno digital mediante el estudio de la producción de nuevos servicios empresariales de alto valor tecnológico en un segmento específico de mercado. El estudio se realizará sobre una Start up nacional llamada “Alpha” que cuenta con un modelo de negocio específico con una estructura similar a la de una agencia de marketing digital, y se concluirá en la medición de resultados de administración y gestión empresarial específicos para el área del marketing digital de Alpha proporcionando así nuevas oportunidades de negocios a las industrias tradicionales mediante recomendaciones como facilidades para su integración a un mundo digital en permanente cambio, en donde el costo de no participar es cada vez mayor.

La hipótesis que vamos a tomar es la siguiente:

*“En la transformación empresarial, el marketing digital proporciona mejores oportunidades de mercado y contribuye a la competitividad de las nuevas Start up productoras de servicios digitales ágiles”*

Esta hipótesis será la base de nuestro trabajo con el caso de estudio, y tiene como finalidad última llegar a conclusiones claves que la acepten o la rechacen.

## 1.2 METODOLOGÍA APLICADA

El trabajo comenzó mediante consulta científico-empírica a autores bibliográficos y a portales digitales profesionales de los temas claves planteados en la hipótesis: Marketing Digital, Modelo de Negocio, Servicio Tecnológico, Start up y Transformación Empresarial. Estos conceptos, nos sirvieron de guía para comprender los temas estudiados y discutidos en los capítulos uno (1), dos (2) y tres (3). Para el desarrollo puntual del modelo de negocio de Alpha utilizamos en el capítulo cuatro (4) una metodología de análisis de negocio descriptiva para llegar a las conclusiones finales del capítulo cinco (5).

### 1.3 OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el desarrollo del trabajo de investigación académico-científica son los siguientes:

- 1) Analizar qué son las Start up, cuáles son sus características claves y cuáles son las fases de creación típicas mediante la investigación teórica de los conceptos más destacados en campos administrativos nacionales e internacionales.
- 2) Llevar a cabo un análisis FODA de una agencia de marketing digital que se autopercibe como Start up llamada Alpha utilizando como base de datos su gráfico CANVAS de modelos de negocios.
- 3) Producir conclusiones que contribuyan al incremento de los índices de competitividad de la Alpha y, proporcionar un plan de acciones digitales para facilitar su integración al mercado de la industria metalúrgica del partido de San Martín.

### 1.4 PLAN DE LA OBRA

Para dar respuesta a estos objetivos se desarrolla el trabajo a través de la producción de varios capítulos bien diferenciados. En primer lugar, se hará un análisis teórico del concepto de Start up a través de las definiciones que diversos autores han realizado de la misma. Luego se estudiará una nueva forma de diseñar modelos de negocios utilizado por una Start up ficticia productora de Marketing Digital. Se realizará un análisis FODA sobre el caso de estudio y se desarrollarán conclusiones finales que brinden un panorama favorable de transformación, crecimiento y desarrollo de la organización en la industria de metales.

En otras palabras, el análisis del trabajo se enfocará en un modelo de negocio de una Start up productora y comercializadora de marketing digital como propuesta de valor disruptiva en modelos de negocios ágiles a nivel industrial.



## CAPÍTULO II

~ START UP ~

---

**“Institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de extrema incertidumbre...”**

---

## 2.1 DEFINICIÓN

El término Start up surgió a fines del siglo pasado, pero está muy latente en la actualidad dentro del mundo empresarial. Está relacionado con el sector de alta tecnología. Este concepto se traduce en español como “poner en marcha” y puede también significar iniciar o montar un nuevo negocio. También se lo relaciona con el concepto de emprendimiento.

Según el autor Ries es “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema”. Al estar diseñadas para hacer frente a situaciones de extrema incertidumbre, la innovación de productos es inherente al riesgo.

De acuerdo a Blank y Dorf, se define a una Start up como una organización temporal recientemente establecida que busca un modelo de negocio repetible y escalable. Este término se refiere a una intención de probar su modelo de negocio de forma ágil en ambientes productivos y, además tiene por objetivo crecer y transformarse en una empresa de mayor tamaño estructural. Este es el objetivo clave que diferencia las Start up de las empresas tradicionales<sup>1</sup>.

Otra fuente de consulta, menciona que las Start up están diseñadas a nivel empresarial para escalar y crecer rápidamente, estableciendo características distintivas de otras empresas en funcionamiento. Para lograr este crecimiento ágil, se debe desarrollar una idea valiosa que satisfaga la demanda de un mercado en específico. El hecho de que este tipo de empresas adapten tecnología nueva a su modelo de negocio, les permite alcanzar un crecimiento exponencial. Por eso se dice que se compara a las Start up con “empresas de tecnología”<sup>2</sup>.

Siguiendo con la exposición científica sobre lo que proponen estos diferentes autores en sus escritos, en América Latina se define a las Start up con enfoques diferentes. Por ejemplo, en Argentina y Brasil se las conoce como nuevas empresas de base tecnológica mientras que en Chile se las identifica como empresas con potencial de alto crecimiento. Así mismo, en Perú y Colombia, se las relaciona con empresas basadas en TIC<sup>3</sup>.

Si tomamos la definición de Blank y Dorf, una Start up es una organización temporal, es decir, que una vez que estableció su modelo de negocio y empezó a ejecutarlo, ya no se consideraría una Start up y se transforma en otro tipo de empresa.

Para finalizar y para este trabajo en particular, acordamos trabajar con la definición de Ries, en donde, una Start up es “una organización diseñada para crear nuevos productos en condiciones de incertidumbre extrema y que tiene por objetivo crecer rápidamente.

---

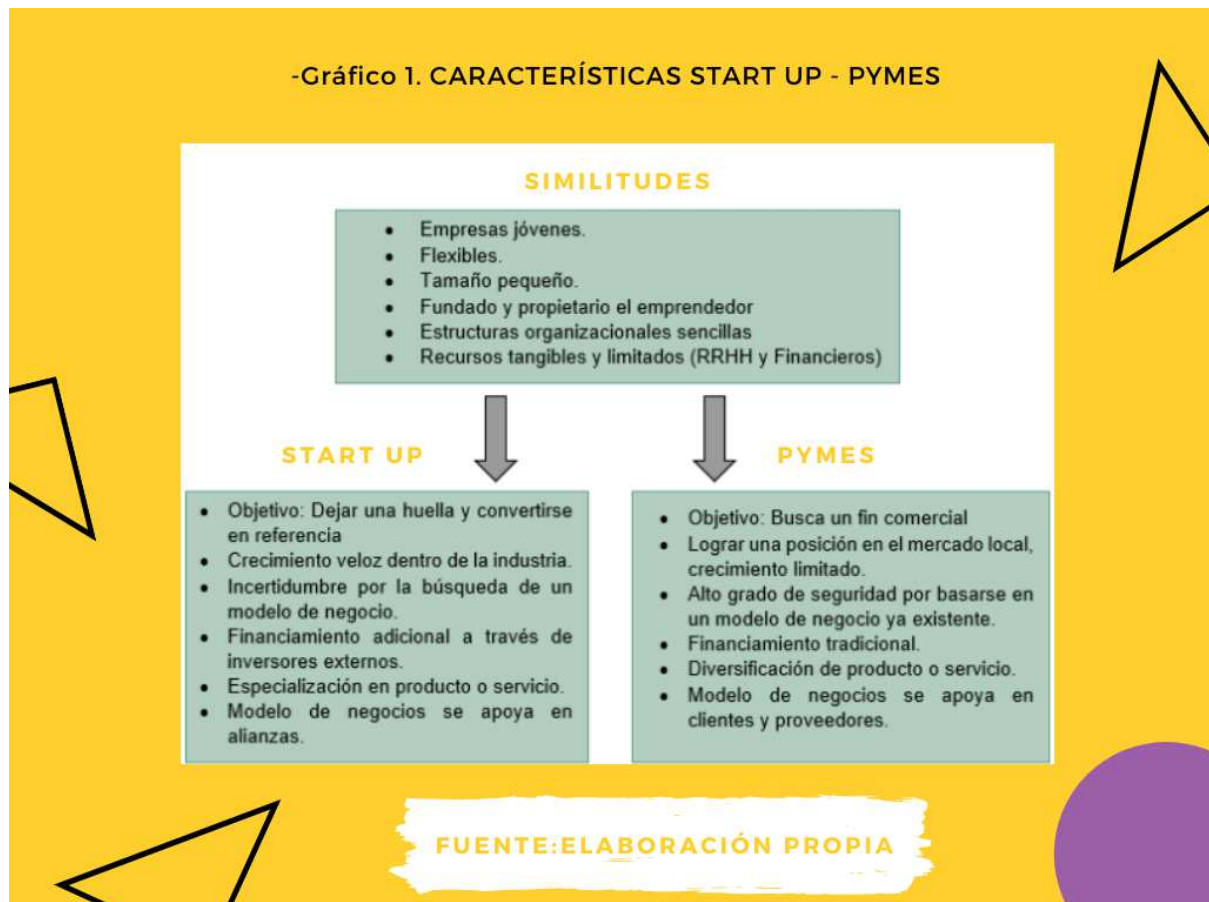
<sup>1</sup> Blank y Dorf, 2010

<sup>2</sup> Graham, 2012

<sup>3</sup> OECD, 2016

## 2.2 CARACTERÍSTICAS CLAVES

Las Start up, tienen diferentes características, algunas de ellas pueden coincidir con estructuras como las Pymes y otras de ellas que las diferencian. En la siguiente figura veremos las diferencias y similitudes entre ellas.



Como hemos mencionado anteriormente, el objetivo de las Start up es crecer rápido, con una base tecnológica innovadora y con un alto grado de incertidumbre en el contexto en el que opera.

En cuanto a la incertidumbre podemos mencionar dos clases<sup>4</sup>:

- 1) **De mercado**, que se asocia con cuestiones como el tipo de necesidad que se satisfará con las nuevas tecnologías y como las necesidades cambiarán en el futuro.
- 2) **De tecnología**, hace referencia a que si el producto va a funcionar tal como se propone y si la nueva tecnología utilizada logrará que la tecnología actual sea obsoleta.

<sup>4</sup> Yadav., 2006

Podemos mencionar otra tercera característica distintiva que es el financiamiento. Las empresas tradicionales se financian por préstamos bancarios, ya que su nivel de riesgo no es tan alto y su incertidumbre es conocida a diferencia de las Start up en donde, como dijimos, su riesgo es muy alto. Es por eso que este tipo de empresas, utilizan generalmente fuentes de financiamiento externo a cambio de una participación de la empresa.

Existen otras características inherentes de las Start up, que por tratarse de nuevos emprendimientos, pueden tener diferentes finalidades o disciplinas como:

- **Innovación:** Asumen riesgos con ideas disruptivas para la resolución de problemas. Además, tienen una variedad de perfiles profesionales, que logran una estructura corporativa.
- **Retroalimentación:** Se nutren del feedback que les proporciona el contacto directo con los clientes, les ayuda a abordar las necesidades de los consumidores y así encontrar soluciones innovadoras. Estos feedbacks les ayudan a aprender de los errores y así poder generar cambios y adaptarse rápidamente. El poder medir la respuesta de los consumidores y aprender cuándo cambiar, es una característica fundamental de una Start Up y todos los procesos de creación deberían orientarse a acelerar este circuito de feedback<sup>5</sup>.
- **Comunicación y Motivación:** Para desarrollar un buen ambiente laboral, en esta clase de empresas, es fundamental que exista una motivación y comunicación excelente, de parte de todos los staff y miembros del equipo.
- **Escalabilidad:** Toda Start up debe tener esta característica esencial para lograr atraer financiamiento externo. Esto quiere decir que tienen que ser capaces, tanto de aplicar su modelo de negocio en distintos mercados, como de producir el mismo producto en escalas grandes, sin aumentar los costos de producción. Esto se logra con un retorno de la inversión en el menor tiempo. El lograr incrementar las barreras ante la competencia hará que cuente con las condiciones del entorno y proyección futura.
- **Tecnología:** Es un componente clave para lograr ser escalable y replicable, que debe tener este modelo de negocios.
- **Incertidumbre:** Ser innovador genera incertidumbre. No tienen asegurada la sostenibilidad por ser una idea nueva. Esto incluye y no es menor, de que la financiación de una Start up se considera como una inversión de alto riesgo.

---

<sup>5</sup> Ries, 2012

Si nos apoyamos en literatura de estudio<sup>6</sup>, podemos exponer que hay cinco fases principales por las que atraviesa un emprendimiento típico, desde el surgimiento de una idea hasta que se convierte en un proyecto empresarial: I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación), preincubación, incubación, aceleración y consolidación.

- **I+D+i:** Esta etapa es donde se desarrollan nuevos productos o procesos dentro de grupos de investigación, que sirven de base para la constitución de una nueva actividad empresarial.
- **Preincubación:** Etapa que comprende desde la concepción de una nueva idea hasta la concreción del proyecto con la constitución efectiva de una nueva empresa.
- **Incubación:** Etapa inicial de la vida de la Start up en la cual desarrolla su actividad bajo una cierta tutela o dependencia del grupo de investigación de la que ha surgido, con el objeto de maximizar su probabilidad de éxito.
- **Aceleración:** Etapa en la cual el proyecto, tras sus primeros años de vida, ha conseguido ocupar un determinado nicho de mercado y empieza a crecer de forma exponencial tanto en empleo como en volumen de negocio con el objeto de maximizar su beneficio.
- **Consolidación:** Una vez que la empresa ha alcanzado un tamaño óptimo en función del área o sector en el que desarrolla su actividad, dicha estructura le permitirá ampliar el horizonte de sus actuaciones en el mercado. En esta etapa la empresa comienza una estrategia de internacionalización y diversificación de sus actividades.

---

<sup>6</sup> Asón Toca, 2012

## 2.3 ¿CÓMO CREAR UNA START UP?

Teniendo en cuenta la estructura necesaria para la creación de una Start up, y con la definición de Eric Ries referenciada, podemos diferenciar los siguientes tópicos para su creación:

**A) Problema:** Es el inicio de todo proyecto. Lo que nos lleva a pensar un método distinto o disruptivo de cómo resolver una situación particular. La solución se puede ofrecer como servicio innovador de alto valor al mercado. Para eso debemos realizar un pequeño análisis de investigación de mercado, en donde identificamos al cliente potencial, observaremos el problema a resolver y buscamos una solución rápida y eficaz en conjunto.

**B) Solución creativa:** Debemos pensar en una solución disruptiva para dar solución al problema planteado. La innovación tecnológica es la herramienta que nos va a permitir romper los esquemas y lograr un éxito sostenible de forma ágil.

**C) Tecnología:** Las utilidades de nuevas tecnologías brindaran las herramientas para lograr un crecimiento escalable.

**D) Planificación:** Se deben diferenciar objetivos por períodos diferenciados en el corto, mediano y largo plazo. Para eso, la planificación estratégica debe ser gradual y continua.

**E) Financiamiento:** Por lo general, las primeras Start up suelen no contar con un gran apoyo económico externo. Sus integrantes utilizan como primera inversión sus ahorros para cubrir los gastos de la puesta en marcha.

**F) Formación de equipo:** El equipo se suele formar por afinidad y/o contactos. En algunos casos se llevan a cabo acciones administrativas de recursos humanos relacionadas con gestiones de búsqueda y selección de personal que se ajusten a los perfiles que la organización necesita para funcionar.

## 2.4 TIPOS DE START UP EN ARGENTINA

Existen varios tipos de Start up a nivel nacional:

- **Fintech:** El mundo empresarial gira en torno a los servicios financieros. De ahí surge el término Fintech, el cual irrumpe en los mercados dominados por los bancos convencionales con nuevos proyectos de inclusión social. Su principal objetivo es la integración entre las personas que se encuentran dentro del sistema financiero y aquellos en los cuales no pueden acceder a los mismos. Su lema es el ahorro de tiempo, en base a trámites burocráticos de las entidades financieras y la posibilidad de que en un solo paso se pueda cubrir la totalidad de los servicios en forma rápida y simple.

- **Agtech:** Si hablamos de innovación, un segmento que fue creciendo fue el Agro. El avance de las nuevas tecnologías, influyó en los trabajadores de las tierras acotando sus tiempos de producción marcando un nuevo camino para diseñar nuevos procesos con eficiencia en costos de producción.
- **Wealthtech:** Es uno de los segmentos con mayor proyección en las fintech. Otorga herramientas para las finanzas personales y después plataformas de asesoramiento y gestión patrimonial. Están basados en inteligencia artificial. Utilizan aplicativos móviles para desplegar sus acciones comerciales.
- **Bioteología:** Son proyectos basados en la mejora de la salud a través de los avances en la biotecnología y los más novedosos dispositivos tecnológicos médicos. El envejecimiento de la población, el incremento de enfermedades crónicas y la ubicuidad de la tecnología son factores clave para entender este auge.
- **Insutech:** Son muy parecidas a las Fintech, pero del sector asegurador. En pocas palabras, las Insutech son la transformación de las empresas tradicionales de seguros a un nuevo entorno tecnológico. Apuntan a tener una comunicación online 24/7 sin esperas, además de una evolución tecnológica potente en sus sistemas de gestión.
- **Energías renovables:** Son un nuevo tipo de negocios que ayudan a resolver algunos de los problemas más urgentes a los que se enfrenta la civilización humana en cuanto a las energías limpias.
- **Movilidad:** El tráfico y los niveles de contaminación producidos por los vehículos tradicionales llevan cada vez a más urbanistas a optar por alternativas de transporte sostenible.

Un punto clave a tener en cuenta es que las Start up en Argentina se enfrentan a problemáticas que las vuelve poco sostenibles en el tiempo, sobre todo en la etapa de iniciación debido a:

- **Falta de gestión de recursos humanos:** el emprendedor se enfrenta con problemas de motivación y adaptación de los RRHH y debe tener la habilidad para atraer y retener talentos en la empresa.
- **Trabajar bajo presión:** “En toda Start up se presentan situaciones de incertidumbre, cambio y estrés...”<sup>7</sup>. El emprendedor debe estar apto para trabajar bajo situaciones difíciles y poder enfrentarlas.
- **Estar alineados con las necesidades del mercado:** aquí el emprendedor debe ser capaz de innovar con productos que satisfagan las necesidades del mercado y también lograr crear una oferta que en el mercado no exista. Quizás, la idea del negocio sea interesante, crea un valor, tenga alta escalabilidad y sea rentable, pero no es el momento de desarrollarla. Un emprendimiento no debe surgir ni muy temprano como para que no pueda desarrollarse, pero tampoco muy tarde como para que ya exista competencia establecida, lo que lo puede obligar a hacer algo distinto.
- **Financiamiento:** como hemos dicho anteriormente, es común en este tipo de empresas, que, por ser de alto riesgo, deben recurrir a aportes de inversores a cambio de un porcentaje de la empresa, así como también al apoyo de incubadoras y aceleradoras de empresas. En otros casos, se requiere que el proyecto esté avanzado, que exista algún prototipo o algo para mostrar, para llamar la atención de un inversor. Para demostrar que el negocio es una fuente de ingresos quizás el emprendedor tuvo que invertir tiempo y dinero con cero rentabilidades.

Pero también tienen oportunidad de éxito bajo una gestión a través del establecimiento de metas y estrategias y desarrollo de acciones gerenciales para obtener resultados diferenciales.<sup>8</sup> Si hablamos en términos económicos y financieros, el éxito se mide en que sea sostenible en el tiempo. Pero en este trabajo, consideraremos como éxito empresarial tanto a la definición como a la acción estratégica, produciendo resultados y ganancias para el mercado o para la economía<sup>9</sup> a través de una ventaja competitiva distintiva y diferenciable.

---

<sup>7</sup> Moriano, 2006

<sup>8</sup> Frese & Rauch, 2014

<sup>9</sup> Drucker, 1993



Se está desarrollando una revolución de Start up en América Latina. Los emprendedores en Latinoamérica están demostrando una visión de clase mundial. Hay 1.005 empresas tecnológicas nacidas en la región que recaudaron más de \$1 millón de dólares. Se ha observado un crecimiento acelerado a lo largo del ecosistema más amplio. La mayor parte del crecimiento tuvo lugar en los últimos cuatro años.

Las estrategias geográficas varían en Latinoamérica: mientras que las brasileñas las Start up se centran en su mercado local, las Start up del resto de la región se ven obligadas a internacionalizarse para escala.

En Brasil, el 83% de las Start up tienen estrategias y representan el 74% del valor del ecosistema. Fuera de Brasil, el 49% de las Start up tienen presencia local, pero solo representan el 5% del valor del ecosistema, con el otro 95% del valor procedente del 51% de las empresas con estrategias regionales o globales. La necesidad de esta nacionalización explica en parte la asimetría entre Brasil y el resto de Latinoamérica y representa un desafío para emprendedores y formuladores de políticas locales que exigen colaboración regional.

Las Fintech y las E-commerce representan el 72% de los ecosistemas valor y son los sectores líderes en toda la región en términos de valor. Pero la actividad de las Start up se está extendiendo por sectores e identificamos 16 sectores con empresas por valor de más de \$500 millones de dólares.

El ecosistema de Start up está preparado para un crecimiento continuo y puede desempeñar un papel fundamental en la construcción de un futuro, inclusión y regeneración en Latinoamérica. La mayor parte del valor del ecosistema de Latinoamérica (86%) se concentra en dos países: Brasil y Argentina. Brasil es la base de operaciones más grande con 513 nuevas empresas.

A pesar de los desafíos del entorno de mercado, Argentina es el hogar de la segunda mayor concentración de Tecno-latinas por valor de más de \$ 1 mil millones.

Las Start up sirven como potentes motores de trabajo. Crearon 245.000 puestos de trabajo, con cientos de miles de personas que obtienen ingresos comprando y vendiendo en sus plataformas.

En Latinoamérica, el ecosistema de Start up representa el impulso que se está creando para impartir valor a escalas masivas. En el gráfico podemos ver cómo se difunde la actividad del ecosistema en toda la región.

-Gráfico 2. NÚMERO DE START UP, VALOR Y ECOSISTEMA



FUENTE: SURFING TSUNAMIS, TECNOLATINAS, LAVCA, CRUNCHBASE, PITCHBOOK, TECHCRUNCH-RESEARCH, REPORTS Y MEDIA REPORTS

Ocho países representan el 97% de la economía del sistema. Brasil es el eje central del ecosistema, con 513 Start up (51%), \$14 mil millones de capital recaudado (50%), y \$91 mil millones de valor del ecosistema (41%). México le sigue a continuación en términos de actividad, con 170 Start up (17%) y \$4 mil millones de capital recaudado (13%), pero solo con \$10 mil millones de valor del ecosistema (5%). Argentina tiene menos Start up (78 u 8%) pero más equidad recaudada (18%), y mucho más valor (\$99 mil millones o 45%).

Luego vienen Chile y Colombia con similares niveles de actividad como Argentina, pero con menores valores del ecosistema hasta la fecha porque se encuentran en una fase de crecimiento anterior. Finalmente, Uruguay, Guatemala y Perú son nuevas estrellas brillantes abriendo el camino entre países más pequeños.

Brasil y Argentina tienen más de \$50 mil millones del valor del ecosistema y concentran 59% de las Start up, el 68% del capital recaudado, y 86% del valor creado. México se está poniendo al día rápidamente y ya tiene un ecosistema de 170 Start up por valor de \$10 mil millones, y le sigue Colombia (76 Start up, \$8 mil millones de valor), Chile (78 Start up, valor de \$5 mil millones) y Uruguay (8 Start up, valor de mil millones de dólares), todas de las cuales tienen ecosistemas prósperos. El número de Start up en estos países es significativo.

Cuando se mapea Start up por ciudad, vemos que hay una fuerte concentración de actividad en las áreas metropolitanas más grandes.

Esto no es de extrañar. Las ciudades más grandes tienen grupos de capital humano más grandes y profundos y más universidades para aprovechar. Hace sentido que la revolución comience allí.

Solo en 12 regiones metropolitanas de Latinoamérica hay más de 10 Start up. Hay otras 68 ciudades con más de 1 millón de habitantes que no han alcanzado ese umbral. Esas ciudades representan el 57% de las personas que viven en ciudades con más de 1 millón de habitantes en Latinoamérica.

-Gráfico 3. PRINCIPALES CIUDADES POR NÚMERO DE START UP POR PAÍS



FUENTE: SURFING TSUNAMIS,  
TECNOLATINAS, LAVCA,  
CRUNCHBASE, PITCHBOOK,  
TECHCRUNCH—RESEARCH, REPORTS  
Y MEDIA REPORTS.

Argentina se destaca por el impresionante valor de creación de sus Start up: generaron \$99 mil millones de valor del ecosistema a pesar de tener solo 78 (8%) de las Start up de Latinoamérica.

Desafortunadamente, el futuro parece menos prometedor: el país está ligeramente por encima de la región en términos de Start up per cápita (1.8 Start up / - millones de personas frente al promedio de 1,6 de Latinoamérica).

Buenos Aires es la cuna de las Start up en Argentina, generando el 85% del mercado.

Cuatro sectores representan el 46% de la actividad de Argentina hasta la fecha: Fintech (18%), Adtech (11%), Comercio electrónico (9%) y Software como Servicio (8%).

-Gráfico 4. LO MÁS DESTACADO EN ARGENTINA



FUENTE: SURFING TSUNAMIS, TECNOLATINAS, LAVCA, CRUNCHBASE, PITCHBOOK, TECHCRUNCH, RESEARCH, REPORTS Y MEDIA REPORTS.

## CAPÍTULO III

~ CANVAS ~

---

**“Arquitectura de diseño o análisis de modelo de negocio  
a través de una representación gráfica...”**

---

### 3.1 NUEVA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

Una nueva revolución tecnológica puede ser definida como un poderoso y visible conjunto de tecnologías, productos e industrias nuevas y dinámicas, capaces de sacudir los cimientos de una economía e impulsar una oleada de desarrollo tecnológico a largo plazo. Se trata de una constelación de innovaciones técnicas estrechamente interrelacionadas, la cual suele incluir una fuente energética como insumo clave de bajo costo y uso generalizado, además de la incorporación de nuevos e importantes productos, procesos e infraestructuras dentro de las industrias<sup>10</sup>.

La bibliografía publicada como “Industria 4.0: fabricando el futuro”<sup>11</sup> define las diversas revoluciones industriales que han ocurrido a lo largo de la historia de la siguiente manera:

-Primera revolución industrial desde mediados del siglo XVIII hasta avanzado el siglo XIX abarcó en Europa y en Norteamérica en el que las sociedades agrarias y rurales comenzaron a transformarse en sociedades industriales y urbanas donde las industrias del hierro y de los textiles, junto con el desarrollo de la máquina de vapor desempeñaron un rol central.

-Segunda revolución industrial tuvo lugar entre 1870 y 1914, antes de la primera guerra mundial, en donde las industrias preexistentes y la expansión de otras nuevas como el acero, el petróleo y la electricidad como insumo de energía para la producción en masa dieron origen a los principales avances tecnológicos que incluyeron el teléfono, la bombilla, el fonógrafo y el motor de combustión interna.

-Tercera revolución industrial comenzó en 1980 y tiene su núcleo en el avance de la tecnología desde dispositivos electrónicos y mecánicos analógicos hasta la tecnología digital disponible actualmente.

-Cuarta revolución industrial inició en el 2011 y continúa su desarrollo en la actualidad y utiliza términos de referencia como “Industrias 4.0” relacionando el avance de la conectividad de las principales compañías de telefonía móvil<sup>12</sup>. En materia socio-económica hace referencia a la evolución técnico-económica de la humanidad aplicando la inteligencia artificial, como elemento central de esta transformación industrial, en las técnicas del big data utilizando diversos algoritmos para procesarlos así como la interconexión masiva de sistemas y dispositivos digitales.

---

<sup>10</sup> Carlota Perez (2004).

<sup>11</sup> Basco, A., Beliz, G., Coatz, D. Garnero, P. (2018).

<sup>12</sup> Claro / Personal / Movistar.

Según el plan de desarrollo productivo Argentina 4.0<sup>13</sup> El concepto “Cuarta Revolución Industrial” se ha instalado a nivel internacional desde que un grupo de especialistas, convocados por el gobierno alemán, para elaborar un programa de mejora de la productividad en la industria manufacturera, lo presentó en la feria de Hannover de 2011. A partir de allí nació el concepto de **Industria 4.0** a nivel mundial, comenzando a generalizarse y a llamar la atención de Estados y de empresas, que emprendieron acciones para impulsar y adecuarse a un proceso con nuevas ventajas competitivas. Continuando con sus definiciones teóricas, el programa, caracteriza al paradigma actual como un modificador en el conjunto de las cadenas de valores productivas, tanto de bienes como de servicios donde surge **“un nuevo set de tecnologías, que transforman tanto los procesos de elaboración y las prestaciones de productos, como la gestión empresarial, las relaciones clientes-proveedor y, en un sentido más amplio, los modelos de negocios”**

Los pilares tecnológicos 4.0 se caracterizan por ser sistemas ciberfísicos de integración; máquinas y sistemas autónomos o robots; internet de las cosas (IoT); la manufactura aditiva, el big data, la computación en la nube, la simulación de entornos virtuales, la inteligencia artificial y la ciberseguridad.(Basco et al, 2018).

Así como la integración híbrida producida ante la operación simultánea entre máquina-máquina, máquina-productos, clientes con proveedores y logística y posibilitando nuevas funciones para la gestión de la empresa y los vínculos que entre cada uno de ellos se genera.

La implementación y combinación de tecnologías permite mejorar la competitividad de diversas maneras: optimizando el consumo energético y la gestión de recursos materiales, mejorando el mantenimiento a partir del monitoreo de las máquinas, reduciendo los tiempos en la realización de tareas, simulando procesos con bajo costo y riesgos reducidos, evitando las fallas de fabricación, mejorando la calidad, fortaleciendo la calificación de los operarios y la organización de los recursos humanos, creando nuevos productos en línea con las nuevas tendencias en la demanda (Rodal Montero, 2020).

Pensar un modelo de desarrollo basado en industria 4.0 supone, como primer paso, considerar el punto de partida sobre el cual se posicione Argentina ante otros países en el recorrido de esta travesía, con sus fortalezas, debilidades, desafíos y oportunidades en términos de adopción y oferta de soluciones tecnológicas innovadoras y disruptivas.

De esta forma, las tecnologías destinadas a los sistemas de gestión empresarial buscarán encontrar soluciones prácticas de acuerdo a una adecuada planificación de la producción. Las plataformas colaborativas permiten conectar a los distintos actores del sistema y gestionar las interacciones entre ellos. La simulación de entornos virtuales productivos permite representar ambientes de prueba con los cuales es posible interactuar por medio de acciones de formación o de tipo experimentales que finalmente reducen costos y riesgos asociados a la implementación.

---

<sup>13</sup> [www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40](http://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40)

### 3.2 METODOLOGÍA ÁGIL

El libro titulado como “Generación de Modelos de Negocio”<sup>14</sup> nos invita a preguntarnos cómo podemos inventar, diseñar y aplicar tecnología a los modelos de negocios existentes, con el fin de generar modelos de negocios ágiles e innovadores a nivel sistemático, para luego convertirlos en ideas visionarias de modelos de negocios que desafíen el sistema de modelos de negocio establecido o lo rejuvenezca a través de la incorporación digital a través de procesos de reingeniería con el fin de adaptarlos para que respondan a necesidades actuales puntuales del mercado.

La bibliografía propone una arquitectura de diseño o análisis de modelo de negocio a través de una representación gráfica, sistematizada, llamada “CANVAS” la cual se compone por nueve módulos lógico-interdependientes:

Módulo 1 denominado “**Segmento de Mercado**” el cual define los grupos de clientes y los segmentos de mercado a los que pertenecen. Se trata de la parte del mercado a la cual se apunta alcanzar ofreciendo la propuesta de valor existiendo cuatro tipos de segmentos: Mercado Masivo (no distinguen segmentos distintivos), Nicho de Mercado (Segmentos Específicos y Especializados), Diversificado (Puede servir a dos segmentos no relacionados) y Plataformas Multilaterales (Sirven a dos o más segmentos de clientes interdependientes).

Módulo 2 denominado “**Propuesta de Valor**”, es el factor clave que hace que el cliente se decante por una u otra opción ante un problema o necesidad en específico. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad existente o futura. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y disruptivas presentando una oferta nueva creando mercado, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica distintiva. Los valores pueden ser cuantitativos como el precio, velocidad del servicio, etc o cualitativos como el diseño, experiencia del cliente, etc.

Módulo 3 denominado “**Canales**” son los medios por los cuales una organización se comunica con los diversos segmentos de mercado a los cuales ofrece su propuesta. Su función principal es dar a conocer a los potenciales clientes los productos, servicios, características a través de la comunicación aplicada a cada canal. Además sirven como medio para ofrecer un servicio de atención al cliente, de venta y de post venta.

Módulo 4 denominado “**Relaciones Internas**” define los tipos de relaciones que establece una empresa con sus stakeholders. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado, con sus proveedores y con sus recursos humanos. La relación puede ser personal o automatizada en base a estrategias de captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas, etc.

---

<sup>14</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: un manual para visionarios, innovadores y desafiantes. España. Grupo Planeta. ISBN: 978-84-234-2841-0 (PDF)



Módulo 5 denominado “**Fuentes de Ingresos**” define el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones y/o subastas según mercado, según volumen o según gestión de la rentabilidad. Los mismos pueden determinarse por:

1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Módulo 6 denominado “**Recursos Claves**” define los activos o derechos más importantes para el funcionamiento y puesta en marcha del modelo de negocio. En esta sección los recursos se pueden caracterizar como físicos, económicos, intelectuales o humanos. Las empresas pueden tenerlos como su propiedad, alquilarlos u obtenerlos como socios claves.

Módulo 7 denominado “**Actividades Claves**” reflejan las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor específica, así como también para llegar a los mercados potenciales, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

Módulo 8 denominado “**Asociaciones Claves**” definidas como la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio tanto como las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; coopetición o asociación entre empresas competidoras; o empresas conjuntas para crear nuevos negocios; Relaciones clientes-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre

Módulo 9 denominado “**Estructura de Costes**” la cual describe todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación de valor como su posterior entrega. El mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste que resulta relativamente fácil de calcular una vez definidos los recursos claves, las actividades claves, y las asociaciones claves.

-Gráfico 5. Lienzo CANVAS



FUENTE:  
ELABORACIÓN PROPIA

Se trata de un diseño lógico-interdependiente debido a que los módulos del gráfico que ocupan el lado derecho se corresponden a los vinculados con el mercado, mientras que los módulos del lado izquierdo con el producto o servicio ofrecido por el modelo de negocio, quedando la propuesta de valor como intermediaria entre ambos sectores.

### 3.3 EL MARKETING DIGITAL B2B

Internet y la globalización han generado que la mayoría de las personas sean capaces de acceder a la información por medio de ordenadores, tabletas o teléfonos móviles. Actualmente las personas tienen acceso a la información que desean o necesitan en cualquier momento y lugar.

Dentro de los círculos empresariales digitales, es de gran importancia tener presencia en la internet para ser competitivos en el mercado ya sea a través del uso de las redes sociales así como también a través de la adquisición de un propio espacio virtual de uso exclusivo para desarrollar tareas inherentes a la administración y gestión del marketing digital como la planificación interactiva o el monitoreo de estrategias en ejecución en ambientes de producción digital. Es por ello que el marketing digital funciona como agente de disrupción empresarial marcando tendencia y liderando ante la generación de nuevos modelos de negocios empresariales en crecimiento.

Para poder hacer efectiva la visibilidad de cualquier negocio en internet es necesario definir estrategias de investigación de mercado claras, medibles y ágiles, ya que es lo que permite lograr un nivel óptimo de entrega de valor a los potenciales consumidores utilizando los motores de búsqueda de internet para poder marcar verdaderas diferencias de posicionamiento de mercado. Es por ello que los parámetros de la investigación de mercado digital dependen pura y exclusivamente de las exigencias de los consumidores, sus preferencias y sus gustos debiendo estos ser medidos e identificados a través de la virtualidad y la interactividad que proporciona la internet. Por tal motivo en los modelos de negocios de la actualidad resulta fundamental el desarrollo de una estructura del área de producción y comercialización digital con fortalezas tecnológicas capaces de responder a una demanda que cada vez pide más atención personalizada en tiempo real.

El marketing B2B, cuyas siglas significan “business to business” o “de negocio a negocio”, es una estrategia de marketing digital orientada a atender la demanda de las necesidades de otras empresas existentes en el mercado, en donde las transacciones son realizadas en base a vínculos lógico-rationales ejecutando un análisis detallado de la situación comercial con respecto a los objetivos de rentabilidad que esperan las organizaciones para accionar eficientemente. Es decir que trabajan con los objetivos y estrategias productivas o comerciales de sus partners. El segmento de mercado en el que opera el marketing B2B es reducido y selectivo ya que requiere el detalle más completo posible sobre los consumidores: valores comerciales, características organizacionales, comportamientos laborales, procesos de decisión, influencias comerciales, sentimientos, dolores, aliviadores, etc.

Las plataformas interactivas son de gran ayuda para la interacción B2B ya que generan vínculos en tiempo real y contribuye a una construcción empática ágil debido a que las mismas tienen la esperanza de fortalecer las relaciones con los consumidores de una forma más atractiva, personalizada y sencilla. Detallamos una breve reseña de las plataformas interactivas más utilizadas a nivel estratégico comercial en el marketing digital B2B:

FACEBOOK<sup>15</sup> es actualmente la red social más popular en todo el mundo y con la mayor cantidad de usuarios activos. Se trata de una red social abierta, de acceso sin invitación, el único requisito es crear un usuario asociado a un e-mail o número de teléfono celular activo. Su orientación inicial es la de hacer amistades alrededor de todo el mundo, sin fronteras. Entre sus funciones destacadas y más utilizadas se encuentran las de compartir publicaciones y mensajes con fotografías, videos y textos con los demás usuarios. A nivel empresarial sirve para realizar procesos de investigación de mercado desde encuestas de satisfacción hasta encuestas de uso o recomendaciones de mejora del producto o servicio permitiendo una relación más dinámica y un vínculo más cercano con los clientes.

INSTAGRAM<sup>16</sup> Es una red social basada en imágenes y videos, cuenta con más de dos mil millones de usuarios activos a nivel mundial. Se dice que es una red social aspiracional, por ende, cuanto mejores sean las imágenes publicadas, mayor será la visibilidad de estas. La principal ventaja a nivel empresarial es la oportunidad de incremento de visibilidad del negocio por lo que se debe ejecutar una estrategia lo más atractiva a nivel diseño gráfico posible para conseguir la atención de los clientes para el negocio. Esta red cuenta con publicaciones de tipo historias que solo duran 24 hs con la opción de crear videos cortos. Este tipo de publicaciones presenta un gran desafío de creatividad, algo muy bien recibido por el tipo de usuarios que la utilizan, en su mayoría jóvenes-adultos seguidores a los dispositivos móviles y con interés por las tendencias digitales.

LINKEDIN<sup>17</sup> LinkedIn es una red social similar a Facebook pero con un perfil orientado a lo profesional está orientado a las empresas, los negocios y el empleo, posibilita la búsqueda de nuevos clientes, profesionales y facilita las relaciones con marcas influyentes para la empresa. Crea círculos de contacto donde integra entendidos del sector. El perfil de linkedin es el currículum online de la persona y es posible actualizar información personal y profesional, y modificarla cuando sea necesario. También se puede publicar artículos, preguntas y respuestas o debates, y participar en grupos de interés, entre las funciones más utilizadas. LinkedIn cuenta con un programa de marketing digital B2B ya que permite crear un espacio para las empresas donde puedan ejecutar diversas actividades digitales desde el marketing hasta la gestión de recursos humanos.

TWITTER<sup>18</sup> Es una plataforma social que permite enviar información de forma fácil, sencilla y gratis. Los mensajes son cortos con un máximo de 280 caracteres, los cuales se muestran en la página principal del usuario. Esta red social es una de las de crecimiento más lento, a pesar de ello las empresas la utilizan para su estrategia por varios aspectos: Se puede brindar información en tiempo real, varias la utilizan como medio oficial, y como es completamente pública pueden hacer escucha social a través de ella.

---

<sup>15</sup> [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

<sup>16</sup> [www.instagram.com](http://www.instagram.com)

<sup>17</sup> [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

<sup>18</sup> [www.twitter.com](http://www.twitter.com)

GOOGLE<sup>19</sup> a través del programa llamado Google Ads brinda herramientas B2B como :

1) Anuncio de búsqueda que permite aparecer en el resultado de búsqueda de Google. Estos anuncios se ven junto con los resultados de las búsquedas que las personas realizan de productos o servicios que necesitan. Es importante contar con las palabras claves más relevantes, esto brinda la oportunidad de estar en más opciones de búsqueda que realizan las personas. El anunciante pagará cuando una persona haga click para visitar su sitio web o para obtener el teléfono de contacto.

2) Anuncios de gráficos donde los usuarios además de ver tu anuncio en la web lo verán también en las aplicaciones de los diferentes dispositivos que utilicen. Los anuncios realizados en Google son vistos en varios sitios, y en un gran número de aplicaciones para que las personas vean los anuncios en cualquier momento y lugar. Se podrá personalizar los anuncios para que las personas que utilicen su Gmail, puedan guardarlos, enviarlos o compartirlos. Se pueden personalizar los diseños, agregar animaciones entre otras cosas. Con los anuncios gráficos, la empresa logra llegar a un número mayor de personas ya que se centra en publicidad en varias aplicaciones, esto genera una mayor probabilidad de ser visto.

3) Anuncios de videos, son anuncios que serán mostrados a las personas que la empresa desee. Con estos anuncios de videos la empresa podrá atraer clientes en YouTube y en otros sitios. Hoy en día los videos son una gran estrategia ya que las personas están la gran mayoría del tiempo buscando cosas que les llamen la atención y nada mejor que un video para transmitir el mensaje que desea dar la empresa al consumidor. Estos anuncios pueden aparecer en aplicaciones y en los sitios de socios de videos. Una de las diferencias fundamentales con los anuncios de búsqueda, es que no se deberá pagar por click, o cada vez que se muestre el anuncio.

---

<sup>19</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

### 3.4 HERRAMIENTAS CLAVES

El e-mail marketing<sup>20</sup> es una herramienta B2B clave para la gestión del marketing digital utilizada como canal de comunicación organizacional la cual tiene como objetivo clave aumentar el “lifetime value” o el valor del tiempo de vida de un vínculo comercial. El concepto hace referencia al tipo de vínculo que se debe tomar para mantener una relación sostenible con los clientes y la organización que se está poniendo en marcha.

Desde el punto de vista de la planificación estratégica organizacional, los objetivos de la comunicación a efectuar a través de un mensaje comercial como contenido de valor para un partner de negocio se debe plantear de forma anticipada a su ejecución en ambientes productivos, es decir en las casillas de e-mail con el objetivo de lograr resultados asociados a una comunicación comercial clara y concisa con los clientes.

La filosofía de su uso, dentro de los círculos empresariales actuales, consta de 3 puntos:

- Un **mensaje** clave.
- En el **momento** correcto.
- A la **persona** indicada.

Desde el punto de vista en el que las campañas de marketing digital en la actualidad deben ser contextuales y conceptuales para ser efectivas empresarialmente, las mismas se pueden automatizar en relación a la navegación del usuario a través de investigaciones de mercado configuradas en el sitio web con el objetivo de ser eficientes utilizando los mínimos recursos en su implementación, como por ejemplo un mensaje de respuesta automática luego de que el cliente haya culminado su proceso de compra que diga “gracias por tu compra, te esperamos pronto”. De esta forma las campañas automáticas pueden ser segmentadas en relación a patrones de navegación de los usuarios de un sitio.

Para poder comenzar con el desarrollo de una campaña de marketing digital asociada al e-mail marketing, se debe tener una base de usuarios a la cual tomar como principales receptores del mensaje que se quiere comunicar. Las bases de usuarios deben ser “sanas”, esto permite tener mayor efectividad de éxito en términos de cumplimiento de objetivos y estrategias previamente planificadas.

Caer en e-mails rebotados es un error de gestión común al no reciclar las bases de datos de usuarios de los sitios, lo que finalmente provoca una disminución de valor de los indicadores de rendimiento empresarial claves tanto para las mediciones internas de gestión del cliente como las propias de la campaña digital en proceso.

---

<sup>20</sup> <https://g2rocket.com/campana-email-marketing/>

Por tal motivo las bases de datos de usuarios deben estar segmentadas por conceptos básicos tales como:

- Nombre y Apellido del usuario.
- E-mail de usuario real y en uso cotidiano.
- Localidad/es de acción comercial.

Dentro de los tipos de campañas de marketing digital B2B claves que utilizan el e-mail marketing como gestión en su comunicación se identifican:

- **Newsletter:** es la más utilizada para el fortalecimiento del vínculo entre la organización y el cliente. Su objetivo principal es informar, por lo cual el mensaje debe responder a un tipo de contenido que despierte el interés real de los clientes. Su iteración debe ser a través de envíos periódicos, motivo por el cual se debe gestionar una planificación estratégica previa que responda a una ejecución en períodos continuos de mensajes comerciales claros y conocidos por el receptor.
- **Invitación:** se utiliza para lograr el enganche de suscriptores a un sitio web. Si el objetivo de la campaña es realizar una promoción a través de un sorteo virtual o el lanzamiento de un webinar el mensaje debe brindar una explicación clara sobre el contenido para lograr el vínculo deseado con el cliente.
- **Promocional:** su objetivo clave es proporcionar un incremento en las ventas. Para ellos el contenido del mensaje debe ser de alto impacto para el lector, como así también debe contener detalles relacionados con la oferta que se está promocionando.
- **Estacional:** se la ejecuta para momentos denominados “especiales” en los cuales el receptor se encuentra dispuesto a recibir la información para la ocasión. La clave de la ejecución de esta campaña es la personalización de cada contenido enviado para que el usuario se sienta rápidamente identificado y se logre el vínculo deseado.
- **Fidelización:** se desarrollan acciones para mejorar las alianzas enfocadas al largo plazo. Si se cuenta con una base de datos de clientes optimizada, se la puede utilizar para recordar al receptor momentos únicos o eventos importantes como fechas especiales que sirvan como servicio que logren cautivar su atención.

En todas las campañas de marketing digital que utilizan el e-mail como canal de comunicación comercial se deben medir los resultados a través de la gestión de la evaluación que se encarga de identificar las brechas entre los resultados esperados y los resultados reales alcanzados. De esta forma se podrá monitorear el éxito planificado y aplicar acciones correctivas en caso de ser necesario como calidad continua del servicio.

Los principales indicadores o KPI de rendimiento empresarial que surgen del análisis de las campañas de marketing digital son:

- 1) **Conversion rate:** o tasa de conversión. Indica la cantidad de descargas por parte de los usuarios de un sitio web sumado a la cantidad de tráfico del mismo.
- 2) **Open rate:** o tasa de apertura. Indica la cantidad de clicks que recibe el sitio web o el e-mail que se haya utilizado para la ejecución de la campaña.
- 3) **Rain e-mail rate:** indica la cantidad de e-mail que el usuario abre, pero no consume su contenido.
- 4) **Bounce rate:** o tasa de rebote. Indica la cantidad de e-mails que no llegan al destino planificado. Dentro del indicador existe el “hard bounce” y el “soft bounce”. El hard bounce está asociado a los errores de información del e-mail. El soft bounce, implica que el receptor puede tener la casilla llena, que el mensaje posea un contenido muy alto en megabytes o que se encuentren caídos los servidores que conectan los servicios.

El término webinar<sup>21</sup> es un neologismo que combina las palabras web y seminario. Se refiere a cualquier contenido multimedia en versión audiovisual cuyo principal objetivo empresarial es que sea práctico en términos comunicacionales a la hora de relacionarse comercialmente.

La propuesta de valor de un webinar típico aparenta ser más apreciada y concisa para el usuario que otras clases de contenido multimedia de libre acceso. Esto se debe a que normalmente se programan en un horario particular y los visitantes tienen que registrarse para poder acceder en ese momento o cuando ellos lo deseen. De esta forma el servicio se imparte a través de una plataforma digital que permite a uno o varios asistentes transmitir un contenido audiovisual en vivo y en directo que luego quedará como contenido digital asincrónico en la red para que futuros interesados en el negocio puedan consumirlo a demanda ya que normalmente el contenido permite ser reproducido en vivo y a su vez permite ser grabado.

Un webinar puede ser un video subido a la internet por un especialista enseñando sobre un tema específico. Ese tema puede contener cualquier tipo de mensaje, pero la mayoría de los webinars diseñados con finalidades comerciales deben integrarse mediante una planificación estratégica de producción contenidos audiovisuales para lograr el éxito esperado empresarial esperado.

Generalmente los webinars planifican su contenido en base a acciones estratégicas orientadas a:

- 1) Brindar instrucciones de uso o beneficios de aplicación comercial sobre algún programa o herramienta tecnológica e innovadora empresarial para un segmento de mercado específico.
- 2) Detallar técnica y funcionalmente un producto o servicio con innovación tecnológica disponible dentro de alguna industria o mercado específico.

---

<sup>21</sup> <https://i.workana.com/glosario/webinar/>



3) Desplegar capacitaciones empresariales a través de la utilización de conceptos educativos organizacionales que sustituyen las antiguas capacitaciones presenciales.

Alguna de las características claves de la producción de webinars en el marco empresarial son:

- A- Las aplicaciones de emisión y recepción del mensaje son compartidas.
- B- Existen pluralidad de existencia de cámaras y audios así como un chat interactivo.
- C- Las salas virtuales pueden personalizarse.
- D- Posibilidad de cesión de control para presentar material multimedia.
- E- Algunas plataformas cuentan con sistemas propios de evaluación y gestión de mejora continua.

En esencia los pasos básicos para hacer un webinar son:

- 1) Tener perfectamente clara la información que se va a compartir como mensaje o propuesta de valor.
- 2) Planear estratégicamente si el mensaje va a transmitirse por medio de diapositivas, pizarrones virtuales o simplemente hablando.
- 3) Decidir si los asistentes van a poder interactuar enviando mensajes al momento o simplemente serán espectadores pasivos.
- 4) Aprender el funcionamiento básico de la plataforma a utilizar para impartir el webinar.
- 5) Generar el código de invitación para que los asistentes puedan entrar al video.
- 6) Difundir de acuerdo a la planificación estratégica la invitación virtual.

La prestación comercial de los webinars, estratégicamente, son brindadas por las empresas a la comunidad como un servicio gratuito pues su objetivo clave consiste en atraer nuevos clientes o negocios o fidelizar los existentes. También se pueden encontrar webinars pagos que generalmente son impartidos por algún personaje reconocido por la sociedad pero en éste caso se paga por la presencia y no tanto por el contenido. Siendo este el caso de invitados especiales reconocidos como influencers en el mundo virtual.

Mediante los siguientes parámetros se pueden determinar KPI o indicadores de resultado de la producción de un webinar como estrategia de marketing digital de una organización:

**Parámetros a determinar:**

- A- Número total de inscriptos al webinar
- B- Número de asistentes que efectivamente asistieron al webinar.
- C- Número total de Interacciones por las diferentes redes de la empresa sobre el webinar.
- D- Número de contactos nuevos a partir de la difusión del webinar.

**KPI o indicadores de gestión:**

1) Webinar assistant rate=  $\frac{B}{A}$

Indica la proporción de asistentes que efectivamente asistieron al webinar.

2) Webinar engagement rate=  $\frac{C + D}{\text{WEBINAR ASSISTANT RATE}}$

Indica la proporción de interacción real que tuvo el webinar.

## CAPÍTULO IV

~ ALPHA ~

---

**“Agencia de Marketing Digital que busca potenciar la imagen de los negocios a través de la innovación tecnológica...”**

---

## 4.1 ANTECEDENTES

### Presentación del caso de estudio

Alpha es una agencia de Marketing digital que busca escalar internacionalmente mediante la potenciación de su marca utilizando enfoques empresariales tecnológicos<sup>22</sup>.

Entendemos que cada negocio y rubro es diferente, por eso elegimos el camino que más se adapte a las necesidades del mercado actual y a futuro.

El negocio se encuentra orientado hacia las pequeñas y medianas empresas del partido de San Martín, que buscan fortalecer su rentabilidad financiera económica, adoptando las nuevas tecnologías que se encuentran disponibles en sus industrias.

Para eso debemos explorar cómo se encuentra compuesto el caso planteado.

Se realizará un detalle de:

- Estructura
- Estrategia
- Sistema de Comercialización
- Mercado
- Marketing – publicidad

El modelo de negocio de la empresa Alpha se diseñó mediante la utilización de la herramienta Canvas. Durante su etapa de investigación y desarrollo, la organización desplegó un análisis FODA de la industria tecnológica, y como conclusión final tomó una industria específica del partido de San Martín para incluir un plan acciones digitales estratégicas con el fin de atraer, generar interés y deseo para luego ejecutar acciones comerciales a nuevos clientes y nuevos negocios.

---

<sup>22</sup> Anexo II, pág 63.

### Ficha técnica de la organización

**Nombre:** “Alpha”

**Actividad:** Servicios Digitales Empresariales

**Rubro:** Marketing Digital Industrial.

**Estrategia Clave:** La agencia co-diseña sus estrategias operativas en forma colaborativa con los clientes, de manera que el resultado final sea acorde a las preferencias y las necesidades del mismo.

**Tipo de Campañas:** B2B (Business to business) Es decir que las campañas se llevan a cabo de negocio a negocio, se consideran todas las transacciones comerciales y digitales entre empresas.

**Ubicación:** Es una empresa ubicada en el partido de General San Martín, Buenos Aires, Argentina.

**Metodología de operación:**

- Alpha despliega campañas de marketing digital en internet utilizando información extraída de su investigación de mercado industrial.
- Los clientes de Alpha se contactan solicitando una cotización de acuerdo a sus necesidades.
- Las variables que son importantes al momento de realizar acuerdos comerciales son el precio del servicio prestado, los plazos de finalización del proyecto, la financiación ofrecida, la solución técnica acorde a sus necesidades como también el profesionalismo de la empresa mediante el vínculo comercial.

### Historia de la empresa

A comienzos del año 2017, comienza sus actividades de posicionamiento digital con la creación de una cuenta comercial en la red social Instagram mediante la cual realizó una investigación de mercado sobre la creación de contenidos digitales para industrias del partido de San Martín.

Ese año, la explosión de la red social comenzaba a dar frutos con el crecimiento sostenido de sus seguidores e interacciones de sus publicaciones. Por ese motivo se diseñó una estrategia de marketing digital orientada a la difusión de producción de contenido mediante la identificación previa del cliente potencial o buyer persona.

Durante el 2018, continúa su sendero de crecimiento de followers (seguidores) en la red por lo que decide compartir las mismas publicaciones en facebook como estrategia comercial para atraer nuevos mercados logrando alcanzar a fin de ese año un número promedio de 1 millón de seguidores entre ambas redes. Ante el incremento de seguidores, la agencia decide continuar con su desarrollo de estrategia de posicionamiento en el mercado virtual lanzando contenido express mediante la utilización del servicio de las historias de las redes el cual permite compartir contenido digital por 24 hs.

El logro que obtuvo a través de la interacción casi diaria con sus usuarios, le permitió encontrar un nuevo enfoque y decide crear historias destacadas categorizando los intereses de los usuarios y permitiéndoles revivir el momento cuando ellos lo deseen.

En el año 2020, Alpha decidió diversificar su mercado meta mediante el desarrollo de su modelo de negocio hacia la producción de páginas web y la producción de servicios post venta asociados con contratos de mantenimiento de servicios digitales ágiles con consultoría continua y asistencia técnica a pymes del partido de San Martín 24/7.

A principios del año 2021 la agencia recibió una propuesta comercial de programación y desarrollo de un sistema informático con características e-commerce para fomentar la exportación industrial metalúrgica del partido de San Martín.

### Aspectos Organizacionales

**Misión:** Ofrecer la transformación de la tecnología en experiencias digitales que permitan lograr una conexión única y extraordinaria entre la organización y sus clientes.

**Visión:** Co-Crear un entorno virtual personalizado entre cada uno de nuestros clientes, apoyando e incluyendo su crecimiento durante la transformación digital ágil.

**Valores:** A través de la visión compartida, la innovación, actitud de servicio y la sostenibilidad empresarial la agencia se vincula con cada uno de sus clientes viéndolos como partners al cual debe apoyar y acompañar para impulsar su desarrollo tecnológico.

**Respeto:** Valoramos cada uno de los procesos de nuestros clientes, protegiendo su origen y trabajando la mejora en conjunto.

**Responsabilidad:** Velamos por la integridad y el futuro de nuestros clientes, proponiendo mejoras para un mejor rendimiento de la actividad.

**Trabajo en Equipo:** Los resultados se obtienen trabajando en conjunto con los clientes, con un único objetivo en común.

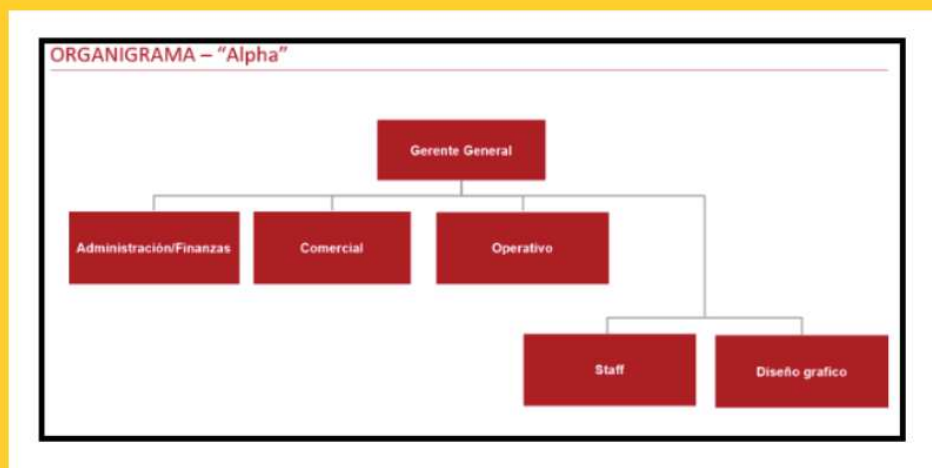
**Innovación:** Alpha cuenta con conocimientos tecnológicos que van desde la utilización de sistemas de diseño gráfico hasta la programación en sistemas de integración organizacional.

**Financiamiento:** La agencia se financia a través del aporte de capitales de terceros repartiendo utilidades con las ganancias generadas.

## Estructura

La estructura organizacional define el modo en que se desarrollarán las actividades dentro de la organización. La agencia de Marketing Digital “Alpha” cuenta con un equipo humano de profesionales calificados para llevar a cabo las actividades de cada área y, además, un espíritu emprendedor que lo caracteriza de su competencia.

-Gráfico 6. ORGANIGRAMA

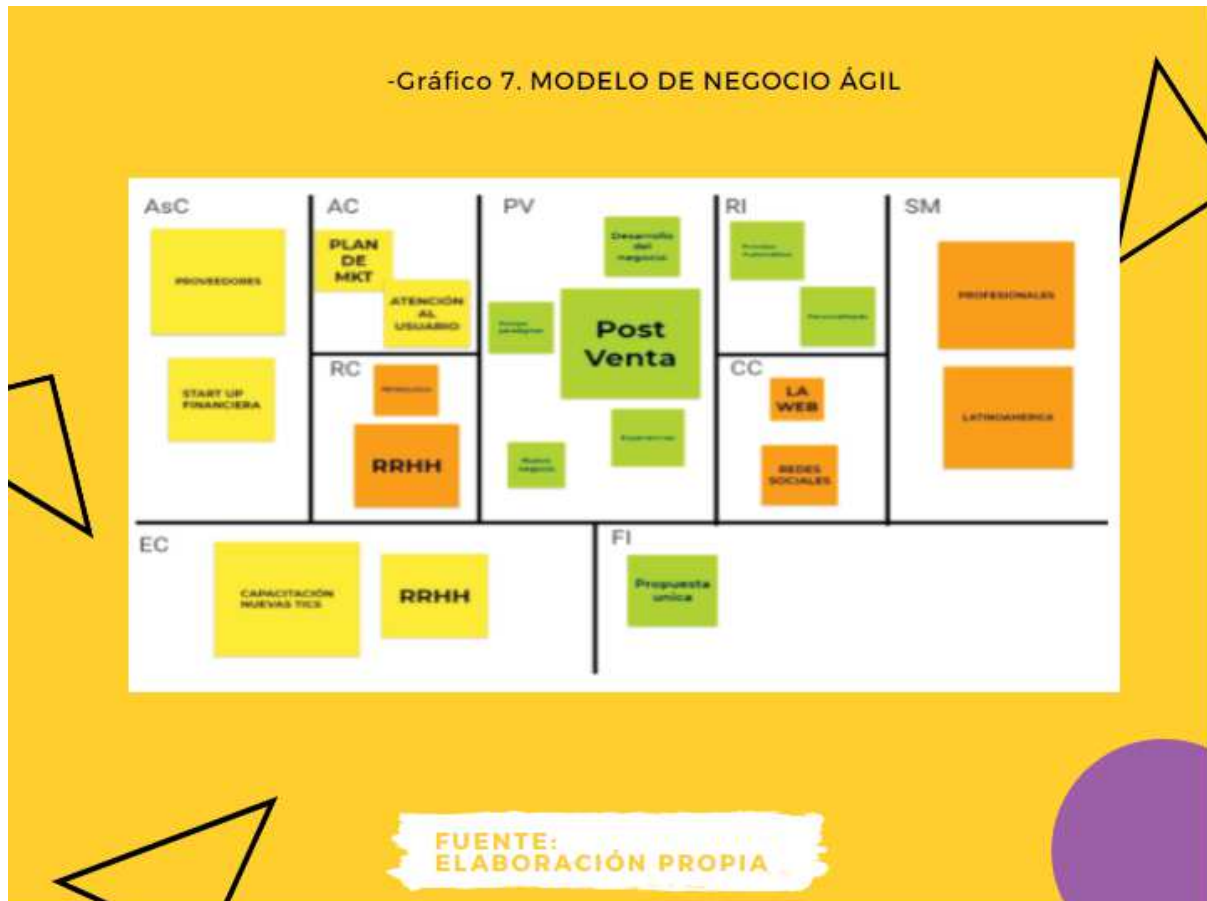


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



## 4.2 MODELO DE NEGOCIO ÁGIL

Nuestro departamento comercial desarrolla un conjunto de actividades compartidas con el fin de facilitar los contenidos producidos hacia toda la organización para que los procesos vinculados a las ventas sean lo más ágil posible. Los objetivos comerciales serán trabajados en conjunto con los clientes diferenciándolos mediante el corto, mediano y largo plazo, según corresponda.



El desarrollo digital ágil le permite a la organización la confección de nuevos diseños y presentaciones mediante un catálogo específico de servicios en línea compuesto por acciones comerciales orientadas a:

- Diseño, crecimiento y desarrollo de la marca.
- Fortalecer el posicionamiento virtual ante las diversas comunidades digitales.
- Intercambios de información relevante a través de consultorías profesionales.
- Investigación de mercado para la obtención de nuevos clientes
- Vínculos con redes profesionales mediante webinars.
- Avisos informativos y relevantes mediante la utilización del e-mail marketing.

Las condiciones claves de la prestación del servicio consisten en:

- Diseñar y programar ambientes con formatos amigables para los clientes En este punto el caso de estudio se diferencia de sus competidores mediante la facilitación de un instructivo de uso y mediante la distribución de documentación respaldatoria en una base de conocimiento ordenada para el usuario.
- Poniendo el foco en las redes sociales, la agencia garantiza calidad profesional presentando su desarrollo creativo mediante la difusión de imágenes y mini videos institucionales
- La búsqueda de nuevos clientes, va a ser el potencial que nos distinga para lograr fortalecer alianzas captando su atención mediante e-mail marketing informativo de negocios tecnológicos, logrando interés en el negocio mediante la suscripción a webinars, generando el deseo mediante reuniones virtuales personalizadas y ejecutando acciones comerciales mediante acuerdos de prestación de servicios con acciones digitales detalladas en un plan de marketing digital estratégico.

### 4.3 ANÁLISIS FODA



Basados en el análisis FODA realizado, la fortaleza clave de la Start up “Alpha” es que su marca se encuentra altamente posicionada en el mercado virtual utilizando una estrategia de trabajo colaborativo virtual para las nuevas generaciones emergentes.

La oportunidad tecnológica clave con la que cuenta esta agencia, es que ante la pandemia de Covid-19 puede lograr captar nuevas industrias que aún no han tenido la oportunidad de conectarse con los nuevos recursos que proporciona el ámbito tecnológico para la explotación y el éxito de sus negocios en el contexto actual.

La principal debilidad con la que cuenta es que posee una escasa fuente de financiación propia para ejecutar acciones comerciales internacionales asociadas a depresiones macroeconómicas a niveles regionales determinados por la situación sanitaria actual.

El último punto clave de análisis es que Alpha cuenta como principal amenaza no tener ajustado su plan de marketing digital con proyecciones económico financieras claras y concisas que le permitan escalar hacia nuevas oportunidades de mercado.

Cómo conclusión del análisis realizado recomendamos a Alpha continuar con su desarrollo aprovechando las oportunidades de negocio digital presentes a través del uso de herramientas B2B claves utilizando como canal de comunicación su principal fortaleza que es su presencia y posicionamiento en internet para superar sus debilidades actuales asociadas a la integración con fuentes de financiación económica que le permitan poner en marcha a través de la inclusión de acciones digitales estratégicas con proyecciones económico financieras a su plan de marketing.

#### **4.4 PLAN DE ACCIONES DIGITALES**

El siguiente plan de acciones digitales presenta las recomendaciones propuestas por el grupo que debe llevar a cabo el caso de estudio para afrontar con éxito su desafío de negocio actual.

En primera instancia el equipo realizó una investigación de mercado sobre las principales industrias del partido de San Martín. Luego se extrajeron de una encuesta<sup>23</sup> realizada por el observatorio socioeconómico de la secretaría de producción y desarrollo económico del municipio de San Martín los datos estadísticos relevantes de la industria con mayor participación. Por último se relacionan las conclusiones obtenidas mediante la utilización de las herramientas de marketing digital indicadas en el punto 3.4 del escrito para definir los principales parámetros que componen el plan de acciones digitales que Alpha necesita para obtener sus resultados esperados.

La metodología que se recomienda para el diseño del plan de acciones digitales se compone por 5 fases estratégicas:

1. Investigación de Mercado.
2. Conclusiones con datos e información relevante.
3. Selección de herramientas de Marketing Digital.
4. Confección del plan de acciones digitales.
5. Documentación.

---

<sup>23</sup> Encuesta III trimestre 2020, empresas industriales de San Martín.

## **FASE 1 “Investigación de Mercado”**

Datos e información relevante identificados de la investigación:

- Población: 3623 empresas industriales del partido de San Martín.
- Muestra: 250 empresas de la población.
- Análisis: El 91% de las empresas son Pymes. El 68% producen metales, maquinaria y equipos, caucho y plástico, y textiles. El 64% concentra sus ventas en el partido de San Martín. El 14% de la muestra exporta el 20% de su producción total al mercado externo. El 82% de la muestra obtiene el 40% de sus insumos importados del mercado externo.

## **FASE 2 “Conclusiones con datos e información relevante”**

I- Se estima que cuarenta (40) de las sesenta y dos (62) Pymes que producen metal en el partido de San Martín concentran su demanda interna en el partido de San Martín.

II- Aproximadamente nueve (9) de las sesenta y dos (62) Pymes que producen metal en el partido de San Martín exportan su producción al mercado externo. Siete (7) de ellas lo hacen a través de una quinta parte de su producción total.

III- En contraparte al punto anterior, ocho (8) de las sesenta y dos (62) Pymes que producen metal en el partido de San Martín importan una parte de sus insumos de producción de las cuales tres (3) lo hacen en un 60% del total de sus insumos totales de producción.

IV- De las sesenta y dos (62) Pymes que producen metal en el partido de San Martín se estima que cuarenta (40) de ellas producen a nivel internacional pero comercializan a nivel nacional quedando solo doce (12) del total como productoras y comercializadoras a nivel internacional.

V- Teniendo en cuenta que la información anteriormente detallada se corresponde a una muestra representativa de una población de mayor volumen se puede inferir que aproximadamente quinientos ochenta (580) son el total de las Pymes localizadas en el partido de San Martín que no exportan su producción de metal al mercado externo.

### **FASE 3 “Selección de herramientas de Marketing Digital”**

Se deciden seleccionar las siguientes herramientas de marketing digital para la confección del plan de acciones digitales y asociarlas a una estrategia clave.

- Redes sociales: Estrategia clave 1.
- E-mail marketing: Estrategia clave 2.
- Webinar. Estrategia clave 3.

### **FASE 4 “Confección del plan de acciones digitales”**

Para la confección exitosa del plan de acciones digitales se deben determinar los siguientes cinco (5) parámetros claves:

I-Objetivo clave: Conseguir acuerdos comerciales con el 20% de las Pyme que no exportan su producción de metales al mercado externo durante los próximos 12 meses.

II-Estrategias claves:

- 1- Atraer al 50% de las Pymes productoras de metal que no exportan al mercado externo mediante difusión gráfica en las redes sobre oportunidades y beneficios de la exportación de metales a países importadores.
- 2- Generar interés a un 80% de ellas mediante la entrega efectiva de una campaña de e-mail marketing informativo con datos relevantes del negocio para la toma de decisiones como obsequio.
- 3- Producir deseo a un 60% de la resultante anterior a través de la posterior invitación de suscripción y participación a un webinar que amplíe el mensaje difundido en el punto anterior.
- 4- Por último concretar acciones comerciales mediante acuerdos formales con estructuras de contrato de prestación de servicio que detallen de inicio a fin el evento comercial con un 80% de estas.

### III-Recursos claves:

a.Tecnológicos: Aparatos de comunicación empresariales como Notebooks,Celulares y de Gestión y Administración de recursos como Alquileres, Suscripciones Patentes, Licencias informáticas.

b.Humanos: Estructuras organizacionales especializadas en Gestión del conocimiento, Investigación y Desarrollo Tecnológico, Administración de Tecnologías de la información.

### IV-Indicadores claves:

A-Engagement mensual: Compuesto por la sumatoria de open rate más click rate más asistentes efectivos a los elementos propios de la campaña dividido por el total de los seguidores virtuales nuevos obtenidos en un período de 30 días corridos.

B-Engagement X: Compuesto por el promedio de la sumatoria del engagement mensual en X meses consecutivos.

C-Rentabilidad Y: Compuesto por el margen (Y) de ventas obtenido por el cliente desde el inicio al fin de la campaña dividido por el engagement X.

V-Resultados Esperados: Con un sesgo del 5% de error se espera que el engagement mensual crezca en un producto igual o mayor al 10% con respecto al período anterior analizado y, a su vez se espera que el margen de rentabilidad del cliente durante la vigencia de la campaña sea mayor al margen que podría obtener como costo de oportunidad ante la pérdida de poder adquisitivo absorbida por el porcentaje de inflación del momento en que se encuentre el servicio en operación comercial.

## **FASE 5 “Documentación”**

Durante la siguiente fase se deben llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación del plan de acciones digitales anteriormente detallado. En este caso la documentación será desarrollada al mismo tiempo que se ejecute el plan en ambientes de producción, de esta forma se logra una integración en ambientes de prueba y ambientes de producción. La documentación servirá como nueva herramienta de gestión para futuras planificaciones estratégicas en un marco de planes de acciones digitales.

Los parámetros claves para diseñar un documento son:

- a.Fecha y Hora del evento.
- b.Participantes del evento.
- c.Canal del evento.
- d.Duración total del evento.
- c.Objetivo del evento.
- d.Resultado del evento.
- e.Observaciones claves del evento.
- f. Recomendaciones claves del evento.



## CAPÍTULO V

~ CONCLUSIONES ~

---

**“Luego de haber analizado el caso de estudio en base a información teórica aceptamos la hipótesis planteada...”**

---

## 5.1 CONCLUSIONES HURTADO

Luego de haber concluido con el TFPP puedo confirmar y reafirmar que para una transformación empresarial debemos contar con una estrategia sólida basada en los aportes de las distintas herramientas que brinda el marketing digital. Las nuevas tecnologías deben estar presentes en las organizaciones.

El desarrollo de una estrategia de marketing digital ya no es una opción para una empresa, Start up o Pyme. Es un módulo que traerá grandes beneficios para el crecimiento del negocio.

Deberá estar presente desde el comienzo de un proyecto o emprendimiento e ingresar en una organización que desea crecer de forma distinta.

La llegada de las nuevas tecnologías y la explosión de ofertas de servicios digitales, le permitirá al usuario tener un abanico de opciones para tomar decisiones.

Es ahí, donde la presencia, la innovación y la creatividad, deben estar a la hora del día para captar a ese cliente y hacerlo propio.

Los clientes serán el objetivo, debemos comenzar a escucharlos. Encontrar la forma de experimentar esa vivencia.

Las Start up desarrollarán estrategias para cubrir las necesidades de las empresas, analizarán a los clientes, los entenderán para luego brindarles una solución acorde.

El análisis de los datos, aporta información muy valiosa para la toma de decisiones y/o para las conclusiones sobre acciones implementadas.

## 5.2 CONCLUSIONES RAMIREZ

Desde mi punto de vista académico-profesional acepto la hipótesis planteada ya que el caso práctico estudiado cumple con los procesos típicos de una administración estratégica exitosa debido a que:

- 1) La organización **planifica estratégicamente** la producción de campañas de marketing digital en base a lo que los clientes consideran como “valor”, es decir que incluye dentro de su proceso de investigación de mercado consultas estratégicas relacionadas a la identificación de los valores comerciales que los clientes perciben como indispensables a la hora de crear vínculos comerciales.
- 2) Luego de obtener la información de los clientes asociada al valor comercial , la agencia **organiza estratégicamente** los insumos necesarios mediante análisis de negocios tipo FODA.
- 3) Una vez identificada la información relevante, **programa estratégicamente** las acciones a ejecutar en base a los valores expuestos por los nuevos clientes y los ya existentes. De esta manera atrae y fideliza clientes al mismo tiempo.
- 4) La agencia **evalúa y controla estratégicamente** el cumplimiento oportuno de los resultados planificados a partir de la comparación lógica sobre los resultados reales obtenidos en los procesos de organización y programación estratégica anteriormente detallados a través de KPI o indicadores de gestión propios del marketing digital.
- 5) El sistema **mejora y desarrolla continuamente** sus resultados reales, en caso de no alcanzarlos en su totalidad según lo esperado, volviendo a su etapa de planificación estratégica una vez implementadas las acciones digitales en ambientes productivos para luego continuar por los pasos anteriormente detallados hasta lograr el cumplimiento total del objetivo clave.

### 5.3 CONCLUSIONES VERA

Por lo estudiado y analizado, puedo decir que las empresas start up, desde su gestación, se inician con un modelo de negocios ágil y flexible que las diferencia de las empresas tradicionales.

Y un diferencial importante es que se adaptan rápidamente a las nuevas tecnologías, que, a diferencia de las tradicionales, por su estructura y cultura les supone una mayor dificultad los cambios tecnológicos.

Hoy con los cambios vertiginosos que tenemos, el proceso de digitalización, tanto de las distintas soluciones digitales existentes en el mercado, como de los beneficios que éstas pueden aportar en las empresas, ponen de manifiesto la necesidad de llevar a cabo cambios que deberían ser de suma importancia no solo a nivel organizacional sino también a nivel directivo de las empresas, pues allí es donde se debe iniciar el cambio de la necesidad de transformarse.

Y el éxito de esta transformación, presupone justamente, que el personal directivo de la empresa lidere el proceso impulsando el cambio dentro de la organización, hacia una transformación que sea realizada de una forma ordenada y adaptada a su realidad.

También veo que es necesario que, si bien este proceso debe iniciarse en el personal directivo, debe atravesar toda la estructura de la empresa, ya que va más allá de la mera digitalización de las operaciones, también deben participar y apoyar en forma directa, todos los colaboradores de la organización y clientes, para que tengan una experiencia cada vez más compacta e integral.

La digitalización proporciona oportunidades para la creación y captura de valor en el desarrollo de los negocios. Pero si no se logra una implementación en forma correcta ya sea por estructuras tradicionales o por falta de apoyo en el proceso de transformación, podría finalizar como empezó.

Estas son solo algunas conclusiones que he podido llegar y me parecen importantes para comprender los desafíos y oportunidades que ofrece el nuevo contexto de cultura digital.

Por último, identificar el valor diferenciador que la tecnología puede generar en las organizaciones, los va ayudar a posicionarse en la compleja carrera competitiva y cambiante del actual mercado y es por eso que se debe abordar de la mejor manera.

Es posible, que las empresas ya están en el camino hacia la transformación, no obstante, el ritmo y la dirección de su progreso pueden ser factores determinantes para el éxito o fracaso en los próximos años.

# BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

---

- Fuentes Bibliográficas

- Anexo I y Anexo 2

---

- Asón, T., & Gonzalez Cicero, S., & Santamaria Renedo, A. (2012). *100 buenas prácticas en emprendimiento universitario*. La Coruña: Gesbiblo, SL.
- Basco, A., & Beliz, G., & Coatz, & D. Garnero, P. (julio de 2018). *Industria 4.0: Fabricando el futuro*. Obtenido de [publications.iadb.org](https://publications.iadb.org): <https://publications.iadb.org/es/industria-40-fabricando-el-futuro>
- Blank, S. & Dorf, B. (2013). *El Manual del Emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona: Centro Libros PAFP.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Czinkota, M., Ronkainen, II. (2007). *Marketing Internacional*. D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship. Practice and Principles*.: Harper Business. London and New York: HarperBusiness
- Echeverria R. (2006). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Frese, M., & Rauch, A. (2014). *The Psychology of Entrepreneurship. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Obtenido de Annual Reviews: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326?journalCode=orgpsych>
- Graham, Paul (septiembre de 2012). *Startup = Crecimiento*. Obtenido de Paul Graham en español: <https://paulgraham.es/ensayos/startup-crecimiento.html>
- Kantis, H. (2018). *Grandes empresas + start ups = nuevos modelos de innovación: tendencias y desafíos en América Latina*. Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur.
- Kantis, H., & Angelleli P. (2020). *Grandes empresas, Startups e innovación en américa latina. Promesas y desafíos*. Washington: BID
- Klaus, S. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Ginebra: World Economic Forum.
- Moriano, L. (2006). *El perfil psicosocial del emprendedor universitario*. Obtenido de Academia.edu.: [https://www.academia.edu/260183/El\\_Perfil\\_Psicosocial\\_Del\\_Emprendedor\\_Universitario](https://www.academia.edu/260183/El_Perfil_Psicosocial_Del_Emprendedor_Universitario)

OECD. (2016). *Start-up América Latina. Construyendo un futuro innovador*. Monterrey. INADEM.

Ostewalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Peña, I. (marzo de 2021). *TecnoLatinas 2021: The LAC Startup Ecosystem Comes of Age*. Obtenido de IDB: <https://publications.iadb.org/en/tecnolatinas-2021-lac-startup-ecosystem-comes-age>

Pérez, C. (2004). *Revoluciones tecnológicas y capital financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*. México: Siglo XXI Editores

Productivo, M. d. (2021). Argentina.gob.ar. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40>

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Deusto.

Staton, W., & Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos del Marketing. Decimocuarta edición*. D.F.: McGraw Hill.

ANEXO I. Diseño gráfico del TFPP.









**UNSAM**  
**<EEYN/>**



**START UP**  
**AGENCIA DE**  
**MARKETING DIGITAL**

**03**

**CANVAS**

"Arquitectura de diseño o análisis de modelo de negocio a través de una representación gráfica, sistemática compuesta por nueve módulos lógico interdependientes entre sí..."

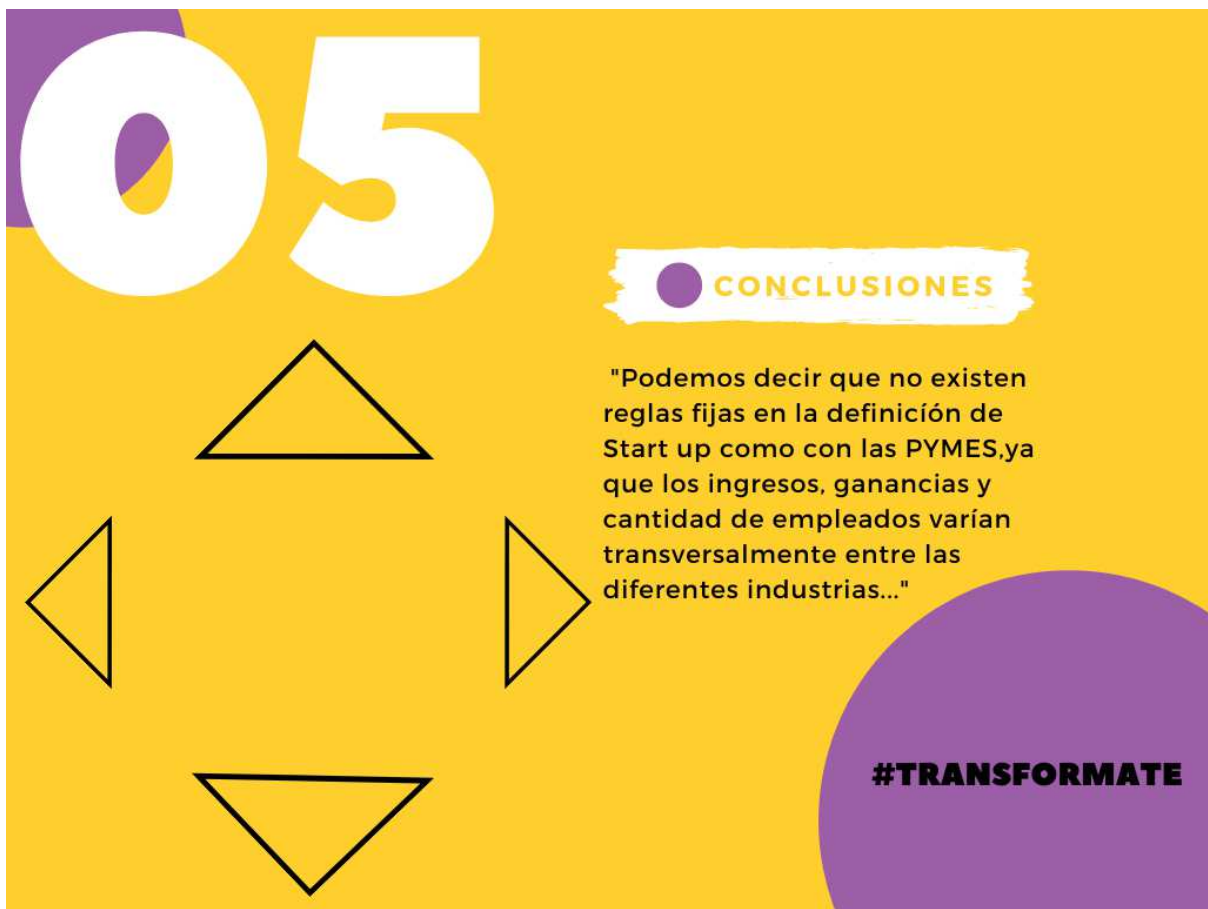
**#TRANSFORMATE**

**20C**  
**JULIO**  
**2021**

**HURTADO EMILIANO | RAMIREZ JUAN IGNACIO | VERA GERMAN**

TUTOR: ARIEL DI STEFANO







## ANEXO II. Entrevista con coordinador del área de Marketing Digital de Alpha



# ENTREVISTA DIGITAL

NOMBRE: JOSÉ BISBAL. | CARGO: COORDINADOR.

- 1) ¿CUÁL ES EL OBJETIVO CLAVE DEL E-MAIL MARKETING?
- 2) ¿CUÁLES SON LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN E-MAIL MARKETING?
- 3) SIENDO UNA RAMA DEL MARKETING ¿CUÁL ES LA FILOSOFÍA CLAVE DEL E-MAIL MARKETING?
- 4) ¿CÓMO SE COMPONE SU EQUIPO DE TRABAJO?
- 5) ¿QUÉ ES Y PARA QUE SE UTILIZA UNA CAMPAÑA DE MARKETING?

# ENTREVISTA DIGITAL

NOMBRE: JOSÉ BISBAL. | CARGO: COORDINADOR.

6) ¿ES POSIBLE MEDIR UNA  
CAMPAÑA DE MARKETING CON KPI?

7) ¿QUÉ PUEDE PRODUCIR LA  
SOBREUTILIZACIÓN DE CAMPAÑAS?

8) POR ÚLTIMO, ¿NOS PODRÍAS  
COMPARTIR A MODO DE EJEMPLO LOS  
RESULTADOS DE UNA CAMPAÑA?

MUCHAS GRACIAS!



# ENTREVISTA DIGITAL

## RESPUESTAS

1) EL OBJETIVO CLAVE DEL E-MAIL MARKETING ES AUMENTAR EL LIFETIME VALUE O VÍNCULO COMERCIAL CON EL CLIENTE

2) LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN E-MAIL MARKETING SON UNA BASE DE DATOS TRABAJADA Y UN TEAM COMPROMETIDO.

3) LA FILOSOFÍA DEL E-MAIL MARKETING ES DAR EL MENSAJE CLAVE, EN EL MOMENTO INDICADO A LA PERSONA CORRECTA.

4) EL TEAM SE COMPONE POR UN ANALISTA DE DATOS, UN ANALISTA DE CONVERSIÓN, UN ANALISTA DE TRÁFICO Y UN COORDINADOR DE GESTIÓN DEL ÁREA DE MARKETING DIGITAL.

5) UNA CAMPAÑA DE MARKETING ES UNA ACCIÓN INTEGRADA A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. SIRVE PARA CAPTAR NUEVOS CLIENTES O FIDELIZAR LOS EXISTENTES.

# ENTREVISTA DIGITAL

## RESPUESTAS

6) SI, LOS PRINCIPALES KPI QUE MIDEN LA GESTIÓN DEL ÁREA SON EL BOUNGE RATE, EL OPEN RATE, EL CONVERSION RATE Y EL RAIN RATE.

7) LA SOBREUTILIZACIÓN DE CAMPAÑAS PUEDE PRODUCIR UN EFECTO CONTRARIO AL ESPERADO POR EL OBJETIVO CLAVE, POR LO CUAL NO SE RECOMIENDA EN LA PRÁCTICA.

8) SI, CLARO. EN EL SIGUIENTE CUADRO ENCONTRARÁN LOS KPI DE GESTIÓN UTILIZADOS EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE:

		PERÍODO		
		Mes 1	Mes 2	Mes 3
KPI	Open Rate	28%	29%	37%
	Conversion Rate	0,62%	0,78%	1,11%
	Bounge Rate	0,04%	0,03%	0,02%

¡MUCHAS GRACIAS!