



**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA  
CONSULTORA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.**

MÓNICA PATRICIA FRANCO FARAH.

PROPUESTA DE INNOVACIÓN – INDIVIDUAL

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

TUTOR DE TESIS: RODRIGO CISTERNAS. Ph.D.

Maestría en Comunicación con Mención en Comunicación Digital

Agosto 2022

## Índice

### Contenido

Resumen .....	5
ABTRACT .....	7
CONTEXTO .....	9
<b>ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....</b>	<b>16</b>
Evolución de la categoría .....	16
Principales referentes de la categoría a nivel internacional .....	19
Desafíos de la categoría en el presente.....	20
<b>BENCHMARKING (BUENAS PRÁCTICAS) .....</b>	<b>21</b>
<b>MEJORES PRÁCTICAS .....</b>	<b>22</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>35</b>
1. CONSULTORÍAS .....	35
2. CLASES DE CONSULTORÍA EN EL MERCADO .....	35
3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	36
4. BIG DATA .....	40
LAS “V” DE BIG DATA .....	42
5. MARKETING DIGITAL.....	44
Beneficios del Marketing Digital .....	44
<b>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>50</b>
<b>ANÁLISIS DEL PUBLICO OBJETIVO .....</b>	<b>51</b>
.....	52
.....	53
<b>EARLY ADOPTER .....</b>	<b>53</b>
Objetivos de la Investigación.....	54
Metodología de la Investigación .....	54
Resultado de la investigación.....	62
Descripción del prototipado.....	62
<b>PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA CONSULTORA TRANSFORMACIÓN DIGITAL. ....</b>	<b>64</b>
Definición de Negocio .....	64
Visión.....	64
Misión .....	64
Valores .....	65
Análisis FODA del Nuevo Negocio .....	66
Propuesta de Valor .....	67

<b>Segmento de Clientes</b> .....	68
<b>Composición Ventas.</b> .....	68
<b>Política de Precios</b> .....	68
<b>Canales de Promoción</b> .....	70
<b>Plan de Acción.</b> .....	70
<b>Viabilidad y monitoreo.</b> .....	71
<b>Presupuesto.</b> .....	75
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b> .....	78
<b>ANEXOS</b> .....	81
<b>Anexo A - COVID-19, un acelerador de la transformación digital</b> .....	81
¿Podemos acelerar la transformación digital de cinco años a menos de un año? .....	81
<b>Anexo B - Transformación digital, el mundo evoluciona y con ello la forma de hacer las cosas</b> .....	83
<b>Anexo C - La transformación digital, un paso necesario para las empresas que se ha acelerado por la pandemia</b> .....	85
Pandemia y ciberseguridad .....	87
<b>Anexo D - Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos</b> .....	88
Tecnologías clave.....	88
Procesos de colapso digital .....	89
Velocidad de habilitación de datos .....	90
<b>Anexo E – Que es el Marketing Digital.</b> .....	95

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1-Nuevos Sitios Web empresariales en Brasil, Chile, Colombia y México .....	12
Ilustración 2-Categorías y Actividades de cibernautas en el Ecuador 2020.....	13
Ilustración 3 - Ecuador: Impacto de la pandemia en las PYMES .....	15
Ilustración 4 - Pagina Web de ILUM Academy .....	27
Ilustración 5 - Cuadro Resumen de empresas y buenas practicas .....	30
Ilustración 6 - Análisis de Empresas Consultoras.....	31
Ilustración 7 - El verdadero estratega.....	48
Ilustración 8 - Los ámbitos de la comunicación en las organizaciones .....	49
Ilustración 9 - Evolución del Número de empresas .....	51
Ilustración 10 - Variables de clasificación, tamaño de empresa, sector económico y provincia.....	52
Ilustración 11 - Número de Empresas según su tamaño .....	53
Ilustración 12 - Matriz FODA.....	66
Ilustración 13 - Tabla de precios y formas de pago .....	69
Ilustración 14 - Presupuesto Staff Equipo de Trabajo .....	75
Ilustración 15 - Presupuesto Equipos de Oficina .....	75
Ilustración 16 - Presupuesto Lanzamiento Upgrade Consultancy .....	76
Ilustración 17 - Plan de Comunicación Estratégico Upgrade Consultancy.....	77

## Resumen

En esta investigación, cuyo objetivo es la propuesta de creación de una Empresa Consultora de Proyectos, de nombre Upgrade.

La principal característica de las consultorias empresariales es que son servicios realizados por personal capacitado y calificado para identificar y resolver las necesidades particulares de una organización. En la actualidad se debe contar con conocimientos para la gestión del capital humano y la transformación digital. Por lo tanto, para que una empresa se mantenga a la vanguardia, practique la innovación en el mercado y se anticipe a los cambios, necesita el apoyo de una fuerza laboral altamente capacitada y experta, que comprenda el impacto del mercado, que la empresa pueda utilizar para responder a las tendencias y variaciones en el entorno empresarial competitivo.

Al inicio de este documento, podremos encontrar un comparativo o benchmark, en donde se detalla las mejores prácticas de empresas que, a perspectiva del autor, son ejemplo para seguir en los siguientes campos de: experiencia del cliente, experiencia del usuario, uso y visualización del análisis de datos. Adicionalmente, mediante el marco conceptual, se dan a conocer los conceptos más importantes con respecto al ámbito en el que se desarrollará la propuesta. Conceptos como el de Transformación Digital, Tipos de Consultorías, Metodologías de trabajo en Elaboración de Proyectos, Big Data, entre otros, son explicados desde la perspectiva de varios autores expertos en el campo.

Luego de la investigación de mercado y un análisis bibliográfico, se realizaron encuestas a funcionarios en la ciudad de Guayaquil, Quito y Cuenca para conocer la necesidad de un profesional al momento de iniciar un proyecto

y/o mejora en sus procesos y como prefiere trabajarlo, si prefiere realizarlo in house ó busca una opción en un consultor externo para el desarrollo de nuevos planes ó proyectos dentro de la empresa. Gracias a los resultados arrojados por la encuesta, se pudo observar que, los clientes por temas de estructura interna buscan en su mayoría, trabajar con proveedores externos que les permitan cumplir con los tiempos de entrega, con metodologías de trabajo innovadores y con un presupuesto que se adapte a la necesidad de cada empresa. Es aquí en donde la empresa consultora de proyectos Upgrade, encuentra un espacio en el mercado, donde los clientes buscan nuevas opciones o alternativas de una consultora que se adapte a sus necesidades, utilizando nuevas formas de trabajo para la implementación de proyectos en áreas Comerciales, de Marketing y Servicio al cliente, ofreciendo un trabajo de calidad, con presupuestos adaptados a la realidad nacional, donde se rentabilice su inversión y su negocio.

**Palabras Clave:** Benchmark, Transformación Digital, Big Data, Consultorías de Proyectos.

## ABSTRACT

This degree work shows the proposal for the creation of the Upgrade Project Consulting Company.

The main characteristic of business consultancies is that they are services performed by trained and qualified personnel to identify and resolve the particular needs of an organization. At present, knowledge must be available for the management of human capital and digital transformation. Therefore, for a company to stay ahead of the curve, practice innovation in the market and anticipate changes, it needs the support of a highly trained and expert workforce, which understands the impact of the market, which the company can use to respond to trends and variations in the competitive business environment.

At the beginning of this document, we can find a comparison or benchmark, detailing the best practices of companies that, from the author's perspective, are an example to follow in the following fields: customer experience, user experience, use, and visualization of data analysis. Additionally, through the conceptual framework, the most important concepts are disclosed concerning the area in which the proposal will be developed. Concepts such as Digital Transformation, Types of Consultancy, Work Methodologies in Project Development, and Big Data, among others, are explained from the perspective of several expert authors in the field.

After market research and a bibliographical analysis, surveys were carried out with officials in the city of Guayaquil, Quito, and Cuenca to find out the need for a professional when starting a project and/or improving its processes and how they prefer to work. if you prefer to do it in-house or look for an option in an

external consultant for the development of new plans or projects within the company. Thanks to the results of the survey, it was observed that, due to internal structure issues, most of the clients seek to work with external suppliers that allow them to meet delivery times, with innovative work methodologies and with a budget. that adapts to the needs of each company. It is here where the Upgrade project consulting company finds a space in the market, where clients seek new options or alternatives from a consulting firm that suits their needs, using new ways of working for the implementation of projects in Commercial areas, Marketing and Customer Service, offering quality work, with budgets adapted to the national reality, where your investment and your business are profitable.

**Keywords:** Benchmark, Digital Transformation, Big Data, Project Consultancy.



## CONTEXTO

En el actual mundo empresarial, el cambio es una constante, el ascenso de la tecnología y la transformación de los hábitos de compra ha exigido a las empresas a implementar modificaciones para alcanzar sus objetivos estratégicos. De acuerdo a una encuesta realizada por el IDC, predice que para el 2026 las empresas que lleven con éxito iniciativas de innovación digital tendrán más ingresos, de hecho se consultó a organizaciones sobre su principal inversión durante el periodo de 2020-2022 y el monto mayoritario se inclinó hacia la innovación y la transformación digital. (IDC, 2022).

La transformación digital ha revolucionado por completo la cultura de las empresas y la gestión del cambio es la herramienta para poder enfrentar este desafío. Actualmente en el Ecuador y en el mundo entero, las compañías buscan adaptarse muy rápidamente al cambio que existe en los negocios de todo tipo. Según datos publicados por la consultora IDC (International Data Group) de México el 66% de los CEOs estiman que la transformación digital es un punto clave en el plan de negocios. Este cambio que debió darse escaladamente a través de varios años, lo hizo muy rápido las nuevas circunstancias del mundo, principalmente dadas por la pandemia que inició en el año 2020 del Covid-19. Esto tomó por sorpresa a toda la población, cambió nuestra forma de vivir y como consecuencia de esto, cambió la rutina de muchas compañías, cambió la forma tradicional de trabajar, vinieron a instalarse, quien sabe para siempre, nuevos conceptos como el teletrabajo, webinars, telestudio, asincrónico, etc. De acuerdo con un estudio realizado por la Organización Internacional de Trabajo, en el año 2020 durante el segundo semestre, en el peor momento de la crisis, alrededor

de 23 millones de personas teletrabajaron, lo que representa entre el 20% – 30% de la masa de asalariados a nivel de Latinoamérica, cifra que antes de pandemia, no llegaba ni al 3%. (Organización Internacional del Trabajo , 2021).

Esta nueva forma de vida hizo que la interacción entre compañías y clientes también cambie, haciendo que las empresas busquen nuevas formas de llegar a sus clientes desde cualquier parte del mundo, sin límites de tiempo ni de horario. Es importante resaltar que no solo un punto importante de esta interacción era simplemente comunicarse, si no también encontrar maneras fáciles y que se adapten a los consumidores, que sean fáciles de entender y amigables de usar para permitirles una experiencia de usuario favorable y finalmente alcanzar los objetivos comerciales. Es importante definir la usabilidad como la medida en la cual un producto puede ser usado por usuarios específicos para conseguir objetivos específicos con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto de uso especificado. La experiencia de usuario, también llamada User Experience o simplemente UX, se define como el conjunto de factores y elementos relacionados con el proceso de interacción de un usuario respecto a un producto o servicio. A menudo, este concepto se aplica a la interacción con páginas web y aplicaciones. En la actualidad los usuarios piden herramientas que sean fáciles y rápidas es decir que el usuario debe de interactuar con herramientas o páginas web de manera amigable y entender de manera intuitiva, teniendo una experiencia satisfactoria que le permita lograr de manera correcta lo que necesita realizar, ya sea el pago de servicios básicos, comprar ropa, tecnología o incluso pedir comida a domicilio. Se volvió esencial, para las personas y compañías el ser ágiles y rápidos, como lo indica un estudio de Deloitte: *“La pandemia de COVID-19 ha impactado al*

*mundo en todo sentido y las empresas han empezado a revisar sus estrategias, sin embargo, los desafíos que está presentando esta crisis brinda una oportunidad para que las organizaciones evolucionen a una nueva realidad donde predomina lo digital” (Sandra Zelada, Gerente de Consultoría DELOITTE, 2022).*

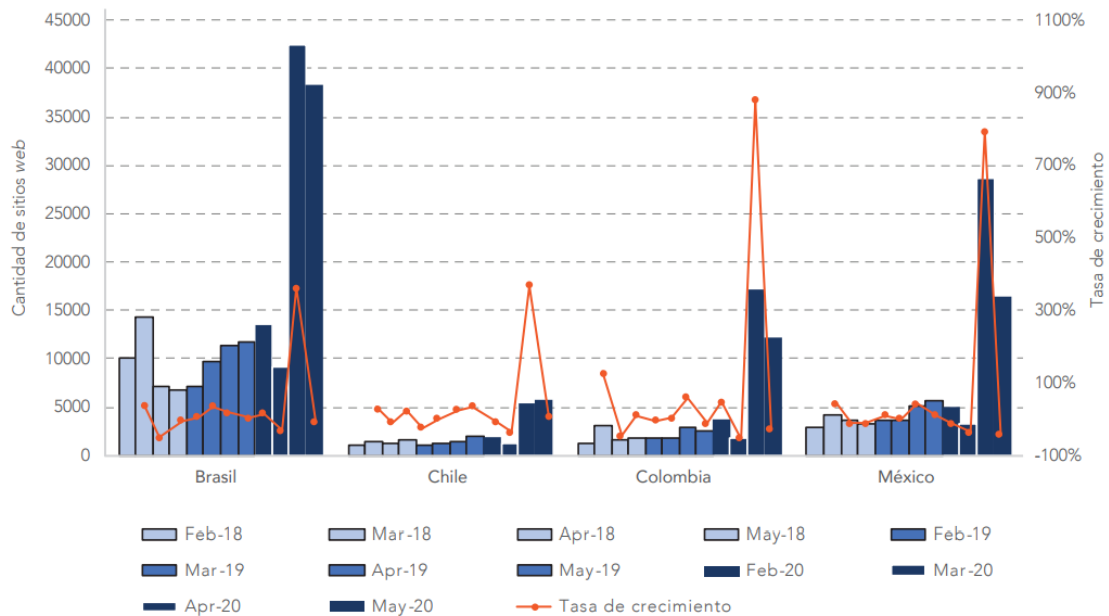
Como menciona el profesor de la IESE de España, Javier Zamora, en el artículo publicado en el Diario El Universo:

Es indiscutible que las empresas y principalmente las PYMES ya están implementando procesos digitales en sus modelos de negocios, pues se trata de un importante grupo de interés, principalmente para la economía de todos los países; y la implementación de métodos sencillos y ágiles debe convertirse en un denominador común. (Diario el Universo, 2020)

En este mismo artículo, se menciona un ejemplo real de esta evolución del mercado y de la necesidad de las empresas a volcarse al cambio y a la transformación digital, que fue lo que sucedió con el Banco del Pacífico, que luego de realizar un análisis de las necesidades del mercado, creó productos y servicios en función de la transformación digital para beneficio de sus clientes y crecimiento organizacional, según la coyuntura del mercado.

Otro de los motivos importantes que se deben recalcar, es como creció el uso de las transacciones en medios digitales a raíz de la pandemia, como lo indica el siguiente gráfico, de un estudio realizado por la CEPAL acerca de los datos y hechos de la transformación digital:

### Ilustración 1-Nuevos Sitios Web empresariales en Brasil, Chile, Colombia y México



*Fuente: La presencia empresarial en línea se incremento en la crisis del Covid-19, los sitios web empresariales crecieron 800% en México y Colombia y 360% en Brasil y Chile. (CEPAL, 2021).*

A continuación, también se detallan datos y cifras de la Transformación Digital en el Ecuador, a partir del año 2020, que fue el año más duro de la pandemia del COVID-19, tomado de un artículo publicado en el año 2021, por la Universidad De Los Hemisferios, donde se puede evidenciar el uso y el alcance que tienen los medios digitales dentro de la población, entre lo que podemos destacar:

- Ecuador cuenta con una población estimada de 17.510.643 (proyecciones INEC, 2020).
- Del total de su población, el 80,1%, (14,25 millones) tienen acceso a Internet para el año 2020, según los datos del estudio de Mentinno (2020).
- De esta cantidad de usuarios, 14 millones utilizan redes sociales, (78,7%).

- Existen 14,88 millones de líneas móviles de telefonía celular (83,6%).
- Del total de usuarios de redes sociales, la mayor participación se encuentra en Guayaquil con un 15%, seguido por Quito por un 12%.
- Existen 14,88 millones de líneas móviles de telefonía celular.
- Adicionalmente, el 59% de los usuarios de Internet son mayores de 24 años, y el 98% de los usuarios menores de 24 años, tienen interrelación en redes sociales vía dispositivos móviles.

Frente al comportamiento y los niveles de digitalización de los internautas en el Ecuador, el estudio pudo determinar que, en el año 2020, producto del confinamiento dispuesto por las autoridades nacionales, los hábitos de consumo de las personas se enfocaron principalmente en una nueva agenda mediática digital, como indica la tabla a continuación:

### **Ilustración 2-Categorías y Actividades de cibernautas en el Ecuador 2020**

<b>Categorías</b>	<b>Actividades</b>
Teletrabajo	Video conferencias, mensajería, correo electrónico.
Educación	Video conferencias, cursos virtuales y tutoriales, mensajería, correo electrónico.
Entretenimiento	Contenido social, consumo de videos, películas, series y fotos.
Compras	Basadas principalmente en portales tipo “clasificados” con alto crecimiento de transacciones en línea.
Servicios Públicos	Gestión de consultas y trámites en línea.
Investigación	Búsqueda y consultas.

*Fuente: principales actividades de los cibernautas en el Ecuador durante el año 2020 frente a la pandemia del Covid-19. (Ponce, 2021)*

Según Microsoft, en su artículo publicado en febrero del presente año, donde se indica que, 9 de cada 10 pymes aceleraron su proceso de Transformación Digital en nuestro país adicional que, el 38% de estas empresas, realizan una inversión constante en tecnología y el 27% ya han realizado parte de esta inversión en tecnologías ó invertirán en los próximos meses; entonces se puede concluir que, la Transformación Digital viene en constante evolución, muy de la mano también con un cambio cultural, donde contar con la tecnología de punta, se considera una ventaja competitiva frente a esta nueva era de información a la mano y de datos en tiempo real, lo que indica que existe una gran demanda para la implementación de proyectos de Transformación Digital, en donde la empresa Upgrade podría ofrecer sus servicios de consultoría.

En conclusión, se analiza que en el Ecuador se tiene una oportunidad latente para nuevos negocios enfocados en Transformación y Marketing Digital, ya que muchas empresas no cuentan con un equipo dedicado y capacitado para realización de este tipo de proyecto digitales. Esto brinda un espacio a las empresas que quieren incursionar dentro de los servicios de consultorías en Transformación Digital.

### Ilustración 3 - Ecuador: Impacto de la pandemia en las PYMES



**93%** de las empresas consideran que la pandemia aceleró su proceso de transformación digital.



Como parte de su proceso de transformación digital, **50%** de las empresas han desarrollado aplicaciones tecnológicas propias.



Modalidad actual de trabajo:  
**43%** Presencial / **57%** Híbrido-Remoto



**77%** consideran que la tecnología será muy importante en el modelo de trabajo que apliquen una vez superada la pandemia.

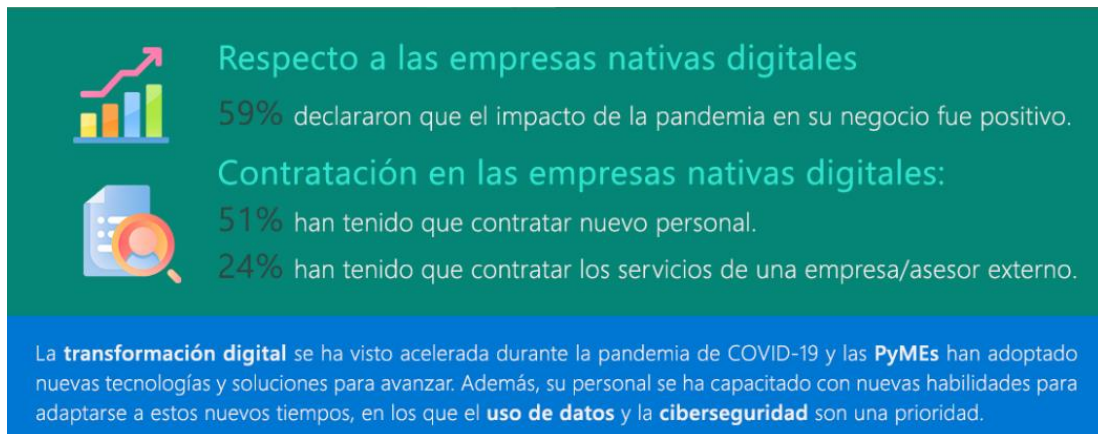
#### Inversión en tecnología:

**38%** realizan inversión constante.

**27%** han realizado parte de la inversión e invertirán en los próximos meses.



La tecnología ha facilitado sus procesos de reclutamiento y gracias a esto, **83%** han podido reclutar trabajadores más diversos.



*Fuente: Impacto de la pandemia: 9 de cada 10 pymes aceleraron su proceso de transformación digital en Ecuador. (Microsoft, 2022)*

## ÁNÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### Evolución de la categoría

La era digital abarca el inicio a finales del Siglo XX y tiene un apogeo a inicios del Siglo XXI, en esta época viene una serie de hitos tecnológicos y de herramientas digitales, en las cuales se menciona: Internet, Redes Sociales, Telefonía Móvil, E-commerce entre otras.

Antes de hablar de negocio digital, es necesario volver al punto de partida que hizo posible todo esto, Internet y la web. Internet se creó en 1969 como un concepto para la comunicación entre computadoras, pero se realizó en 1991 gracias a la creación de la primera página web por parte de Tim Berners Lee.

En 1990 aparece la web 1.0, que es el navegador más básico porque su función es únicamente de interceptación de información sin posibilidad de



interacción. La llegada de la web 2.0 en 2004, que permitía a los usuarios interactuar a través de foros, blogs y posteriormente redes sociales, supuso un fenómeno social de gran influencia que marcó un cambio en la relación del usuario con la información. En 2010 nació la necesidad de la Web Semántica 3.0, para enriquecer las interacciones en la búsqueda de información, posibilitar la personalización, ya que hace un uso más eficiente de los datos web gestionados desde la nube mediante perfiles de seguimiento.

A partir de la web 4.0 en 2016, el navegador brinda una experiencia más inteligente y predictiva, brindando soluciones a través del rastreo, no limitadas por las búsquedas web; Siri, Google now y Cortana son asistentes de voz que muestran el comienzo de la revolución industrial 4.0, y en el futuro que serán Tener interacciones que comprendan el lenguaje humano minimiza las interacciones textuales (Latorre, 2018). En 1996, Don Tapscott fue el primero en escribir sobre la economía digital en su libro "The Digital Economy: The Promise and Perils of the Age of Network Intelligence", en el que describió la transformación empresarial del mundo, que implica (Tapscott & Osorio, 1997).

## **Factores Clave**

A continuación, se detallan las tecnologías con mayor impacto dentro de la era digital:

- Internet: Es el factor que más ha influenciado en esta era, posee un papel importante en la revolución digital.

- Las TIC: Tecnologías aplicadas a la información y comunicación que ayudan a la expansión del conocimiento y datos.
- Big Data: El uso masivo de datos que nos ayudan a determinar patrones de comportamiento y que pueden ser aplicados a cualquier campo.
- Inteligencia Artificial: Es casi el paso final de la era digital ya que combina los 3 factores antes mencionados (Internet, TIC y data). Con todo esto, busca la imitación de comportamientos razonados y lo más parecido al humano.

## **Cultura Digital en las organizaciones**

Toda empresa usa tecnologías, se ha vuelto necesario utilizar sistemas para llevar un control de los procesos de una organización. Desde una hoja de cálculo hasta un ERP, toda empresa necesita de la tecnología para poder transformar esta información en datos, optimizaciones y ahorro de recursos.

En estos momentos la era de la Transformación Digital se encuentra en plena curva de crecimiento, sin embargo, es importante enfocarla en tres pilares que tiene toda organización, que son:

1. Personas.
2. Gestión de la información.

3. Comunicación Digital.  
(Digital Research S.L., 2021)

### **Principales referentes de la categoría a nivel internacional**

Según la revista EKOS, en un artículo donde indica que la Revista Forbes junto con el proveedor de estadísticas online Statista, encuestó a más de 7.000 socios y firmas de consultoría y a 1.300 de sus clientes.

Este informe estadístico abarco un total de 15 industrias y 16 áreas funcionales, a nivel mundial.

Este estudio, publicado por la revista Ekos, muestra el ranking de Consultoras en donde podemos ver en primer lugar a Accenture, empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos.

De acuerdo con el reportaje de la Revista Ekos, esta empresa catalogada como la No. 1, fue considerada por La revista Fortune la incluyó en su lista de las 500 mayores empresas en nivel de ingresos con presencia en 120 países.

En segundo lugar, se encuentra A.T. Kearney, empresa de origen estadounidense dedicada a la consultoría de gestión global que se centra en los problemas estratégicos y operativos de la agenda del CEO que enfrentan las empresas, los gobiernos e instituciones.

En el ranking No, 3 tenemos a la empresa Bain & Company, una firma global de consultoría estratégica con sede en Boston. Empresa dedicada a ofrecer servicios de consultoría a organizaciones sin fines de lucro y gobiernos, y es una de las tres grandes firmas de consultoría estratégica.

Actualmente en el mercado ecuatoriano, 4 de las empresas consultoras más grandes del mundo tienen operaciones en Ecuador, siendo firmas reconocidas en el país.

Esta empresa son:

1. Deloitte.
2. Ernest & Young.
3. IBM.
4. Pricewater House.

(Revista Ekos, 2021).

Fuente: [Las 10 mejores consultoras del mundo | Ekosnegocios](#)

### **Desafíos de la categoría en el presente**

Hoy en día la cultura digital está dentro de todos los sectores de la sociedad y de las organizaciones, nadie ni nada puede excluirse de la era digital. Por lo tanto, es importante que las empresas y sus empleados conozcan y se capaciten y se involucren para que sus organizaciones estén a la vanguardia en materias y herramientas digitales.

Los desafíos que se presentan actualmente en la transformación digital son:

- **Anticipo a los cambios:** las organizaciones deben estar atentas a como se mueve la industria y que nuevas necesidades surgen hacia los clientes.
- **Crear nuevas propuestas de valor:** buscar productos y servicios innovadores, que generan valor.
- **Asociación con otras empresas:** realización de alianzas estratégicas para reducir los costos y mejorar la eficiencia operativa.
- **Seguridad:** se debe considerar el análisis de los riesgos de vulnerabilidad de privacidad de datos prevención de fraude.

## **BENCHMARKING (BUENAS PRÁCTICAS)**

Para iniciar con el análisis, es importante mencionar, uno de los conceptos de que es el benchmarking, y es: *“Un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas”* (Espinosa, 2018).

También Existen varios tipos de benchmarking, para este análisis, se ha considerado realizar un benchmarking competitivo, que es: Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas.

Es por esto, que se tomó como referencia a empresas locales e internacionales, para analizar indicadores relevantes y así llegar de definir las mejores prácticas de un servicio existente, ó en este caso, definir una estrategia comercial competitiva para la introducción al mercado de una Agencia de Consultoría y Transformación Digital.

## **MEJORES PRÁCTICAS**

### **SERVICIO AL CLIENTE (EMPRESA: ZAPPOS)**

Una buena atención al cliente es un factor determinante en el éxito de una empresa, y esto se ve reforzado por el poder de las redes sociales y el boca a boca de los consumidores.

El mundo se sorprende con cambios espectaculares, y ante esto, la adaptabilidad, la apertura al cambio y la posibilidad de ponerse en el lugar de los demás para brindar una experiencia personalizada son fundamentales para las empresas que quieren destacarse. A continuación, se detallará como la empresa Zappos, que es una empresa de ventas online fundada en 1999 que vende anualmente más de 1.000 millones de dólares en zapatos y otros productos de vestir, y de cómo ha logrado estrategias exitosas de servicio al cliente a través de la innovación, el marketing digital, el big data o análisis de datos.

Zappos es un gran ejemplo cuando se trata de una cultura centrada en el cliente. De hecho, se dice que sus empleados responden a más de 1000 correos electrónicos por semana y más de 5000 llamadas por mes, sin límite de tiempo durante las llamadas. La empresa incluso recomienda los productos de la

competencia a los clientes cuando no los tengan o enviará mantas para bebés a los clientes que escuchen un llanto de fondo durante una llamada de servicio.

El principio de la empresa es impresionar a los clientes mediante la creación de una conexión personal, principalmente por teléfono, y su sello distintivo es el servicio en lugar de la venta de zapatos.

Upgrade busca generar un sistema de Servicio al Cliente, que se adapte a cada necesidad, siempre enfocarse en lo que el cliente necesite, estar dispuesta contestar todas sus dudas y solicitudes y en el caso de no poder cumplir con algún requerimiento en particular tener la libertad de informarle al cliente e incluso referirle una empresa conocida. El ideal es ser un aliado estratégico del cliente de manera transparente.

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO (EMPRESA: IBERDAC)**

La forma de trabajar de una empresa consultora externa es muy importante al momento de lograr los objetivos propuestos, esta buena práctica de la empresa IBERDAC, supone una intervención integral en las organizaciones, crear un modelo de consultoría basado en la inmersión del equipo en las organización del cliente, se construye así un modelo de consultoría único que asegura la consecución de los resultados y garantiza que aportará valor y soluciones prácticas y reales a la empresa, sin ocasionar grandes turbulencias y por etapas.

No se concibe el éxito de un proyecto sin conocer a las personas de la organización. La gestión de las personas, su implicación, su formación forman parte de los objetivos del proyecto, de la labor como consultores. Se incide tanto en la definición de los sistemas de funcionamiento, en la estrategia que debe seguir la empresa, como en la implementación de esta nueva organización y estrategia transformando la teoría en una realidad palpable en el día a día de los clientes.

Adicional a esto, IBERDAC basa su metodología de trabajo en 4 elementos fundamentales:

1. Análisis: se recomienda tener una visión global de la empresa antes de tomar decisiones de cambio que pueden afectar a toda la organización, por eso es muy importante:

- Escuchar al empresario.
- Analizar el funcionamiento de la organización y sus distintas áreas.
- Ver el grado de alineación entre los objetivos de la empresa y el de las áreas y personas que la componen.
- Diagnosticar los puntos de mejora
- Establecer el alcance del proyecto, un plan de mejora y consensuar con el empresario los objetivos prioritarios clave.
- Determinar los recursos necesarios para la implementación del plan de mejora acordado.



**2. Diseño de la estrategia e implementación constante:** A partir del plan de mejora y sus objetivos, se desarrollará la estrategia que será ejecutada por el equipo de Consultoría asignado:

El equipo de consultoría se asigna en función de la especialidad y experiencia que precise cada proyecto y bajo la tutela de un Supervisor.

El trabajo que se desarrolla es en constante contacto con la Dirección, los mandos intermedios y resto de empleados afectados por las estrategias y métodos de trabajo a implantar.

Obviamente ningún proyecto sería un éxito sin una medición de los resultados y una exhaustiva comprobación de los objetivos, por esto, esta metodología no sólo mide los resultados al final, sino a lo largo de todo el proyecto, permitiéndonos tener una mayor capacidad de acción y realizar el seguimiento y las correcciones que sea necesarias ante cualquier desviación en los objetivos.

**3. Seguimiento estratégico:** Una vez finalizada la implementación, adquirimos el compromiso contractual y gratuito de realizar un seguimiento del proyecto durante dos años para:

- Garantizar que la empresa dé continuidad a los sistemas.
- Dar seguimiento con la Dirección a la evolución de la situación competitiva de la empresa.

**4. Supervisión:** Periódicamente se reúne un comité que supervisa la marcha del proyecto, desde el inicio del diseño de la estrategia hasta la finalización del seguimiento estratégico. Este comité tiene como finalidad:

- El seguimiento del grado de avance del proyecto y consecución de los objetivos durante la implementación de las estrategias.
- Tutelar la continuidad de los sistemas de funcionamiento implementados con posterioridad a la ejecución de la implementación.

En el Comité participan, el analista del proyecto, los consultores especialistas, el supervisor del proyecto, la gerencia de IBERDAC y el propio cliente.

Tal como lo realiza la empresa Iberdac Upgrade manejará los proyectos customizados a cada cliente, si bien es cierto el proceso de implementación mantiene una lógica clásica, la diferenciación es la inmersión del consultor dentro de su equipo de trabajo, es decir pensará como parte de la institución para conocer a detalle de las necesidades de la empresa. Esto facilita la gestión y la comunicación y la implementación del proyecto siempre customizado a las necesidades, horarios, gustos y tiempos del cliente, trabajando desde el centro de la organización.

### **CAPACITAR A TU POTENCIAL TARGET (EMPRESA: ILUM)**

Otra de las buenas prácticas que se usan en estos días, es el de capacitar a tus clientes existentes y potenciales, con el fin de mantener un vínculo más cercano, una comunicación mucho más efectiva, y lo más importante de todo, la de generar nuevas necesidades.

En este caso puntual, vamos a explicar la buena práctica que realiza la empresa consultora ILUM, que creó una división de escuela y/o academia técnica donde se brindan charlas de temas de interés actual y empresarial, se dictan cursos técnicos como certificaciones o especializaciones y también se publican reportajes, artículos de temas de coyuntura actualidad e innovación, con esto se genera un vínculo con los clientes y se fortalece la relación.

#### Ilustración 4 - Pagina Web de ILUM Academy



*Fuente: imagen de la página web de la empresa consultora ILUM.*

(<https://www.ilumacademy.com.ec/>, 2022)

Tal como lo realiza la empresa Consultora ILUM, el permitir conectar con los clientes por medio del conocimiento es fundamental para mantener al cliente conectado y siempre al día sobre los nuevas metodologías y tendencias de mercado. Upgrade consultancy realizará una serie de cursos gratuitos por sobre

metodologías ágiles, Big Data y su importancia dentro de la transformación digital y nuevas tendencias dentro del Marketing Digital y Servicio al cliente.

Esta Academia Upgrade lanzara sus servicios dentro de estos cursos gratuitos que serán ofertados para los potenciales clientes.

### **GENERAR PLAZAS DE EMPLEO PARA PERSONAS MAYORES A 55 AÑOS (EMPRESA: LETERAGO)**

El talento senior, es vital para el futuro de una compañía, sin embargo, en muchos casos se da por hecho o se le da una connotación ligeramente negativa por vivir en una era de disrupción y el mundo digital asociado con las generaciones más jóvenes. En ambos casos, las figuras superiores no reciben la atención que merecen y, por supuesto, sus cualidades y conocimientos no se aprovechan al máximo.

Es común ver que una persona de tercera edad pierde oportunidades de trabajo al pasar los años, y es muy complicado a pesar del basto conocimiento que puede aportar a una institución conseguir una posición dentro de una empresa.

Dentro de esta buena práctica encontramos a la empresa Leterago, que aperturó 20 vacantes para adultos mayores.

Esta empresa opera como un centro de distribución y venta de medicamentos, que mantiene alianzas con 36 laboratorios y es parte del grupo Mega Labs, lanzó su programa Talento Senior.

Esta buena práctica busca rescatar el talento tradicional, el conocimiento y destacar que la experiencia adquirida a través de los años es una herramienta de mucho apoyo más aún dentro de una asesoría y consultoría de empresas.

Rosales, M. (2022, febrero). Leterago Abrió 20 plazas de empleo para mayores de 55 años. Forbes. <https://www.forbes.com.ec/>

### **EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE Y BIBLIOTECA VIRTUAL PARA FACILITADORES Y CONSULTORES (EMPRESA: VOLTAGE CONTROL)**

La consultora norteamericana Voltaje Control, mantiene a su comunidad de Consultores & facilitadores motivados y siempre actualizados en conocimientos, para el mejor desarrollo de sus habilidades para desempeñar las consultorías a su cargo. Dentro de su página web, la empresa Voltaje, ofrece una serie de servicios para su staff de facilitadores, en donde ofrece una serie de programas (workshops) o experiencias educativas (certificaciones y especializaciones) que permitan a los consultores construir habilidades para manejar reuniones, motivar a las empresas a generar una cultura de seguimiento tanto virtuales como presenciales.

Esta buena práctica busca capacitar, certificar y siempre subir el nivel de los consultores, dando opciones de crecimiento de habilidades duras y blandas, además ofreciéndoles mejores y más modernas herramientas para trabajar y desempeñar mejor sus labores.

Upgrade Consultancy busca generar la excelencia de sus consultores, y esta buena práctica sería para emprender una especial de Universidad Upgrade,

que permita mantener capacitados, entrenados y certificados continuamente a nuestro personal. Estas certificaciones y experiencias de aprendizajes estarán elaboradas en asociación de Universidades y Academias Nacionales e Internacionales que avalen los conocimientos impartidos para el staff de Consultores de la Empresa.

### Ilustración 5 - Cuadro Resumen de empresas y buenas practicas

<b>BUENAS PRÁCTICAS</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO</b>	<b>CAPACITAR A TU POTENCIAL TARGET</b>	<b>GENERAR PLAZAS EMPLEO PERSONAS MAYORES</b>	<b>EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE Y BIBLIOTECA VIRTUAL PARA FACILITADORES Y CONSULTORES</b>
<b>EMPRESAS</b>					
IBERDAC		✓			
ILUM			✓		
LETERAGO				✓	
VOLTAGE					✓
ZAPPOS	✓				

Cuadro resumen de empresas y buenas practicas

*Fuente: elaboración propia.*

## ANÁLISIS COMPETENCIA

Para desarrollar el análisis de la competencia se tomaron en cuenta como referente a diversas empresas Consultoras que se encuentran en Ecuador.

Como variables para realizar el análisis de competencia se escogieron algunos puntos claves a comparar entre las mismas, las cuales las detallan a continuación.

## Ilustración 6 - Análisis de Empresas Consultoras

EMPRESA	TIEMPO MERCADO LOCAL	TIPO DE SERVICIO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	# CLIENTES	SECTORES	CERTIFICACIONES	SUCURSALES
AZURIAN CONSULTING	+20 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inteligencia Artificial (implementación, aplicación, diseño).</li> <li>- Transformación (Digital, procesos, estrategia, gestión del cambio, proyectos).</li> <li>- Sostenibilidad (estrategia de economía circular, medición de impacto social, inteligencia social de reputación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página Web.</li> <li>- Redes Sociales (instagram, LinkedIn, facebook, y youtube)</li> </ul>	+160	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retail y comercio.</li> <li>- Consumo masivo.</li> <li>- Industrial.</li> <li>- Financiero y Seguros.</li> <li>- Educación.</li> <li>- Telecomunicaciones.</li> <li>- Salud.</li> <li>- Sostenibilidad.</li> </ul>	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local (Quito y Guayaquil).</li> <li>- Internacional (EEUU, Perú, Colombia).</li> </ul>
ACTUARIA	+30 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría Actuarial</li> <li>- Asesoría Empresarial</li> <li>- Capacitaciones en seguros, TIC, empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página Web.</li> <li>- Redes Sociales (Twitter, instagram, LinkedIn, facebook)</li> </ul>	+6000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retail y comercio.</li> <li>- Consumo masivo.</li> <li>- Industrial.</li> <li>- Financiero y Seguros.</li> <li>- Educación.</li> <li>- Telecomunicaciones.</li> <li>- Salud.</li> <li>- Sostenibilidad.</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local (Quito y Guayaquil).</li> <li>- Internacional (El Salvador).</li> </ul>
AIKO	+26 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría y capacitación en Plan estratégico, prospectiva, y modelos de negocio.</li> <li>- Soluciones de innovación centrados en el usuario &amp; implementación de sistemas.</li> <li>- Soluciones tecnológicos CRM, diseño web, APP, SEO, SEM, estrategia y marketing digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página Web.</li> <li>- Redes Sociales (LinkedIn).</li> </ul>	+220	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retail y comercio.</li> <li>- Consumo masivo.</li> <li>- Industrial.</li> <li>- Financiero y Seguros.</li> <li>- Educación.</li> <li>- Telecomunicaciones.</li> <li>- Salud.</li> <li>- Sostenibilidad.</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local (Quito).</li> </ul>
MONKEY PLUS	+8 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia Digital.</li> <li>- Diseño de Flujos de Trabajo.</li> <li>- Distribución de cargas laborales.</li> <li>- Capacitación de equipos.</li> <li>- Asesoría periódica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página Web.</li> <li>- Pinterest, Instagram, LinkedIn.</li> </ul>	+10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retail y comercio.</li> <li>- Consumo masivo.</li> <li>- Industrial.</li> <li>- Financiero y Seguros.</li> <li>- Educación.</li> <li>- Telecomunicaciones.</li> <li>- Salud.</li> <li>- Sostenibilidad.</li> </ul>	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local (Quito).</li> <li>- Internacional (Bolivia).</li> </ul>

DELOITTE	+30 años	- Servicios de Auditoría y Assurance. - Business process solutions.	- Página Web. - Redes Sociales (twitter, youtube, LinkedIn, facebook)	+6000	- Retail y comercio. - Consumo masivo. - Industrial. - Financiero y Seguros. - Educación. - Telecomunicaciones. - Salud. - Sostenibilidad.	+10	- Local (Quito y Guayaquil). - Internacional (En todo el mundo).
E&Y	+30 años	- Estrategia por EY Parthenon. - Consultoría en experiencia del cliente, transformación digital, riesgos, tic. - talento y la fuerza laboral. - Auditoría y Finanzas.	- Página Web. - Redes Sociales (twitter, youtube, LinkedIn, facebook)	+6000	- Retail y comercio. - Consumo masivo. - Industrial. - Financiero y Seguros. - Educación. - Telecomunicaciones. - Salud. - Sostenibilidad.	+10	- Local (Quito y Guayaquil). - Internacional (En todo el mundo).
PWC	+30 años	- Consultoria en soluciones de TI, gestión integral de proyectos, gestión integral de th, gobierno corporativo, riesgos, responsabilidad social. - Consultoría tributaria. - Auditoría. - Legal.	- Página Web. - Redes Sociales (facebook, twitter, LinkedIn).	+6000	- Retail y comercio. - Consumo masivo. - Industrial. - Financiero y Seguros. - Educación. - Telecomunicaciones. - Salud. - Sostenibilidad.	+10	- Local (Quito y Guayaquil). - Internacional (En todo el mundo).

Fuente: elaboración propia.



Como se ilustra en figura 6, ninguna de las empresas presentadas oferta un modelo híbrido de servicios de consultorías en la elaboración de Proyectos en el área de Marketing, Comercial y Servicio al cliente que adicional le ofrezca al cliente una campaña de Marketing Digital para acompañar el lanzamiento de dicho proyecto.

En su mayoría estas consultoras ofrecen servicios más tradicionales y que abarcan un sin número de áreas dentro de una empresa, es decir no se especializan en un campo determinado, las 2 empresas que se consideran más parecidas al modelo de negocio de Upgrade Consultancy son las Empresas Monkey Plus que ofrecen consultoría en Estrategia Digital, pero no ofrecen consultoría en la elaboración de proyectos esta más enfocada a un trabajo de agencia de publicidad, mientras que la empresa E&Y si ofrecen consultorías de transformación digital, pero sin realizar el acompañamiento de la Estrategia Digital.

Otro de los puntos destacados de este análisis son los medios en donde se publicitan estas empresas, en su mayoría lo hacen por medio de Redes Sociales tradicionales y Pagina Web. Este punto es muy importante ya que una empresa consultora moderna debe de estar en Redes Sociales tradicionales, nuevas Redes para nichos de mercado más pequeños e incluso en Redes disruptivas que lleguen a profesionales jóvenes que laboran y tienen mandos medios y altos dentro de las Pymes. Es importante mantener la sobriedad y seriedad dentro de la estrategia de comercialización y marketing de las consultoras, pero sin descuidar mercados objetos emergentes y más frescos que

buscan soluciones innovadoras para la ejecución de proyectos dentro de sus empresas.

## MARCO CONCEPTUAL

### 1. CONSULTORÍAS

El servicio de consultoría es una actividad profesional orientada a poner a la orden de una organización un conocimiento, una experticia y unos recursos para identificar y definir problemas, crear y diseñar soluciones, ejecutar procesos y gestionar el cambio en las organizaciones. Lo principal de la consultoría está en el proceso de crear para la empresa del cliente. (Ramírez & Hurtado, 2018).

### 2. CLASES DE CONSULTORÍA EN EL MERCADO

Según Ramírez & Hurtado, (2018) en su libro Consultoría empresarial: Retos, reflexiones y aprendizajes, existen diversas clases de consultorías que se puede ofrecer a las empresas de acuerdo con su giro de negocio, y son:

- **Consultoría organizacional:** genera cambio en la forma de administrar una organización, de manera transversal y de carácter estratégico. Como consultoría organizacional o empresarial podemos mencionar la consultoría en: planeación estratégica, gestión de calidad, tecnologías de información y comunicación, y gestión humana.
- **Consultoría técnica:** se enfoca en ciertas áreas de la organización, es decir, en procesos puntuales. Dentro de la consultoría técnica estaría por ejemplo la consultoría en procesos productivos, termodinámica, calibración y manejo de equipos, lubricación, entre otras.

Otra clasificación de la consultoría que se puede hacer es según el área organizacional que atiende, así encontramos con mayor frecuencia los siguientes tipos: (Revista Ekos, 2021)

- Consultoría Financiera
- Consultoría en Gestión Humana
- Consultoría en Mercadeo
- Consultoría en Comercialización
- Consultoría en Sistemas de información
- Consultoría en Logística
- Consultoría en Producción

En conclusión, el proceso de consultoría se construye en conjunto, proveedor – cliente, donde existen responsabilidades compartidas como entrega de información interna y que esta debe ser tratada como confidencial, apertura al cambio por parte del recurso humano y flexibilidad para lograr la satisfacción del cliente final.

### **3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

En la formulación y ejecución del negocio digital es de gran importancia el rol de los procesos internos de la compañía, siendo necesario una transformación digital.

¿Qué es la transformación digital? La transformación digital es el proceso de sustitución total de métodos manuales, tradicionales y heredadas de hacer negocios con las últimas alternativas digitales. Este tipo de reinención toca todos los aspectos de un negocio, no solo la tecnología.

Según el libro Ecosistema Digitales Heredia indica que la transformación digital es el “Proceso constante y permanente en el tiempo, que permite cambiar radicalmente el valor para el cliente, en base a cambios en el modelo de negocios”

Asimismo, muestra que este proceso requiere un uso intensivo de la innovación, el paso de la cultura actual a la digital y la implementación de nuevas tecnologías, un proceso permanente que no se amortiza en el tiempo (JEREZ, 2018).

Una visión importante sobre el Marketing es la nos muestra Tom Siebel un hombre que ha desempeñado un papel clave en el mundo digital durante muchos años, en su libro Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction La visión de Siebel pone un gran énfasis en la tecnología, con una apuesta particular en cuatro de las tecnologías más transformadoras, que son: información en la nube (cloud computing), el Big Data, la Inteligencia Artificial y el Internet. La visión de la plataforma tecnológica también juega un papel importante y, en resumen, esto ciertamente no es ajeno a los negocios y los eventos. El empresario Siebel presenta la transformación digital como una ola de cambio que ha sido precedida por otras dos: digitalización e Internet. Siebel afirma que, para sobrevivir y prosperar en el siglo XXI, las organizaciones deben someterse a una transformación digital aprovechando la confluencia de cuatro vectores modernos de tecnología de la información: computación en la nube elástica, Big Data, inteligencia artificial e Internet de las cosas y como estas herramientas están impactando a las empresas, el

gobierno y la sociedad. El autor caracteriza este siglo como un período de extinción masiva empresarial e indica que desde 2000, el 52% de las empresas de Fortune 500 han caído de la lista, pero que nuevas empresas que han aprovechado trabajar con estas herramientas han ascendido comercialmente en escalas impresionantes tales como son Amazon , Uber, Tesla, Airbnb. (Siebel, 2019)

Por otro parte en el Libro See Sonner Act Faster de los autores Day y Schoemaker muestran a los líderes la mejor manera para conocer sus capacidades de vigilancia y fomentar el conocimiento y la visión en toda la organización de manera transversal. Muestran algunos ejemplos de empresas de renombre que lograron transformarse digitalmente para no quedarse en el pasado tal como el caso de Adobe e Intuit que pasaron a la nube, y el reconocimiento temprano de Mastercard de los desafíos digitales y de las necesidades de sus usuarios en el ambiente Digital. Los autores destacan que es importante detectar señales débiles y separarlas del ruido de fondo y responder estratégicamente antes que los competidores, así no perderse en la extremadamente cantidad de data que las empresas puedan generar, si no más bien que los lideres encuentren realmente la información valiosa y la utilicen e interprete a favor de sus empresas. El desafío no es solo actuar más rápido, sino proceder con cautela.

En See Sooner, Act Faster, los estrategas George Day y Paul Schoemaker afirman que las empresas vigilantes miran más hacia el futuro que sus competidores, mientras que las empresas vulnerables a menudo pasan por alto

los primeros signos de amenazas externas y desafíos organizacionales. Charles Schwab, por ejemplo, vio la promesa de los "robo-asesores" desde el principio y tomó medidas; Honeywell, por otro lado, tuvo problemas cuando Nest Labs presentó su termostato "inteligente"

Para terminar, es importante resaltar cuales sería son los pasos necesarios para que la transformación digital resulte exitosa según la empresa Hewlett Packard.

Aunque la transformación digital penetra con facilidad en cada sector del mercado, la decisión estratégica de digitalizar y su ejecución van separados por una ingente cantidad de opciones y obstáculos. Muchos expertos opinaron; los métodos recomendados se reducen a unos pocos pasos básicos.

#### 1. Identificar objetivos

¿Recuerdas la frase «quien fracasa al planificar, planifica su fracaso»? Nunca fue tan real como en el proceso de decidir dónde y cómo adaptarse a las nuevas tecnologías. Una organización debe decidir lo que quiere lograr antes de empezar el proceso de la transformación digital. ¿Es el objetivo mejorar la retención de clientes e ingresos? ¿O aumentar la productividad, simplificar la gestión de servicio, mejorar la agilidad y flexibilidad, diferenciar ofertas? Es obvio que muchas metas pueden lograrse con tecnología, pero no es tan obvio cuáles son críticas para una organización determinada.

#### 2. Estudiar las ofertas tecnológicas líderes

En un abrir y cerrar los ojos, la tecnología disruptiva se ha convertido en la base del futuro. Mantenerse al tanto de todo lo que hay disponible puede aumentar la oportunidad de obtener beneficios empresariales. Se necesita

pensamiento creativo sobre el potencial de cada nueva tecnología y cómo se puede usar.

### 3. Diseñar la arquitectura

Decidir qué nuevas ofertas digitales implementar es solo el primer paso de la digitalización. La TI debe centrarse no solo en el «qué» sino en el «cómo» de los nuevos esfuerzos. ¿La organización transformará DevOps en una actividad basada en la nube? ¿Las nuevas aplicaciones usarán automatización inteligente? Estas preguntas determinarán el coste y el alcance de la transformación digital y la estructura del ecosistema de la plataforma.

### 4. Ejecutar un proceso ágil

Es probable que la plataforma adecuada para los objetivos de la organización sea una red altamente virtualizada y distribuida de proveedores. Para la ejecución práctica, las empresas seleccionan de entre múltiples opciones para optimizar la infraestructura y simplificar la gestión, al tiempo que controlan la experiencia del cliente y la transformación de los servicios empresariales. Es innegable que, para tener éxito, la transformación digital debe ser iterativa, reactiva y flexible. (Hewlett Packard Enterprise, 2022)

## 4. BIG DATA

Como expresa el autor Bernard Marr en su libro "Big Data en la práctica", Big Data es un cambio revolucionario: no se trata solo de la próxima nueva estrategia, se trata de las distracciones abrumadoras de sus competidores que debe conocer antes de que aparezcan. Tal como lo indica Marr, esta esta



aseveración es de suma importancia ya que la mayoría de las empresas y sus profesionales entienden de cierta manera el poder y la importancia del big data, pero desafortunadamente no logran usarlo de manera efectiva, no encuentran formas de interpretar adecuadamente los datos para que puedan predecir y anteponerse a escenarios que podrían presentarse en un futuro o que podría llevar a cabo la competencia y poder darle realmente una función importante en la toma de decisiones de la organización para así adelantarse a la competencia y advertir a los clientes de problemas o comportamientos, incluso de la competencia. En la actualidad es de suma importancia que las empresas y sus aliados estratégicos conozcan plenamente el correcto uso del análisis e interpretación de Big Data, para realmente tomar decisiones correctas en dentro de los procesos empresariales, principalmente en el área comercial, marketing y de ventas. (Marr, 2017)

Para la empresa Power Data, una empresa distinguida en el análisis de datos para toma de decisiones, Big Data es un término que describe el gran volumen de datos, que las empresas revisan día a día. Sin embargo lo importante de esta forma de tratar de conocer al cliente no es la cantidad de datos que una empresa genera sino más bien es lo que las organizaciones hacen con los datos. Como analizas de la mejor manera esta información para conocer a tu cliente, entender que sucede y tomar decisiones importantes dentro de las compañías.

Con el propósito de entender de mejor manera que es Big data revisaremos lo explicado por la empresa Oracle.

Qué es, exactamente, big data?

El término “big data” abarca datos que contienen una mayor variedad y que se presentan en volúmenes crecientes y a una velocidad superior. Esto también se conoce como “las tres V”.

Dicho de otro modo, el big data está formado por conjuntos de datos de mayor tamaño y más complejos, especialmente procedentes de nuevas fuentes de datos. Estos volúmenes masivos de datos pueden utilizarse para abordar problemas empresariales que antes no hubiera sido posible solucionar.

## **LAS “V” DE BIG DATA**

### **Volumen**

Se define como la gran cantidad de datos no estructurados que se debe analizar, estos datos pueden tratarse de datos de valor desconocido como feeds, o datos provenientes de Redes Sociales, como flujos de clicks de páginas webs, esta información puede suponer decenas de terabytes de datos.

### **Velocidad**

La velocidad constituye cuán rápido o lento se reciben los datos. La mayor velocidad de datos se transmite desde la memoria, algunos productos inteligentes se habilitan desde internet para funcionar en tiempo real, así la velocidad con que se adquiere la información es actualizada al momento.

## **Variedad**

La variedad se refiere a los diferentes tipos de datos. Los datos tradicionales normalmente eran fáciles de estructurar y organizarse en una base de datos convencional, sin embargo con el auge del big data, la cantidad de datos no estructurados que se reciben como el texto, audio y video requieren un procesamiento adicional para poder obtener un resultado, y habilitar los metadatos. Así es más fácil interpretar la información y tomar decisiones para las empresas.

Con el tiempo surgieron 2 V adicionales a los largo de los últimos años, estos se refieren a Valor y Veracidad. Es decir encontrar el valor real de la información y si estos datos son confiables o no son de vital importancia. En la actualidad Big data se ha convertido en un activo importante en las empresas modernas y es en donde el valor que ofrecen está básicamente fundado en sus datos, que les permite conocer el mercado, conocer a sus clientes actuales y así tomar mejores decisiones sobre cambios o nuevos productos que desean crear.

El Big data es un proceso de análisis que requiere que las empresas y sus ejecutivos se hagan las preguntas correctas, identifiquen patrones de comportamiento y consumo y basados en esto tomen decisiones y logren predecir comportamientos. (Oracle, 2022)

## **5. MARKETING DIGITAL**

El marketing digital se puede definir como “el uso de tecnologías de la información para alcanzar los objetivos del marketing de la empresa”. Es decir, utilizando de manera correcta el marketing digital se puede ver reflejado en acciones como el posicionamiento en buscadores, publicidad en internet, uso de páginas especializadas, etc. (Jose Luis del Olmo, 2014)

El término de Marketing Digital es usado para resumir todos tus esfuerzos de marketing en el ambiente online, utilizando canales tales como blogs, motores de Búsqueda, Redes Sociales entre otros, que buscan solucionar puntos de dolor y deseos de sus clientes actuales y potenciales.

### **Beneficios del Marketing Digital**

#### **Interactividad**

Este beneficio esta enfocado no en el producto, si no en la experiencia del usuario en su jornada de cotizacion o compra, esta ventaja permite al usuario a interactuar, opinar e indicar a otras personas sobre sus comentarios personales sobre su experiencia en el proceso, es decir la interactividad permite hablar con la audiencia.

#### **Análisis y Medición**

En el mundo del Marketing Digital, gracias al internet, obtener y analizar datos es mucho mas sencillo y es una manera fundamental para lograr la mejor continua de una estrategia.

Con el marketing digital las empresas pueden identificar en tiempo real si sus estrategias están teniendo éxito o si deben ser corregidas de manera actualizada.

### **Mayor Alcance a la Audiencia Meta**

Actualmente el Marketing Digital, actualmente te permite llegar a audiencias del otro lado de la ciudad, del país y del mundo. Con esto los consumidores tienen oportunidad de conocer más empresas que se adapten a sus necesidades, adicionalmente permite a las empresas crear un buen posicionamiento de sus marcas en línea y aumentar sus oportunidades de venta por diversos canales y en diversas partes del mundo.

### **Personalización y Precisión**

El mayor diferencial del Marketing Digital es que las empresas pueden lograr hacer acciones específicas para un target en particular, es decir enfocar sus actividades para el perfil específico que pueden consumir sus productos y servicios.

Esto es de gran beneficio para las empresas ya que ahorran en recursos, segmentando mejor sus esfuerzos y adicional les permite conocer de mejor manera su público objetivo.

### **Retención de clientes**

Otras de las ventajas del Marketing online es la posibilidad de tener muchísima información sobre los clientes, por medio de diferentes herramientas

podemos se puede entenderlos y fidelizarlos, asegurando una posibilidad de recompra. (Rockcontent, 2021)

En referencia también al Marketing Digital Lucy Alexander, redactora de Hubspot, en su artículo 'The Who, What, Why, & How of Digital Marketing', describe al Marketing Digital como "todos los esfuerzos de marketing que se producen en Internet" argumenta que, muchas empresas aprovechan todos los canales digitales disponibles, tales como: motores de búsqueda, redes sociales, correo electrónico y otros sitios web, para finalmente generar una relación interactiva con el target y potenciales clientes.

El uso del Marketing Digital según Lucy Alexander, se define por el uso de numerosas estrategias y canales digitales para interactuar con el mercado objetivo y esto puede colaborar a las campañas de Marketing incluso por medio de canales digitales gratuitos en donde se puede aplicar la creatividad.

Para Alexander, "Cualquier oportunidad en la que pueda conectar con su público es una oportunidad para convertir un cliente potencial o adquirir un cliente". El marketing digital genera muchas oportunidades permitiéndole llegar a la empresa a lugares donde no había estado, horas que no son habituales y a través de una amplia variedad de canales. Tanto si se trata de plataformas de redes sociales, sitios web, mensajes de texto o cualquier otro medio online, es una forma infinita de promocionar, y posicionar las marcas indiferentemente que sean, servicios o productos. (Alexander, 2022)

## Planeación de Comunicación Estratégica

En su libro *Planificación Estratégica de la Comunicación*, el experto Andrés Aljure Saab define el plan estratégico de comunicación como un documento que resulta del proceso de planificación estratégica de la comunicación. Aljure Saab define sus etapas de la siguiente forma: Análisis de Situación, FODA, Definición de Objetivos, Definición de Audiencia, Definición de Mensaje, Planes de Acción e Indicadores. El autor señala que el fin de la gestión de la comunicación no es promover el logro de metas, sino generar, mantener y aumentar el nivel de conocimiento, comprensión, notoriedad o imagen del target. El nivel de conocimiento público de la organización se interpreta como notoriedad. Cuando una organización pasa por el proceso de planeación estratégica, debe definir su misión, visión, valores, metas estratégicas, planes y metas a corto y mediano plazo (Saab, 2015).

Como describe Aljure en su libro, el punto clave de este proceso de consiste en determinar en que lugar estás, adónde quieres ir y qué acciones, recursos y criterios utilizas para lograrlo.

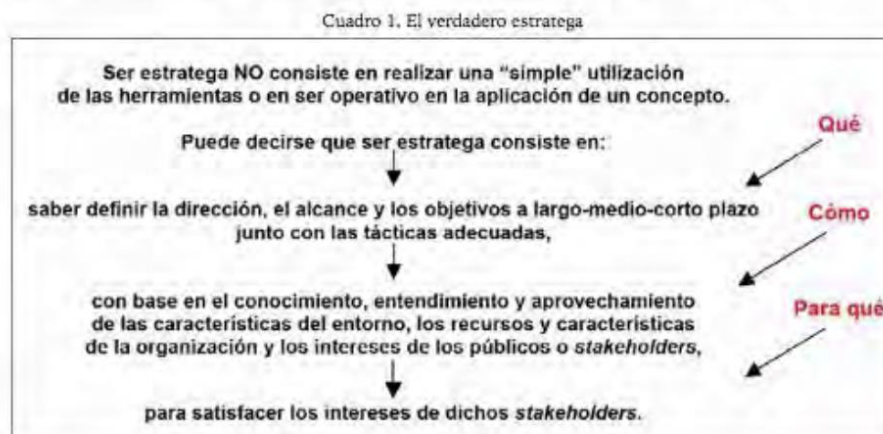
### Guía de gestión estratégica:

- Concientizar a los líderes sobre la importancia de tener un plan.
- Poseer profesionales con conocimientos de comunicación y gestión organizacional.
- Apoyar el logro de metas
- Preparar e implementar adecuadamente el PEC en cada etapa.
- Comunicar con coherencia y evitar crear expectativas insatisfechas.

Para Aljure, ser estrategia significa saber definir la dirección, el alcance y los objetivos. Lo más importante es el conocimiento, la comprensión y la utilización de las características del ambiente de la empresa y los recursos, teniendo en cuenta los intereses de las partes interesadas.

La comunicación estratégica ha dejado de ser un conjunto de actividades utilizadas únicamente por las grandes empresas o corporaciones que lideran los principales mercados. Las nuevas tecnologías ha permitido que la competencia sea más innovadora y creativa. “Como es natural, tampoco deja de ser “estratégico” un “plan” diseñado para un microempresa o Pyme [...] debido a las características propias de tamaño, objeto social, mercado, cultura y recursos, entre otros” (Saab, 2015)

### Ilustración 7 - El verdadero estrategia



Fuente: (Saab, 2015)



## Ilustración 8 - Los ámbitos de la comunicación en las organizaciones



Fuente: (Saab, 2015)

En la actualidad con el auge digital, la planeación de la comunicación estratégica se manifiesta como instrumentos que las empresas pueden utilizar para organizar acciones que les permitan alcanzar sus objetivos en cuanto a posicionamiento en el mercado.

"La planificación te permite trabajar de acuerdo a metas, sistematizar procesos, calcular costos e incentivos Manera razonable de elegir tecnología integrada de marketing y comunicación mejor ajuste" (Jesús Segarra-Saavedra, 2018). Como mencionan Saavedra, Martínez y Monserrat, es necesario crear una línea la lógica entre objetivos, estrategias y acciones.

La llegada de las nuevas tecnologías de la comunicación ha obligado a trabajar en conjunto a los diferentes departamentos de la empresas, en donde los líderes de comunicación, marketing y comercial trabajan en un plan estratégico para la organización.

Según Daniel Scheinsohn, la comunicación táctica debe incluir acciones de marketing, publicidad, diseño y otros departamentos que trabajan en el posicionamiento de marca y producto. "En definitiva, la comunicación estratégica presenta un enfoque de gestión dirigido a articular todas las comunicaciones tácticas dentro del marco estratégico general contienen" (Scheinsohn, 2010)

Desde una perspectiva global, esto tiene implicaciones sobre cómo operan las diferentes operaciones. La razón es que se debe recalcar que dentro de los objetivos del plan de comunicación se pueden desarrollar acciones de marketing tradicional y digital, relaciones públicas, comunicación interna y externa, y tareas para lograr los objetivos en conjunto y el pro de las necesidades de la organización.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Crear una empresa consultora, que ofrezca el servicio integral donde fusione la implementación de la transformación digital de procesos para medianas empresas especializados en los procesos de Comercial y marketing junto con campañas y acciones de marketing digital y mercadeo tradicional.
- Posicionar a la empresa, como una consultora de proyectos de transformación digital y servicios de marketing digital especializada en las áreas de Comercial, Marketing y Servicio al cliente para Pymes en busca de expansión que buscan servicios integrales de consultoría. Enfocada en medianas empresas que buscan transformar sus negocios a empresas digitales de la nueva generación, Upgrade es el aliado estratégico que necesitan, ya que se adapta a

sus necesidades y recursos utilizando metodologías ágiles, análisis de big data, alcanzando resultados e implementaciones de manera eficaz y rápida

- Cerrar con al menos 2 pymes en el sector de Retail y Telcos dentro de nuestro portafolio de negocios en un plazo no mayor a 6 meses luego del lanzamiento de la empresa.
- Reclutar personal altamente calificado como consultores dentro de la firma, que cuenten con experiencia en Desarrollo de Proyectos, Certificaciones en metodologías ágiles, experiencia Comercial y experiencia en Marketing Digital y Tradicional.

## ANÁLISIS DEL PÚBLICO OBJETIVO

De acuerdo con un estudio publicado por el instituto nacional de estadísticas y censos, INEC en el 2020, existen en el país, alrededor de 846.265 empresas en todos los sectores productivos, entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

### Ilustración 9 - Evolución del Número de empresas



**Notas:**

1. Incluye todas las empresas con Universo DICE que registraron ventas en el SRI y/o plazas de empleo registrado en el IESS y/o declararon RISE durante el período 2012-2020.

2. De acuerdo a Compendio de Buenas Prácticas para Registros Administrativos se reprocesaron las variables: a) Ventas por declaraciones sustitutivas (2009 - 2019), modificando el universo de empresas activas en este período.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC , 2021)

## Ilustración 10 - Variables de clasificación, tamaño de empresa,

### Variables de clasificación

INEC | Buenas cifras,  
mejores vidas

Tamaño de empresa, sector económico y provincia.

#### Tamaño<sup>1</sup>

1. **Grande**  
V: \$5'000.001 o más. P: 200 en adelante.
2. **Mediana B**  
V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.
3. **Mediana A**  
V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
4. **Pequeña**  
V: \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49.
5. **Microempresa**  
V: menor o igual a \$100.000. P: 1 a 9.

#### Sector Económico<sup>2</sup>

1. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
2. Explotación de minas y canteras.
3. Industrias manufactureras.
4. Comercio.
5. Servicios.

1. El tamaño de empresa se define de acuerdo con el volumen de ventas anuales (V) y el número de personas afiliadas (P) sea a nivel de plazas de empleo registrado o empleo registrado en la seguridad social. Para su determinación, prevalece el criterio de volumen de ventas anuales sobre el criterio de personal afiliado (CAN, 2009).



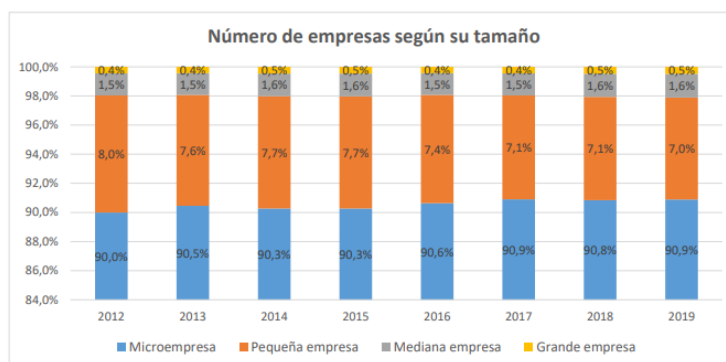
2. Corresponde a un nivel agrupado de las actividades económicas (sección). La agregación permite simplificar la estructura sectorial de una economía (DIEE, 2020).

06

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC , 2021)

Según el directorio de empresas del 2021 del instituto nacional de estadísticas y censos, en el Ecuador existen 882.766 empresas, de las cuales el 99,5% corresponden a MIPYMES (micro pequeñas y medianas empresas), por lo tanto, el mercado objetivo de empresas es de 878.454.

## Ilustración 11 - Número de Empresas según su tamaño



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Microempresa	710.919	791.896	811.444	801.040	791.047	828.357	829.711	802.353
Pequeña empresa	63.572	66.655	69.378	68.389	64.930	65.071	64.888	61.759
Mediana empresa	11.940	13.063	13.953	13.871	12.978	13.834	14.474	14.342
Grande empresa	3.552	3.833	4.113	4.093	3.864	4.045	4.283	4.312
Total	789.983	875.447	898.888	887.393	872.819	911.307	913.356	882.766

Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos 2019  
Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC , 2021)

De acuerdo con las cifras antes mencionadas, se puede concluir que el gran porcentaje de empresas se concentra en las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), por tanto, el enfoque va a ser direccionado a este tipo de empresas, y a continuación se detalla una descripción de perfil profesional a los cuales se consideró que podrían ser los early adopters.

## EARLY ADOPTER

Definido el mercado objetivo, basados en una encuesta que se realizó a 100 personas, para determinar la oferta de este tipo de servicio, se deben vender a un perfil de usuario determinado, bajo las siguientes características:

- Género: Hombre y Mujeres.
- Edad: de 28 a 45 años.
- Educación: superior, especialización y/o postgrado.
- Ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca.

- Nivel Socioeconómico: medio, medio alto y alto.
- Tamaño de Institución donde trabaja: empresas medianas y grandes.
- Tipo de empresa: productos o servicios.
- Cargo: rango medio a alto.( Jefes, Gerentes, Directores )
- Área donde se desempeña su cargo:
  - Departamento Comercial.
  - Departamento de Marketing
  - Departamento de Ventas
  - Departamento de Servicio al Clientes o PMO.

### **Objetivos de la Investigación**

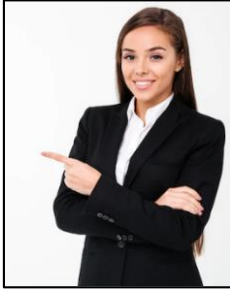
- Identificar el público objetivo de mayor interes para la futura contratacion del servicio.
- Entender las necesidades y puntos de dolor de dolor del grupo objetivo frente a la necesidad del desarrollo de proyectos
- Conocer su nivel de decisión dentro de las empresas en relacion a la implementacion de proyectos y el tipo de consultoras o aliados estrategicos que buscan para la implementación de estos.

### **Metodología de la Investigación**

De carácter cualitativo en donde se utilizaron se realizaron entrevistas de profundidad y encuestas que fueron realizadas dentro de un periodo de 1 mes por medio de llamadas, encuestas via whatsapp a profesionales con cargos medios y altos de diferentes Pymes del pais.

A continuación, se detalla el perfil de los early adopters:

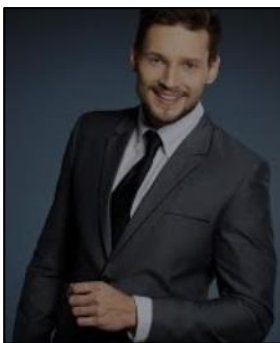
### Perfil 1 – María



- Mujer 45 años.
- Gerente de Comercial/Marketing de una organización Pyme Mediana.
- Reporta directamente al Gerente General y Presidencia
- Cargo Alto con nivel de decisión dentro de su área
- Trabaja en una pyme que ofrece servicios.
- La capacitación constante y el trabajo duro es lo que le ha permitido crecer profesionalmente.
- María dirige un equipo de personas a quienes necesita organizar y capacitar para el crecimiento de su área.
- María se encuentra familiarizada con el término” TRANSFORMACIÓN DIGITAL” ya que en su anterior trabajo manejo proyectos digitales como Página Web y aplicaciones.
- Prefiere trabajar proyectos digitales, tercerizando los servicios ya que no cuenta con un equipo interno capacitado.
- María trabaja en pro de modernizar sus procesos de venta y post venta para que su usuario final pueda acceder a sus productos de manera fácil y rápida.

- María, prefiere realizar proyectos de " TRANSFORMACIÓN DIGITAL" o Marketing Digital, a través de un tercero, es decir, un grupo consultor que se adapte a sus necesidades.
- María tiene potestad para tomar decisiones dentro del área, es la persona que aprueba los proveedores de servicios o productos dentro del área y los presupuestos para el desarrollo de nuevos proyectos.
- María por su excelente trabajo y desempeño dentro de la empresa cuenta con total confianza de Gerencia General, teniendo la autorización para tomar decisiones y aprobar la creación de nuevos proveedores, nuevos servicios o proyectos que se realizan dentro de la empresa.
- María trabaja en una empresa con un enfoque de trabajo siempre orientado en la innovación y creatividad, buscando nuevas formas de hacer las cosas. Trabajando con aliados estratégicos que ofrezcan una calidad de servicios con presupuestos con facilidades de pago.

## Perfil 2 – Ernesto



- Hombre 41 años.
- Gerente de Proyectos e Innovación de una pyme mediana.
- Conocer las nuevas metodologías de trabajo y aplicarlas en la organización es lo que le ha llevado al éxito profesional.



- Ernesto dirige un equipo de personas de alto perfil, a quienes necesita dirigir y capacitar constantemente para el fortalecimiento de su área.
- Ernesto conoce muy bien el término de " TRANSFORMACIÓN DIGITAL", ya que lo aplica en su día a día, y esta consiente de la importancia de implementarlo cuanto antes dentro de su organización.
- Debido a lo complejo del tema, y que la gente no está muy familiarizada con los pasos que conlleva la " TRANSFORMACIÓN DIGITAL", prefiere que sea con el apoyo de una empresa consultora.
- Ernesto mantiene un cargo de mando alto dentro de su compañía y tiene relación directa con el Gerente General y Financiero de la empresa.
- Ernesto es un profesional que siempre busca proveedores innovadores que busquen nuevas formas de hacer las cosas con metodologías modernas, siempre cuidando la parte financiera de la empresa.
- Ernesto es funcionario de una empresa que se enfoca en la innovación, y quiere automatizar todos sus procesos para hacerle la vida más fácil a sus clientes internos, externos y proveedores.
- Ernesto busca trabajar con proveedores o consultoras externas para optimizar tiempos de entrega, ya que actualmente no cuenta con un equipo desarrollador in house, por su excelente desempeño dentro de la empresa, cuenta con total apertura y autoridad para aprobar nuevos proveedores que le permitan mejorar los procesos internos de la compañía.

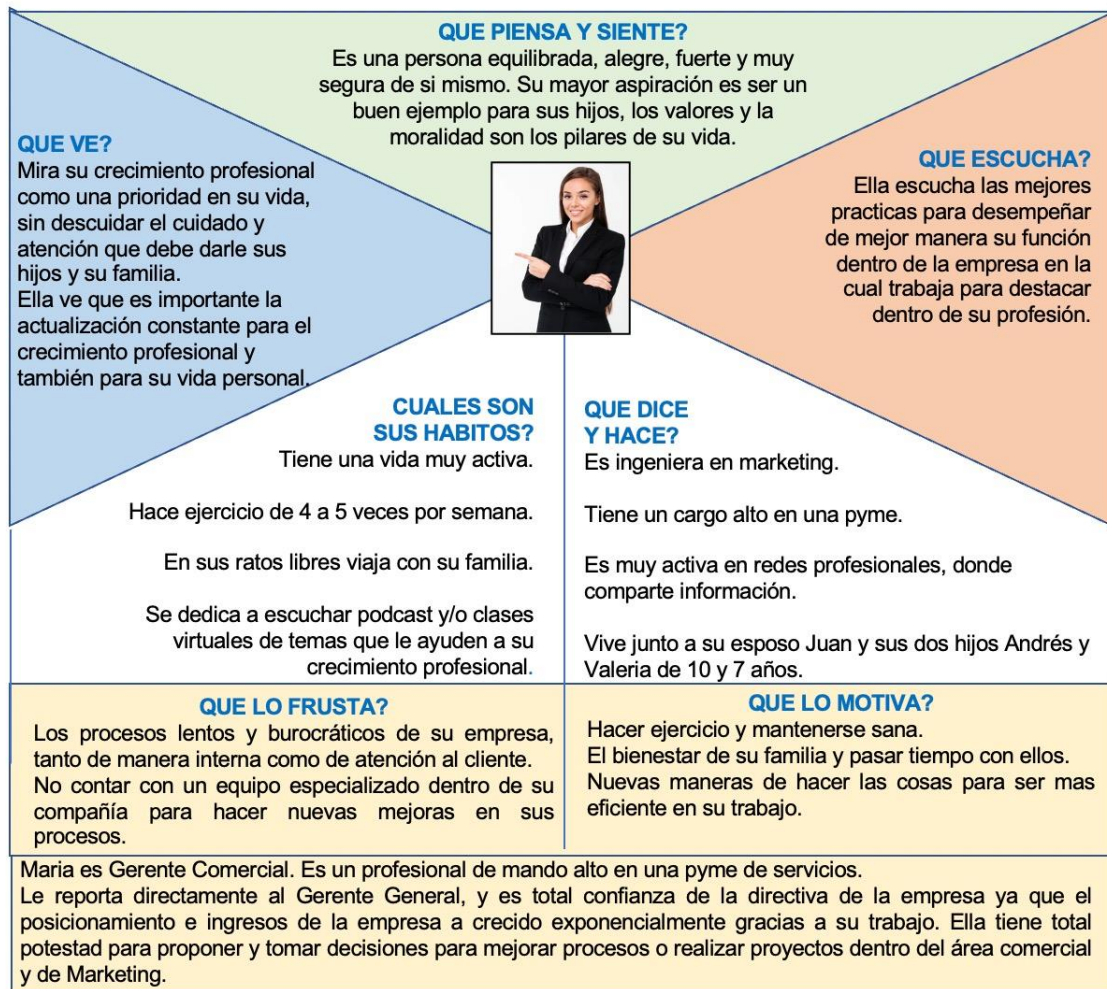
### Perfil 3 – Carlos



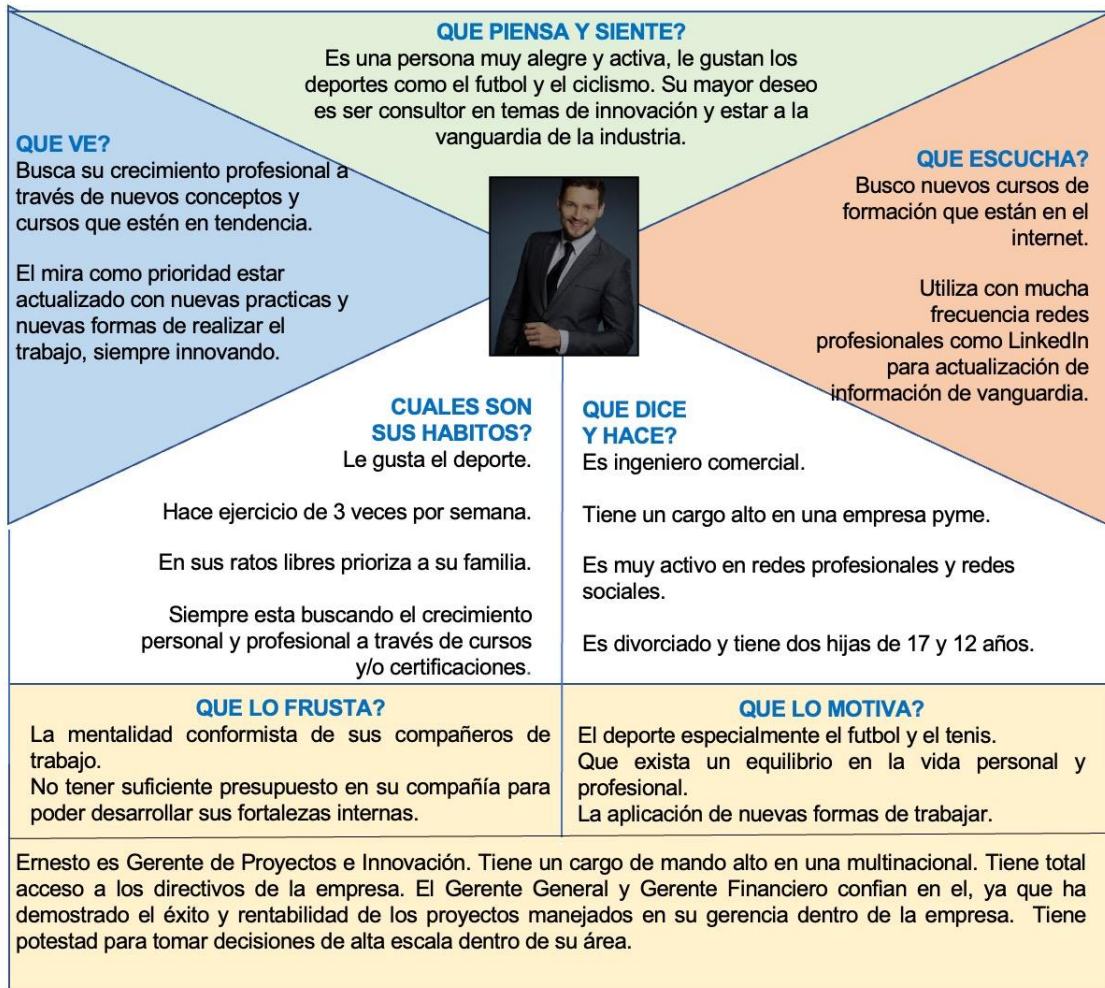
- Hombre 30 años.
- Jefe de Servicio al Cliente de una pequeña empresa.
- Estar constantemente actualizado en los procesos de venta y poste venta para los clientes le ha llevado al éxito en su posición.
- Carlos dirige un equipo de personas de bajo y medio perfil, a quienes necesita dirigir para que los procesos de su área se mantengan en orden y sean eficientes.
- Carlos conoce muy bien el término de” TRANSFORMACIÓN DIGITAL”, ya que se encuentra liderando un proyecto digital, dentro de la empresa en la que trabaja.
- Carlos considera importante que el proceso de transformación digital lo lidere una empresa externa con el apoyo de colaboradores de la empresa para que se pueda luego replicar a las diferentes áreas.
- Carlos tiene un cargo de jerarquía media en su empresa, sin embargo desempeña funciones asociadas a la de un gerente. Esto sucede ya que por trabajar en una empresa Pyme en crecimiento aún no cuenta con una estructura de Gerencias dentro de la organización.

- Carlos ha demostrado su profesionalismo dentro del cargo que desempeña, situación que le ha brindado total confianza de la Gerencia General para tomar decisiones que promuevan la agilidad de los procesos de Servicio al cliente dentro de la compañía.
- Carlos por la naturaleza de la empresa donde labora, busca trabajar con proveedores que aseguren calidad, tiempos de entrega y presupuestos aterrizados con la realidad del país.

### Mapa de Empatía – Perfil 1.



## Mapa de Empatía – Perfil 2

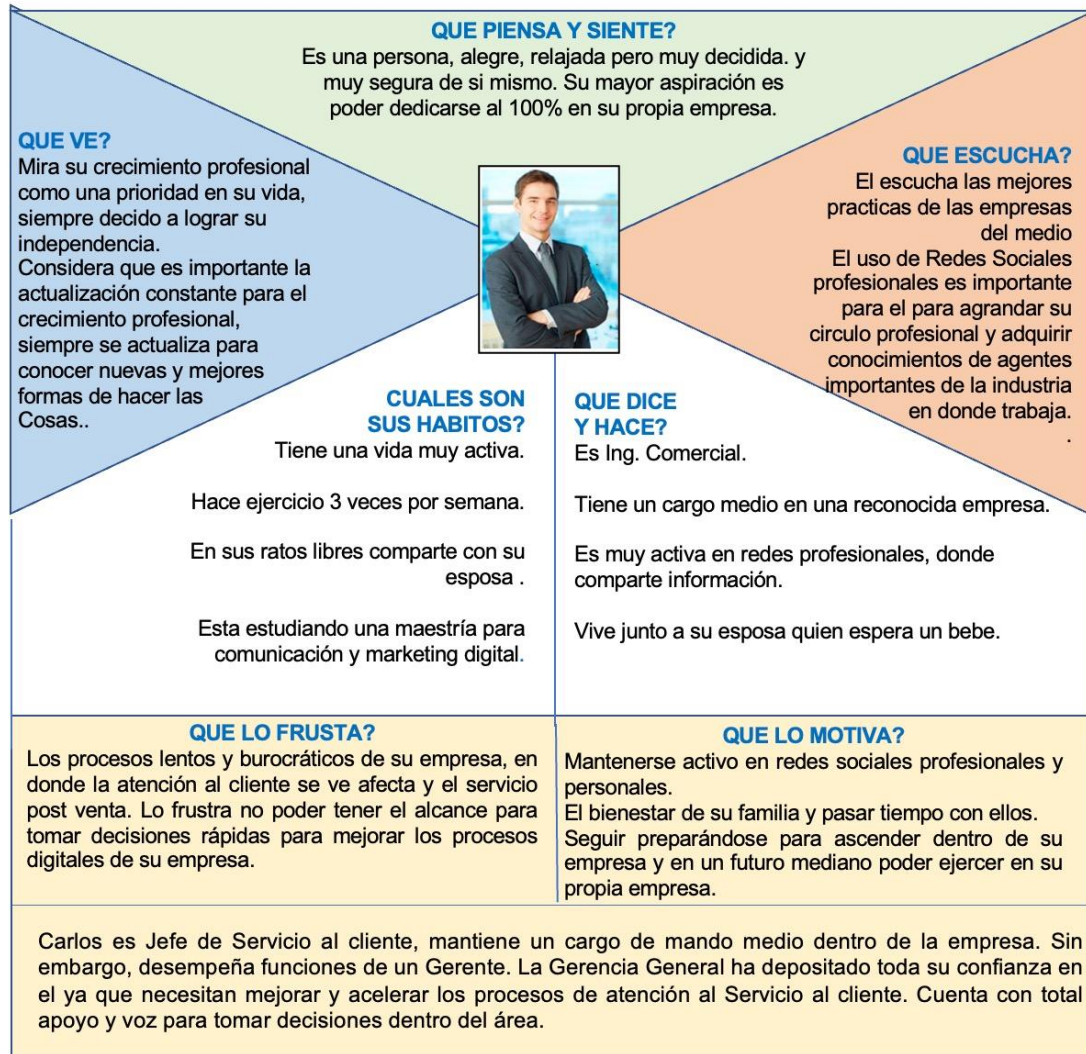


Fuente: *Elaboración propia.*



### Mapa de Empatía – Perfil 3

Figura 13: Mapa de Empatía – Perfil 3



Fuente: Elaboración propia.

## Resultado de la investigación

El perfil del early adoptar busca encontrar un aliado estratégico que le permita alcanzar de manera rápida los objetivos de la organización. En relación con la implementación de proyectos busca un proveedor que se adapte a sus necesidades, que lo escuche y entienda, además busca una empresa que sea capaz de cumplir con los tiempos de entrega, dando como resultado una implementación adecuada bajo un presupuesto alcanzable para la empresa.

**Deseo/ Necesidades:** Desea poder contar con un aliado estratégico que le permite implementar proyectos dentro de plazos establecidos, con calidad y manejando presupuestos sustentables para su empresa.

**Medidas de Éxito:** Quisiera poder ser reconocido por el éxito en el lanzamiento de proyectos dentro de sus áreas de trabajo, y ser considerado como caso de éxito en la institución donde labora.

**Obstáculos:** El principal problema que encuentra es poder justificar la realización de los proyectos, y en algunos casos contar con el presupuesto para asignar los recursos al mismo.

## Descripción del prototipado

En base al análisis de las MIPYMES en el país, de las empresas consultoras expertas en transformación digital, y de las necesidades de perfiles de los clientes potenciales encuestados y entrevistados, se propone la creación de una empresa consultora especializada en desarrollo de proyectos en

Marketing y Transformación Digital, enfocada en diversas áreas de la empresa tales como, área Comercial y Marketing de medianas empresas de la industria de Retail y Telecomunicaciones.

Esta empresa consultora esta dirigida a un segmento de empresas MIPYMES, de productos y servicios independientemente del servicio o producto que ofrezcan, sin embargo se preeve iniciar operaciones enfocados en empresas de Retail o afines a Telcos. que necesiten asesoría en la elaboración de proyectos de marketing y transformación digital, que sean personalizados a necesidad de cada empresa.

Esta consultora busca captar a ejecutivos de rangos medios y altos de este tipo de empresas antes mencionadas, en donde se busca ofrecer estos servicios para modernizar y automatizar sus principales procesos de las compañías, acopanadas de acciones y campana de Markerting que les permitan posicionar sus proyectos de manera positiva en el mercado.

A continuación, se detallará, el plan estratégico y modelo de negocio para lanzar al mercado esta empresa consultora, en donde su principal enfoque sea la transformación digital, soportada en las principales áreas de toda compañía como lo es Marketing, Comercial y Servicio al cliente.

## **PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA CONSULTORA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.**

### **Definición de Negocio**

#### **Nombre: Upgrade Consultancy**

**Definición:** Convertir a la empresa consultora en un aliado estratégico de los clientes, para apoyar en el mejoramiento de la experiencia, tanto interna como externa, reducir los costos a través de la optimización, aumentar la visibilidad de la marca y apoyar en la implementación de la cultura digital para que este presente en toda la estructura del negocio.

### **Visión**

Llegar a ser la empresa consultora número 1 del país, convirtiendonos en un verdadero aliado estratégico de las compañías, a través de métodos innovadores en implementación de proyectos y acompañamiento de Marketing que permitan a nuestros clientes alcanzar automatizar sus procesos, rentabilizar sus ingresos, alcanzando sus metas y objetivos al corto y largo plazo.

### **Misión**

Somos una empresa consultora especializada en transformación digital, que apoyamos a las compañías a mejorar su desempeño, aumentar su alcance y garantizar mejores resultados, a través de un cambio estructural en sus colaboradores y con soporte directo de la tecnología de vanguardia, apoyados en nuestro staff de profesionales especializados y con experiencia comprobada en nuevas formas de trabajo innovadores y diferenciadoras.



## Valores

Esta empresa se caracterizará por tener los siguientes valores:

- **Valor 1 – Honestidad:** nos permite vivir una vida congruente, es decir, que lo que pensamos, sentimos y hacemos está en sincronía. Una persona **honesto** sabe diferenciar entre lo que está bien y mal y actúa con base en **valores** inclinados al bien común.
- **Valor 2 – Transparencia:** impone obligaciones, claridad y un gran sacrificio en sostenerla. La información que se provee debe ser veraz, no debe emitir juicios y debe verse desde las evidencias y el sentido común. Tiene que ejercerse con responsabilidad, con grandeza y nunca confundirse con un asunto personal.
- **Valor 3 – Responsabilidad:** la manera de afrontar esas decisiones para tratar de dignificar las acciones que vayamos a emprender. Esta **responsabilidad** es tanto interna como externa: hacia los propios colaboradores y hacia los clientes y el entorno en general. Además, supone el respeto de ciertas normas y leyes.
- **Valor 4 – Calidad:** tener presente siempre las expectativas de los clientes, para poder satisfacerlas al máximo e incluso superarlas, a la vez que se introduce en la organización una mejora continua para poder cumplir siempre los requisitos establecidos.
- **Valor 5 – Espíritu de Equipo:** la capacidad de una persona para contribuir a alcanzar un objetivo compartido, colaborar con los demás y darle prioridad al éxito del grupo en lugar del éxito individual.

## Análisis FODA del Nuevo Negocio

Con este análisis FODA, se busca detectar y aprovechar las oportunidades de la empresa consultora en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

### Ilustración 12 - Matriz FODA

<b>Factores Internos</b>  <b>Factores Externos</b>	<b>Fortalezas (F)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado en cada una de las áreas.</li> <li>• Fácil Adaptación al Cambio.</li> <li>• Portafolio de servicios específico y adoptable a las necesidades de cada cliente.</li> <li>• Networking por la trayectoria y experiencia de nuestro equipo.</li> </ul>	<b>Debilidades (D)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva compañía en el mercado.</li> <li>• Fuga de talentos en el equipo interno.</li> <li>• Recursos financieros limitados.</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos comportamientos del consumidor obligan a las empresas a innovar constantemente.</li> <li>• Herramientas de gestión y Plataformas tecnológicas para cursos y capacitación a disposición de todos.</li> <li>• Establecimiento del teletrabajo y trabajo remoto desde cualquier parte del mundo.</li> </ul>	<b>Estrategias (FO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión del portafolio de servicios a través del networking.</li> <li>• Vender el diferenciador de empresa consultora a la medida a través del "Tailoring" de las necesidades.</li> <li>• Buscar a ampliarse a mercados internacionales, aprovechando que todo el mundo utiliza herramientas virtuales actualmente.</li> </ul>	<b>Estrategias (DO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una campaña digital direccionada a redes sociales profesionales para captar clientes nacionales e internacionales.</li> <li>• Crear un plan atractivo de carrera a todo el staff de consultores.</li> <li>• Participar de ferias y rondas comerciales para buscar inyección de capital.</li> </ul>
<b>Amenazas (A)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado inestable por la falta de políticas de comercio claras y definidas.</li> <li>• Inestabilidad Jurídica.</li> <li>• Alta competencia en el mercado.</li> </ul>	<b>Estrategias (FA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear mecanismos que permitan la rápida adaptación al entorno jurídico inestable.</li> <li>• Creación de portafolio de servicios personalizado a la necesidad de los clientes.</li> <li>• Establecer una política de precios adaptada a la necesidad del cliente y con entrega de servicios adicionales como capacitación, seguimiento y control.</li> </ul>	<b>Estrategias (FA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de procesos internos de funcionamiento claros y simples.</li> <li>• Creación de planes de retención y paquetes comisionables atractivos para todo el staff.</li> <li>• Crear una política servicio única y diferenciadora en el mercado, aprovechando el networking y el nicho específico de nuestro servicio.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Propuesta de Valor

Upgrade, juntos llevamos a tu empresa al siguiente nivel.

Aliado estratégico para alcanzar una transformación integral de tus procesos de Marketing, Comercial y Servicio al cliente de manera rápida, eficaz y rentable al mundo digital.

Porque deben elegir Upgrade:

- Consultorías adaptadas a la medida de cada necesidad puntual.
- Nuevas formas de trabajar, a través de metodologías ágiles (Kanban, Scrum, Lean Management, Design Sprint) e innovadoras (metodologías híbridas como son Waterfall & Scrum, PM4R).
- Staff de consultores especializados en las áreas de proyectos, comercial & marketing y servicio al cliente.
- Balance entre experiencia y juventud en nuestro staff de consultores.
- Tarifas competitivas en el mercado.
- Uso de herramientas modernas, como Big Data para facilitar la toma de decisiones.
- Todos los proyectos acompañados de una campaña de marketing digital para el lanzamiento de cada proyecto para cliente final y cliente interno.
- Experiencias de aprendizaje para el staff de consultores (Upgrade University).

## **Segmento de Clientes**

Se enfocará la oferta de servicios de Upgrade Consultacy, a los siguientes segmentos de mercado:

- Segmento micro, pequeñas y medianas empresas **MIPYMES**.

### **Nichos de Mercado:**

- Grupos de Empresas que ofrecen tecnología y servicios relacionados con tecnología.
- Grupos de Empresas con servicios de telecomunicaciones.
- Empresas de servicios financieros como banca, cooperativas, seguros, consorcios de vehículos.

## **Composición Ventas.**

La composición de los ingresos por ventas estará conformada de la siguiente forma:

- 45% al 50% de Grupos de empresas del sector de Tecnologías y servicios relacionados.
- Del 20% al 25% de Grupos de empresas del sector de telecomunicaciones.
- Del 20% al 25% de Grupos de empresas del sector financiero.

## **Política de Precios**

La empresa Upgrade Consultacy, propondrá una **Política de Precios Variables**, que significa que, ofrece los mismos servicios con precios acorde a

las necesidades de cada cliente y de acuerdo con la negociación que se llegue con cada uno de ellos.

Por eso es importante, detallar los tipos de servicio y métodos de pago que ofrecerá Upgrade Consultacy, que son:

- Servicio de Consultoría por hora, en donde se cobra un valor por hora el rango de \$50 y \$75.
- Servicio de Consultoría por Proyecto y/o Campaña.
- Servicio de Consultoría llave en mano.

Los precios de cada forma de negociación se cancelarán según el tiempo de implementación y recursos que requiera cada proyecto.

#### **Tarifas y Formas de Pago:**

#### **Ilustración 13 - Tabla de precios y formas de pago**

Forma de Negociación	Tarifa	Métodos de Pago	Crédito
Servicio de Consultoria por horas	\$50 a \$75	Transferencia Bancaria/ Efectivo/ Cheque	Hasta 60 días
Servicio de Consultoría por Proyecto	Depende tiempo estimado del proyecto		
Servicio de Consultoría Llave en mano	Depende tiempo estimado del proyecto		

*Fuente: Elaboración Propia.*

## **Canales de Promoción**

Es importante dar a conocer a la empresa al mercado, informando a los potenciales consumidores y medios de comunicación de opinión del mercado laboral el lanzamiento de Upgrade Consultancy.

Inicialmente, se pretende realizar el lanzamiento formal de la empresa por medio de un masterclass gratuito en donde se invitarán a diversos líderes en las áreas de Comercial, Marketing y Servicio al cliente de importantes empresas de Guayaquil y Quito de la industria de Telecomunicaciones y Retail. Además se realizarán boletines de prensa sobre el lanzamiento de la consultora y se participaran en medios digitales de opinión escuchados por líderes jóvenes de Guayaquil y Quito prioritariamente de las industrias y áreas previamente indicadas.

Adicionalmente se promocionarán los servicios de la empresa Upgrade Consultancy, a través de los siguientes canales:

- Networking.
- Medios de Comunicación y Revistas Digitales de índole profesional
- Redes sociales profesionales como LinkedIn, Indeed e Instagram.
- E-mailing a empresas destacadas Pymes.

## **Plan de Acción.**

- Lanzamiento de masterclass online de transformación digital enfocado para MIPYMES, este curso será promocionado vía redes sociales y e-mailing direccionado para nuestro target de clientes.

- Charlas en Universidades que ofrezcan Maestrías o cursos de especialización en Marketing Digital, Proyectos o carreras afines, enfocados sobre los beneficios de la transformación digital, dirigido a sus estudiantes, es decir a nuestro grupo objetivo (profesionales en el área de mercadeo, comercial y servicio al cliente).
- Workshops tipo brunch o desayunos, donde se desarrollarán foros para profesionales en temas de transformación digital.
- Mailing directo a profesionales de las empresas de nuestro target, con información relevante sobre transformación digital y presentación de Upgrade Consultacy.
- Pauta en redes sociales profesionales (LinkedIn, Indeed, Instragram).
- Pauta en revistas online, tales como Forbes Ecuador, América Economía, Revista Lideres, Revista Ekos.
- Planes SEO y SEM para redes sociales de la compañía.

### **Viabilidad y monitoreo.**

Para lograr la viabilidad del proyecto y su respectivo monitoreo se contemplarán 3 variables que describiremos a continuación:

1. Cantidad de asistentes a la nuestro Masterclass de Lanzamiento ( Mínimo el 75% de los ejecutivos invitados)
2. Cantidad de Universidades que se sumen a la iniciativa de las charlas dentro de los Diplomados y Maestrias
3. Cantidad de Seguidores de Redes Sociales / Cursos dictados via Lives.

4. Lograr cerrar con el objetivo de clientes minimo dentro de los 6 primeros meses desde el lanzamiento de la consultora.

### **Cobertura de costos del departamento.**

Debido a que contemplamos costos fijos de alrededor de \$17,000 mensuales los cuales detallaremos en el presupuesto del proyecto, para el correcto funcionamiento de la consultora, considerando sueldos del personal, contratación de herramientas tecnológicas, y plan de Marketing como la compra de equipos técnicos, para lograr la viabilidad y generar rentabilidad es necesario cerrar contratos con al menos 3 clientes dentro de los primeros 6 meses luego del lanzamiento, inicialmente la empresa trabajará con el capital de trabajo de los 3 principales socios de la empresa.

Para lograr la viabilidad y rentabilidad del negocio luego de los primeros 6 meses , requeriremos por mes contar por lo menos con 2 clientes pequeños que inviertan alrededor de \$5,000 dólares asesorías comerciales y de Marketing y al menos 2 clientes mediados que inviertan alrededor de \$8,000 por asesorías a gran escala o llave en mano, logrando facturar un aproximado de \$26.000 mensuales, generando una rentabilidad de un 30% mensualmente.

Adicional a esto, disponibilizaremos algunos cursos pagados para clientes finales, o para emprendedores via on line para generar ingresos extras, estos seran impartidos por parte de nuestro staff.



## Monitoreo de calidad del servicio

A continuación, se detallará cuáles serán los estándares de calidad del servicio brindado por Upgrade Consultancy,

### Ilustración 14 - Monitoreo de la Calidad del Servicio Concepto Detalle Forma de monitorear

<p><b>Satisfacción del Cliente ( NPS )</b></p>	<p>Alto nivel de satisfacción durante y al finalizar cada proyecto</p>	<p>Sistema de evaluación constante, mediante encuestas online.</p> <p>El nivel de satisfacción no puede ser inferior al 8,5 sobre un máximo de 10</p> <p>Se calificará si la empresa recomendaría nuestros servicios.</p>
<p><b>Seguridad en la información y Confidencialidad</b></p>	<p>Le explicaremos a cada cliente de donde vamos recabando la información que se está analizando durante todo el proceso. Cada proceso, material o información recabada, será debidamente informada y detallada con sus respectivas fuentes.</p>	<p>Sistema de evaluación constante, mediante validación de datos de forma aleatoria. Cada semana se tomará información recabada al azar y se validará para corroborar su veracidad.</p> <p>Se firmará un DNA con cada cliente para asegurar la confidencialidad de la data y</p>

<p><b>Agilidad de Atención</b></p>	<p>Cada vez que nos contacte el cliente o visite responderemos rápidamente y con precisión.</p>	<p>temas expuestos en cada asesoría.</p> <p>Ningún mensaje, llamada o visita podrá superar los 15 minutos de espera. Ningún requerimiento o consulta podrá superar las 8 horas para ser atendida.</p>
<p><b>Tiempos de Entrega de Proyecto</b></p>	<p>Cada proyecto tendrá una fecha máxima de entrega</p>	<p>El proyecto no podrá ser entregado en un plazo mayor al decretado en contrato con el cliente, salvo motivos de fuerza mayor que deberán ser explicados y conocidos por ambas partes contratantes.</p> <p>Todos los miembros del equipo conocerán: Nombre, apellido, cargo y necesidades claves de todos los clientes.</p>
<p><b>Nivel de Atención</b></p>	<p>Personalizada, rápida y amable.</p>	

*Fuente: Elaboración Propia.*

## Presupuesto.

Para definir los presupuestos para lanzamiento de Upgrade Consultacy, se tomará en cuenta lo siguiente:

- Presupuesto de Marketing Digital.
- Sueldos del Staff.
- Adquisición de Equipos tecnológicos y accesorios para el correcto funcionamiento de la consultora.

### Ilustración 15 - Presupuesto Staff Equipo de Trabajo

Presupuesto Staff Equipo de Trabajo			
Cargo	Sueldo	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Asistente / Recepcionista	USD 1,000	USD 1,300	USD 15,600
Director Comercial	USD 2,300	USD 2,990	USD 35,880
Contador	USD 1,200	USD 1,560	USD 18,720
Consultor 1	USD 2,500	USD 3,250	USD 39,000
Consultor 2	USD 2,500	USD 3,250	USD 39,000
Consultor 3	USD 2,500	USD 3,250	USD 39,000
<b>TOTAL</b>			<b>USD 187,200</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### Ilustración 16 - Presupuesto Equipos de Oficina

Presupuesto Equipos de Oficina			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal
Notebook Dell 8 RAM y Disco Duro 500 gb	USD 1	USD 1,200	USD 1,200
Notebook Acer 4 RAM y Disco Duro 500 gb	USD 1	USD 650	USD 650
Notebook Lenovo 8 RAM y Disco Duro 500 gb	USD 3	USD 850	USD 2,550
<b>TOTAL</b>			<b>USD 4,400</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Ilustración 17 - Presupuesto Lanzamiento Upgrade Consultancy**

<b>PRESUPUESTO LANZAMIENTO UPGRADE CONSULTANCY</b>				
<b>No.</b>	<b>Descripción de la Acción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Subtotal</b>
1	Curso online de transformación digital enfocado para MIPYMES.	1	\$2,000	\$2,000
2	Charlas en Universidades que ofrezcan Maestrías o cursos de especialización en Marketing Digital, Proyectos o carreras afines.	4	\$500	\$2,000
3	Workshops tipo brunch o desayunos, donde se desarrollarán foros para profesionales en temas de transformación digital.	2	\$2,000	\$4,000
4	Mailing directo a profesionales de las empresas de nuestro target.	1	\$300	\$300
5	Pauta en redes sociales profesionales (LinkedIn, Indeed, Instagram).	1	\$5,000	\$5,000
6	Pauta en revistas online.	1	\$2,500	\$2,500
7	Elaboración Página Web	1	\$2,500	\$2,500
8	Elaboración Videos/Influencers redes sociales	6	\$800	\$4,800
9	Contratación influencers	6	\$500	\$3,000
			<b>TOTAL</b>	<b>\$26,100</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

## Ilustración 18 - Plan de Comunicación Estratégico Upgrade Consultancy

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO UPGRADE CONSULTANCY						
Stakeholder	Objetivo	Público	Mensaje	Tono	Táctica	Indicadores
<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	Informar a los 3 medios de comunicación digitales más importantes sobre el lanzamiento al mercado de la Nueva Consultora Upgrade y servicios que ofrecen	Medios digitales Noticieros	Upgrade Consultancy es tu aliado estratégico para digitalizar tu procesos y llevar a tu empresa a la Transformación Digital	Educativo	- Boletín de Prensa - Evento de Lanzamiento - Rueda de Prensa	Cantidad de periodistas del medio presente en el medio, y notas cubriendo la noticia
<b>CONSUMIDORES</b>	Lograr que el 50% de nuestro GO conozca nuestra marca en un periodo de 3 meses	Cientes Potenciales	Te presentamos Upgrade Consultancy una nueva consultora de proyectos para llevar a tu empresa al siguiente nivel. Somos Innovación, agilidad y eficacia para lograr los objetivos de tu empresa	Alegre y Educativo	Elaboración de una campaña digital de lanzamiento dando a conocer el lanzamiento de la consultora al mercado Ecuatoriano negocio. Evento Digital Masterclass sobre Transformación Digital invitando a Gerentes Comerciales, Gerentes de Marketing, Jefes Comerciales y Jefe de Marketing o Servicio al cliente de medianas empresas de Retail y Telcos de Guayaquil y Quito	Número de Seguidores en RRSS, Alcance e Interacciones. Asistentes al masterclass de lanzamiento
	Posicionar en el 50% nuestro grupo objetivo nuestra ventaja diferenciadora en relación a otras consultoras en el mercado	GO	Upgrade Consultancy es tu aliado estratégico para digitalizar tu procesos y llevar a tu empresa a la Transformación Digital	Educación, Alegre	Elaboración de una campaña de posicionamiento a través de RRSS en donde el eje central sea los valores de nuestro negocio y nuestra políticas	Comentarios, interacciones, visitas
	Lograr que el 50% nuestro target nos considere como una alternativa al momento de contratar agencias consultoras para la transformación digital de sus compañías	Cientes Potenciales	Upgrade Consultancy es la consultora de Transformación Digital que te ayuda a digitalizar todos tus procesos empresariales adaptándose a tus necesidades y recursos para alcanzar tus objetivos de manera rápida y eficaz.	Alegre, inclusivo	Buscar profesionales con experiencia en el ámbito digital avalen su experiencia con nuestros servicios y nuestro personal -Crear contenido en RRSS por parte de nuestro personal especializado con su experiencia profesional. -Realización de pequeños workshops digitales dirigidos a profesionales del campo comercial para medianas empresas	Número de Seguidores, comentarios
<b>COLABORADORES</b>	Lograr que más del 90% de los colaboradores se identifiquen con los valores de la marca y consideren que somos un buen lugar para trabajar; esto se medirá mediante una encuesta de clima laboral cada 6 meses.	Colaboradores	Upgrade Consultancy es una empresa que busca que sus empleados se sientan empoderados, escuchados. En un ambiente de trabajo de puertas abiertas en un ambiente inclusivo.	Inclusivo, educativo	- Desarrollar un plan de capacitaciones para nuestro personal - Generar un voluntariado para las distintas acciones de responsabilidad social de la empresa	Resultados de la Encuesta de Clima Laboral y Resultados de Encuestas a Clientes (SAC)
	Lograr que más del 25% de los colaboradores se conviertan en embajadores de marca y generen contenido para Redes Sociales de Upgrade Consultancy	Colaboradores y clientes	¡Conviértete en un Embajador Upgrade!  Todos somos Upgrade Consultancy! El mejor aliado para nuestros clientes, para llevarlos al siguiente nivel como empresa. Utilizando las mejores metodologías ágiles y permitiéndoles crecer y alcanzar sus objetivos.  ¡Te estamos buscando! Anímate, participa y ayúdanos a que más personas se sumen.  #somosupgrade	Inclusivo, alegre, educativo	- Desarrollar un plan de capacitaciones en RsSs para nuestro personal - Armar un cronograma de contenido con nuestros colaboradores hablando de los beneficios de nuestros productos, dando tips a los clientes, etc.	Número de Seguidores en RRSS, Alcance e Interacciones en los contenidos elaborados

Fuente: Elaboración Propia.

## BIBLIOGRAFÍA.

Albert Einstein. (n.d.).

Alexander, L. (2022). *The Who, What, Why and How of Digital Marketing*.

CEPAL. (2021). *Datos y Hechos sobre la Transformación Digital para América Latina y el Caribe*.

COBIS. (2022). *blog.cobiscorp.com*. Retrieved from [blog.cobiscorp.com](https://blog.cobiscorp.com):

<https://blog.cobiscorp.com/pmo-de-cobis-entre-las-mejores-del-mundo#:~:text=La%20Oficina%20de%20Administraci%C3%B3n%20de%20Proyectos%20de%20COBIS,oficinas%20de%20administraci%C3%B3n%20del%20proyecto%20a%20nivel%20mundial.?msclkid=5ab58a81b10911ec89b1f30a8>

Diario el Universo, J. Z. (2020, Agosto 19). La transformación digital, un paso necesario para las empresas que se ha acelerado por la pandemia.

Digital Research S.L. (2021). <https://papelesdeinteligencia.com/>. Retrieved from <https://papelesdeinteligencia.com/pilares-de-la-transformacion-digital/>

Dolores Guerrero. (2021). Desafíos de una PMO en el Ecuador. *Ekos*, 22-23.

Espinosa, R. (2018). <https://robertoespinosa.es/>. Retrieved from

<https://robertoespinosa.es/>:

<https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

Franco, M. (2022, abril).

Hewlett Packard Enterprise. (2022). <https://www.hpe.com/es/es/home.html>.

Obtenido de <https://www.hpe.com/es/es/what-is/digital-transformation.html>

<https://www.ilumacademy.com.ec/>. (2022, Agust).

<https://www.ilumacademy.com.ec/>. Retrieved from

<https://www.ilumacademy.com.ec/>.

IDC. (2022, Mayo 11). <https://www.blog-idcspain.com/la-innovacion-digital-en-las-empresas/>. Retrieved from <https://www.blog-idcspain.com/la-innovacion-digital-en-las-empresas/>.

INEC . (2021). *DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS 2020*.

JEREZ, H. (2018). *Ecosistemas Digitales* .

Jesús Segarra-Saavedra, A. M. (2018). *Planificación estratégica de la comunicación integrada*.

Jose Luis del Olmo, J. F. (2014). *Marketing digital en la Moda*. Ediciones Universidad de Navarra .

Marr, B. (2017). *Big Data en la practica*.

Microsoft. (2022, febrero). <https://news.microsoft.com/es-xl/>. Retrieved from <https://news.microsoft.com/es-xl/impacto-de-la-pandemia-9-de-cada-10-pymes-aceleraron-su-proceso-de-transformacion-digital-en-ecuador/#:~:text=Para%209%20de%20cada%2010,tecnolog%C3%ADas%20en%20el%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o.>

oracle. (2022). *Oracle.com*. Retrieved from <https://www.oracle.com/es/big-data/what-is-big-data/>.

Organización Internacional del Trabajo . (Jul de 2021).

<https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>. Obtenido de

<https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>.

Ponce, D. F. (2021). *Transformación digital en Ecuador: la pandemia como acelerador*. Quito.

- PowerData. (2022). <https://www.powerdata.es/>. Retrieved from <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- Ramirez & Hurtado. (2018). Retos reflexiones y aprendizajes . 21.
- Revista Ekos. (2021). Las 10 mejores consultoras del mundo. *Ekos Negocios*.
- Rockcontent. (2021, ene). <https://rockcontent.com/>. Retrieved from <https://rockcontent.com/: https://rockcontent.com/es/blog/marketing-digital/>
- Saab, A. A. (2015). *Planificacion Estartegica de la Comunicacion* .
- Sandra Zelada, Gerente de Consultoría DELOITTE. (2022, ene). [www2.deloitte.com/pe](http://www2.deloitte.com/pe). Retrieved from <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>
- Scheinsohn, D. (2010). *Comunicacion Estrategica*.



## ANEXOS

### Anexo A - COVID-19, un acelerador de la transformación digital

La pandemia de COVID-19 ha impactado al mundo en todo sentido y las empresas han empezado a revisar sus estrategias, sin embargo, los desafíos que está presentando esta crisis brinda una oportunidad para que las organizaciones evolucionen a una nueva realidad donde predomina lo digital.

Si bien durante los últimos años ha venido ocurriendo proceso de transformación digital en el país, el COVID-19 ha acelerado aún más el ritmo del cambio y la velocidad de la transformación y esto ha obligado a los rezagados a acelerar el paso para igualar a los líderes digitales. En este periodo de tiempo, las empresas deben de responder sin perder de vista la recuperación y preparación para el futuro.

¿Podemos acelerar la transformación digital de cinco años a menos de un año? El Covid-19 hasta cierto punto se ha convertido en un instrumento de medición para saber cuan preparados estábamos a nivel privado y público en la ruta de la transformación digital. Las diferentes organizaciones han tenido que responder de manera inmediata desarrollando e implementando soluciones digitales, automatizando procesos y soluciones en la nube; así como dándole facilidades a sus colaboradores para realizar trabajo remoto y de ese modo resguardar su integridad y aquellas que no lo han hecho se han visto forzadas a parar su operación.

Para obtener una comprensión más profunda, Deloitte tiene un modelo de respuesta a esta coyuntura. Al equilibrar las necesidades de las empresas y para mantener la ventaja competitiva se recomienda no centrarse exclusivamente en el “hoy”, para lo cual planteamos tres fases:

#### 1. Responder – Prepararse para mantener la continuidad del negocio

En esta fase, las empresas se ocupan de manejar la situación actual y procuran mantener la continuidad de la operación. La tecnología y plataformas digitales juegan un papel clave, ya que permitirán mantener el negocio operativo a través de diferentes herramientas de conectividad, y colaboración donde permitirán soportar las necesidades del negocio.<sup>1</sup>

#### 2. Recuperar – Aprender y surgir más fuerte

Los líderes cinéticos deben tomar la iniciativa y ponerse al frente del panorama cambiante e idear soluciones proactivas. Deben aprovechar los aprendizajes de la crisis actual, desarrollando e implementando estrategias.<sup>2</sup> Las empresas deben recuperarse siendo ágiles en las implementaciones y teniendo plan acelerado de sus capacidades digitales, enfocados en encontrar una nueva normalidad.

#### 3. Crecer – Preparase para la nueva normalidad

La transformación digital impulsada por una pandemia en una economía incierta probablemente no sea el escenario que la mayoría de líderes tecnológicos

esperaban, pero a medida que la tecnología y plataformas digitales demuestra su capacidad para ayudar a cambiar la trayectoria de una empresa y agregar valor, lograr que el negocio escale. Es importante realizar una reingeniería de procesos enfocada en la digitalización y contar con las estrategias a largo plazo.

Mirando hacia adelante y buscando el nuevo camino hacia la transformación digital en la “nueva normalidad”

Al mirar el lado positivo de la situación actual, la resiliencia de las personas, las ganas de innovar y el desarrollar nuevas soluciones. Un estudio realizado por el Instituto de Finanzas Internacionales y Deloitte [ZSJ1] descubrió que: “Las inversiones digitales clave de los bancos y las aseguradoras en la última década los ayudó a ser más resistentes al impacto de COVID-19.

La computación en la nube ha permitido una mayor flexibilidad en el lugar donde trabajan los empleados. La capacidad de vincular centros de datos en múltiples sitios también ha permitido a estas instituciones financieras mitigar el riesgo de manera más efectiva, en lugar de depender de un solo lugar que podría verse afectado en caso de que se convierta en un punto de acceso de coronavirus”.<sup>3</sup>

Si bien aún no sabemos cuándo será el final de la crisis sanitaria, es importante que los líderes se encuentren preparados para manejar de manera efectiva un futuro más digital, teniendo en cuenta la innovación a través de alianzas y despliegue de diferentes tecnologías como propuesta de valor para el negocio.

<sup>1</sup> [The kinetic leader: Boldly reinventing the enterprise Findings from the 2020 Global Technology Leadership Study](#)

<sup>2</sup> [COVID-19 People, technology, and the path to organizational resilience](#)

<sup>3</sup> <https://innovationagenda.asia/asset/digital-transformation-business-impact-covid-19/>

## Anexo B - Transformación digital, el mundo evoluciona y con ello la forma de hacer las cosas

La pandemia impulsó a las empresas hacia el mundo digital e incluso creó nuevos modelos de negocios; rompiendo así muchos paradigmas en los mercados.

Ante la actual situación mundial, diferentes sectores productivos alrededor del mundo se replantearon sus formas de trabajar y sus estrategias de mercado, al mismo tiempo que aceleraron su transformación digital, desarrollando nuevos modelos, servicios y productos enfocados en las necesidades del cliente, con la innovación como denominador común para tener como resultado aumentar la eficiencia del servicio como valor agregado a beneficio del cliente.

En un reportaje del diario EL UNIVERSO, Javier Zamora, experto en transformación digital y profesor del IESE Business School (España), expresó que lo primero que se debe hacer es tener un lenguaje común de lo que significa esta transformación dentro de la empresa y que el nuevo fin de las compañías no es ser expertos en tecnologías, sino entender cuál es el impacto de estas tecnologías en una organización; “en ese sentido los datos se convierten en el principal activo de cualquier organización”, dijo.

### Innovación ante la nueva realidad

Es indiscutible que las empresas y principalmente las PyMEs ya están implementando procesos digitales en sus modelos de negocios, pues se trata de un importante grupo de interés, principalmente para la economía de todos los países; y la implementación de métodos sencillos y ágiles debe convertirse en un denominador común.

En este contexto, Banco del Pacífico, consciente de la nueva realidad, tiene a disposición de sus clientes y usuarios una variedad de canales digitales para que puedan acceder a sus productos y servicios como son Tu banco banco aquí, Banca virtual intermático, App banca móvil, Banca celular, Agente virtual Sophi; con el fin de facilitar el día a día de las personas, de optimizar su tiempo. De esta forma las transacciones bancarias son fáciles y rápidas de gestionar.

Las características de los canales de servicio que Banco del Pacífico ofrece a sus clientes son:

- Tu banco banco aquí. Un canal presencial que facilita la vida del usuario y que a al mismo tiempo genera ingresos a los todos los corresponsales no bancarios: tiendas, panaderías, ferreterías, centros de cómputo, etc.; donde el cliente puede realizar diferentes tipos de transacciones (depósitos, retiro de dinero, pago de tarjeta de crédito PacifiCard, pago de servicios básicos y más)
- Banca virtual Intermático. Un aliado indispensable frente a la nueva realidad, porque permite al usuario realizar todas sus transacciones desde cualquier lugar, casa u oficina.

- App banca móvil. Sin importar donde esté el usuario, mediante el uso de tu teléfono inteligente o tablet, podrá realizar sus pagos, consultas y transferencias en un instante, optimizando su tiempo.

- Agente virtual Sophi. Un bot inteligente disponible en varias plataformas que mediante inteligencia artificial asesora al usuario durante algunas transacciones. Mediante un mensaje de texto a *Sophi*, el cliente puede hacer consultas, bloqueo de tarjeta, pagos, y más sin salir de su chat, marcando 0967723442.

- Banca celular. El usuario puede realizar sus transacciones marcando \*8444# (Movistar, Tuenti, Claro) y \*844# (CNT). Un servicio rápido y efectivo que permite evitar largas filas, sin necesidad de tener saldo en megas para internet.

Hoy en día la transformación digital e innovación no es algo opcional, es un paso hacia adelante.

### **Anexo C - La transformación digital, un paso necesario para las empresas que se ha acelerado por la pandemia**

La transformación digital es un paso que deberán dar en algún momento todas las empresas y las que aún no han empezado ese camino están a contra reloj para hacerlo, puesto que la pandemia de coronavirus aceleró, de forma general, su implementación.

De acuerdo con Javier Zamora, experto en transformación digital y profesor del IESE Business School (España), lo primero que se debe hacer es tener un lenguaje común de lo que significa esta transformación dentro de la empresa.

Aunque cuando escuchamos esta frase lo que primero se nos viene a la cabeza son las nuevas tecnologías, la inteligencia artificial, el *block chain*, *cloud* (la nube), lo más importante es cómo se usa la tecnología para definir un modelo de negocio y su estrategia. Para ello se debe tener una idea clara del sistema y cultura organizativa que se tiene para saber si va a ayudar o poner freno en la implementación de esta nueva estrategia.

- Se aceleró la transformación tecnológica en el sector financiero

Con ese fin se debe pensar en tres niveles: el tecnológico, el estratégico y el organizativo, pues son parte de toda empresa, independientemente del sector.

Esto, en un mundo en el que los últimos 15 años los cambios han ido sucediendo más afuera que dentro de las organizaciones.

El primer cambio visible es que la sociedad y el mercado están cambiando porque las personas tienen en sus manos nuevas tecnologías y esto también cambia la comunicación con las empresas. Por ende, la forma en que se presentan los productos y servicios necesitan cambiar.

Zamora también comenta que la reducción de los costos del acceso a la tecnología se ha reducido en gran medida, causando mayor competencia, pero a su vez esto disminuye el valor que tiene que gastar una empresa para, al menos, comenzar con su transformación.

- ¿A qué tipo de carreras universitarias deberían apostarle los jóvenes para tener mayores posibilidades de obtener un empleo en Ecuador?

En este escenario no solo cambia el número de competidores, sino también la competencia.

Según Moreno, hay que contestar tres preguntas cuando se habla de transformación digital:

- ¿Por qué ocurre esto? Porque hay cambios en el entorno y el contexto de la compañía.

- Una vez que vemos que está cambiando el entorno, ¿qué es lo que tiene la organización que cambiar? Es decir, cómo tengo que reformular mi modelo de negocio.

- La tercera, la más compleja: ¿Cómo los directivos pueden desarrollar una mentalidad digital? Es pensar cómo el modelo de negocio actual, que es el que da los ingresos y ayuda a pagar la nómina, puede ir cambiando a un modelo digital que le va a permitir la supervivencia a largo plazo.

Zamora comenta que a diferencia de mediados de los 90, cuando pocos tenían una página web y eso en ese entonces era una ventaja competitiva, ahora es algo normal. Asimismo, ahora la interacción en redes sociales, al análisis de datos y el acceso remoto (cloud) a datos y tareas podrían verse como una ventaja.

"Debemos pensar en cómo destilar el nuevo petróleo que es el *big data* y convertirlo en *insight* que nos permita generar y capturar valor en las organizaciones", dice el especialista, quien agrega que el internet de las cosas y la inteligencia artificial también se pueden aprovechar para ese fin.

Aclara que el nuevo fin de las compañías no es ser expertos en tecnologías, sino entender cuál es el impacto de estas tecnologías en una organización.

#### *Una de las frases resaltadas por el especialista.*

Hay que pensar que el mundo físico y digital se están empezando a entremezclar y eso ayuda a un empresario a entender cómo será su empresa cuando ambos mundos se confundan. Es decir, qué se podrá hacer cuando se tengan más conexiones o cuáles serán las amenazas.

En ese sentido los datos se convierten en el principal activo de cualquier organización. Esto no significa que el producto o servicio que da no sea importante, sino que si no se tiene el dato asociado al producto difícilmente a largo plazo podrá capturar valor. "Lo que tenemos que hacer con este dato es automatizar, predecir, coordinar y personalizar".

También habrá retos como la privacidad, la propiedad del dato, la fiabilidad y la ciberseguridad. Un directivo tiene que maximizar los beneficios de la transformación digital, pero minimizar los riesgos que esto va a suponer.

Actualmente las empresas más capaces son las que pueden adaptarse a su entorno y aprenden cómo explotar los datos de sus productos.

## Pandemia y ciberseguridad

El escenario que ha marcado la pandemia lleva a acelerar la transformación digital y a su vez obliga a un camino de aprendizaje rápido para identificar las cosas que funcionan, pese a que luego un negocio tenga que volver a la forma tradicional cuando se acabe la pandemia.

- En plena crisis por pandemia, estas son las áreas en que se están abriendo vacantes de trabajo

También se verán qué cosas dejar en digital y cuáles combinar.

En ese marco las empresas se darán cuenta que los directivos deberán asumir nuevas responsabilidades que muchas veces estaban relegadas a los departamentos tecnológicos. Por ejemplo, la ciberseguridad, pues hasta en lo más alto del mercado internacional se tiene una idea de que hay dos tipos de empresas: las que han sido hackeadas y lo saben, y las que han sido hackeadas y no lo saben.

Zamora habló de este tema en una charla organizada por Global Consult y Assistec, que organizarán el masterclass "Digital Transformation Strategy: Disrupción planificada vs Disrupción Exógena", que será dictada por Zamora el 10 de septiembre y estará destinada a empresas.

## **Anexo D - Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos**

Como primera definición podríamos decir que la transformación digital es la applications de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos.

Por capacidades digitales entendemos aquellas que son electrónicas, científicas, basadas en datos, cuantificadas, instrumentadas, medidas, calculadas y muy posiblemente automatizadas.

### **1. ¿Qué es la transformación digital?**

La transformación digital es la integración de tecnología digital en todas las áreas de una empresa, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a sus clientes. También supone un cambio cultural que requiere que las organizaciones desafíen constantemente el status quo, experimenten y se sientan cómodas con el fracaso.

La transformación digital puede implicar la reelaboración de los productos, procesos y estrategias dentro de la organización mediante el aprovechamiento de la tecnología digital.

Como tal, la transformación digital requiere un examen y reinvención de la mayoría, si no de todas las áreas dentro de una organización, de su cadena de suministro y flujo de trabajo, las habilidades de sus empleados, así como procesos de discusión a nivel de junta directiva, interacciones con clientes y su valor para las partes interesadas.

La transformación digital ayuda a una organización a seguir el ritmo a las demandas emergentes de los clientes, manteniéndolas en el futuro. La transformación digital permite que las organizaciones compitan mejor en un entorno económico que cambia constantemente a medida que la tecnología evoluciona. Con ese fin, la transformación digital es necesaria para cualquier empresa, organización sin fines de lucro o institución que busque sobrevivir en el futuro.

### **Tecnologías clave**

La tecnología impulsa la necesidad de la transformación digital y respalda la digitalización de una organización. Además, no existe una sola aplicación o tecnología que permita la transformación digital, sino que existen múltiples procesos clave que una organización generalmente debe tener para afrontar la transformación:

- La computación en nube, por ejemplo, le otorga a la organización un acceso más rápido al software que necesita, nuevas funcionalidades y actualizaciones, además de almacenamiento de datos, y le permite ser lo suficientemente ágil como para transformarse.



- La tecnología de información permite a una organización enfocar su inversión de talento y el dinero destinado a investigación y desarrollo en soluciones personalizadas que respalden sus requisitos y los procesos que lo diferencian en el mercado.
- Las plataformas móviles permiten que el trabajo se realice donde sea y cuando sea.
- Machine learning y las tecnologías de inteligencia artificial brindan a las organizaciones conocimientos para tomar decisiones más precisas sobre ventas, marketing, desarrollo de productos y otras áreas estratégicas.

Otras tecnologías que impulsan la transformación empresarial son blockchain, realidad aumentada y realidad virtual, redes sociales e internet de las cosas (IoT).

## 2. La importancia de la transformación digital en un mundo de datos

Las organizaciones que ven la transformación digital principalmente como una diferencia de tecnología sobre la transformación tradicional con ingeniería de procesos de negocio terminarán perdiendo el poder de la transformación digital.

¿En qué se diferencia la transformación digital de la reingeniería de procesos comerciales?

Un viaje de transformación digital mueve una organización de un mundo definido por el proceso a un mundo basado en datos. Veamos por qué esto es poderoso y cómo cambia el valor que una organización ofrece a los clientes y usuarios finales.

### Procesos de colapso digital

En el mundo actual, las empresas se construyen mediante procesos, intentando desarrollar procesos de alto nivel. Six Sigma y otras herramientas están diseñadas para perfeccionar y mejorar esos procesos para crear eficiencia, enfoque y mejora en la calidad. En contraste a esto, la transformación digital reduce los procesos que una empresa hace o podría hacer en la actualidad, automatiza el trabajo que la gente realiza y convierte el proceso en software. Lo que queda son datos.

Lo digital convierte los procesos en datos. Esto permite a las organizaciones ver su negocio a través del lente de los datos en lugar del objetivo del proceso. De repente, los datos dejan claro que la gente importa y que la experiencia del cliente importa. Por ejemplo, en lugar de ver el servicio al cliente como un conjunto de procesos que inicia el cliente o la organización, son los datos del cliente los que obligan a la organización a pensar en la experiencia del cliente.

A medida que surgen los datos y la capacidad de asociar esos datos con indicadores o problemas, una organización puede no ser solo más eficiente sino también cambiar lo que hace. El impacto comercial que resulta de ver el mundo a través de un lente de datos en lugar de una lente de proceso es muy poderoso.

## Repensando suposiciones

En un mundo basado en datos, una organización puede reconsiderar muchas de sus suposiciones antiguas. Cuando Airbnb, por ejemplo, se separó de los procesos y se centró en los datos, se dio cuenta de que la empresa no necesita poseer activos físicos (hoteles). Los aspectos de un negocio hotelero que lo hicieron competitivo en un mundo impulsado por procesos se paralizaron en un mundo impulsado por los datos. Las personas que tienen apartamentos en excelentes ubicaciones son una opción diferente a los hoteles y ofrecen un valor diferente en la experiencia del cliente.

Al repensar los viejos supuestos sobre un negocio, podemos llegar a los diferentes lugares donde el valor u oportunidades surgen de forma diferente al mundo definido por el proceso.

Otro ejemplo de replanteamiento de suposiciones en un mundo basado en datos es el de los procesos de recursos humanos. Las empresas desarrollaron la experiencia de sus empleados en torno a los procesos de recursos humanos que prestan servicio a los empleados, como la nómina de sueldos, los beneficios, las comunicaciones de los empleados y el reclutamiento. Cuando pasamos a una experiencia digital y automatizada, los datos centran la atención en la experiencia del empleado. En lugar de preguntar qué hace la organización por un empleado, los datos muestran las necesidades y lo que está sucediendo con el empleado.

## Velocidad de habilitación de datos

La velocidad es la nueva moneda en los negocios. Las organizaciones deben ser rápidas a la hora de cumplir con las necesidades o expectativas de los clientes y empleados en un mercado competitivo. No hay atajos en la transformación digital para alcanzar esta velocidad. Pero a medida que una organización se adentra cada vez más en un mundo automatizado definido por software, se mueve cada vez más rápido porque surgen los datos y sus importantes asociaciones. Eso permite la transformación de lo que hace la empresa.

En un mundo impulsado por procesos, los procesos deben ser rutinarios y permitir obtener de manera consistente el resultado definido. La transformación digital transforma los procesos, lo que hace que sea más rápido y más confiable concentrarse en lo que se debe hacer en lugar de quedar atrapado en el esfuerzo de obtener los procesos correctos.

Un mundo basado en datos permite entregar una experiencia de cliente completa, "a tiempo y en su totalidad". Desde la experiencia del cliente, no es la rapidez con que la organización responde el teléfono, sino la rapidez con que el cliente puede completar un pedido. La experiencia y satisfacción del cliente radica en el hecho de que el cliente no necesita múltiples conversaciones con la organización. La necesidad de una reunión puede hacerse rápidamente y hacerse una sola vez.

Las mismas expectativas de experiencia se aplican a los empleados. En un mundo impulsado por procesos, un vendedor necesita asegurarse de que la

compañía calcula las comisiones de manera adecuada mientras que, en un mundo basado en datos, el empleado puede ver la información.

No hay atajos

La tentación de pasar de una orientación de procesos a una orientación digital es de acortar algunos pasos. Pero en realidad esto no es posible. La transformación digital implica más que colapsar un proceso en un conjunto de datos. A medida que una organización avanza en el camino de la transformación digital, muchos aspectos del modelo comercial deben cambiar, ya que los procesos y los datos están interrelacionados.

En un mundo basado en datos, una organización puede comprender el contexto de todas las interacciones con un cliente, empleado o usuario final y si la interacción traerá frustración o deleite a esa persona.

En un mundo basado en datos, una organización tiene el contexto completo de las expectativas de los clientes, empleados o usuarios finales. Por lo tanto, puede cambiar drásticamente dónde está el valor. Y puede cambiar la calidad de lo que hace, así como hacerlo a tiempo y por completo, entregando el resultado que el cliente o empleado desea.

### 3. Cómo pueden los datos impulsar la transformación digital

El Internet of Things (IoT) hace posible que tengamos hogares inteligentes, fábricas inteligentes y ciudades inteligentes. Los vehículos autónomos están empezando a cambiar la industria del transporte. La inteligencia artificial y el machine learning permiten enfoques predictivos para la toma de decisiones e impulsa el conocimiento del negocio.

Esta transformación digital que barre las industrias por sorpresa no sería posible sin datos. Los datos son los habilitadores de nuevas tecnologías y soluciones. Los datos son donde se derivan los conocimientos empresariales importantes y procesables. Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos y tomadores de decisiones están preocupados por la calidad de los datos de los que dependen sus soluciones y conocimientos. Muchas empresas y tomadores de decisiones no entienden qué constituye información de calidad y cómo se puede obtener, generar, recopilar y utilizar.

Los datos, o más específicamente, los datos de calidad, son el diferenciador crítico que impulsa la transformación digital y lo que constituye información de calidad.

Los datos optimizan los canales de venta

El potencial para llegar a nuevos clientes es un factor crítico en la adopción de la digitalización. Pero la digitalización de los canales de venta o la transformación digital es simplemente una respuesta a las preferencias cambiantes de los clientes. Por ejemplo, el uso generalizado de teléfonos inteligentes y velocidades de internet más rápidas cambiaron la forma en que los consumidores compran

productos y hacen uso de los servicios. Las empresas debían responder transformando sus canales de venta y agregando sitios web de comercio electrónico y aplicaciones móviles a sus canales tradicionales, como tiendas físicas.

Los datos son clave para entender a los clientes y sus preferencias. Los datos estructurados, como los que provienen de los sistemas de CRM, ayudan a las organizaciones a generar información sobre sus clientes en función de sus compras anteriores y transacciones históricas. Las organizaciones también pueden recopilar datos desestructurados de los clientes de las redes sociales y escuchar lo que sus clientes quieren a través de sus publicaciones, comentarios, y sentimientos online. Esta mayor comprensión permite a las organizaciones optimizar sus estrategias de canales de ventas para adaptarse a las necesidades y preferencias de sus clientes.

Además, los datos de los clientes ayudan a las organizaciones a adaptar sus canales de venta para servicios y compromisos más personalizados. Por ejemplo, el historial de compras de un cliente le permite a una organización darle a ese cliente algunas recomendaciones personalizadas basadas en sus acciones pasadas, maximizando así las oportunidades de ventas cruzadas y ventas adicionales.

Los datos impulsan la innovación y los ingresos

Otra clave para la adopción de la digitalización es la innovación de productos e ingresos. La transformación digital permite a las organizaciones crear productos que los clientes desean en lugar de crear productos y forzar que a los clientes para que los compren.

Los datos sobre cuándo, cómo, dónde y por qué se utilizan los productos brindan a los ingenieros de productos, diseñadores y fabricantes información sobre cómo mejorar e innovar sus productos. Por ejemplo, una compañía usó la escucha social para entender por qué sus ventas estaban cayendo. Al escuchar y analizar los sentimientos no estructurados de sus clientes en Facebook y Twitter, descubrieron que un producto competidor presentaba una nueva funcionalidad de la que carecía. Cuando se analizaron los datos estructurados en sus sistemas de CRM, se reveló la misma razón por la que los clientes abandonaban el producto. La compañía respondió agregando esa misma función a su producto y sus ventas se recuperaron. Para crear productos verdaderamente innovadores, las empresas deben analizar los datos y encontrar las brechas entre lo que los clientes quieren y lo que ellos y otras compañías ya están ofreciendo.

Además de innovar con productos nuevos y existentes, los datos ayudan a las organizaciones a descubrir y capturar nuevas oportunidades. Los datos permiten a las organizaciones predecir las tendencias, desde los patrones de gasto de los consumidores hasta las tendencias macroeconómicas, permitiendo a las organizaciones agrupar sus recursos y colocarse en la mejor posición para ser los primeros en moverse en los mercados emergentes y futuros.

Los datos mejoran la eficiencia

A medida que el panorama empresarial se vuelve cada vez más competitivo, son cada vez más las empresas que no pueden permitirse las ineficiencias que les cuestan tiempo y dinero. Impulsada por los datos, la transformación digital permite a las organizaciones, especialmente aquellas con activos de alto valor, mejorar la eficiencia operativa.

Por ejemplo, cada vez son más los aviones que están siendo equipados con sensores que miden el rendimiento operativo. Un único avión puede estar equipado con sensores que pueden generar 20 terabytes de datos después de una hora de vuelo. Esto permite a las aerolíneas elaborar planes de mantenimiento preventivo y extender la vida útil de sus aviones. Lo mismo ocurre con las empresas de fabricación. Los datos reunidos por sensores en máquinas y otros equipos de la fábrica les permiten determinar su propio programa de mantenimiento y alertar automáticamente a la cadena de suministro y a los ingenieros de servicio para garantizar que se realice el servicio correcto y que el personal adecuado y las piezas adecuadas lleguen en el momento correcto.

Los datos también permiten a las organizaciones optimizar la utilización de sus activos. El análisis de datos históricos proporciona a los fabricantes información sobre la configuración óptima del equipo, como temperatura, presión, electricidad y carga de trabajo. También ayuda a los fabricantes a predecir la demanda de sus productos, lo que les permite realizar procedimientos de mantenimiento críticos durante períodos de baja demanda, de modo que las interrupciones se pueden prevenir durante períodos de gran demanda.

#### 4. El análisis de datos como acelerador de la transformación digital

A medida que continúa la transformación digital, las empresas están empezando a comprender que se debe hacer más con los datos. Los datos brutos por sí solos no generan información para impulsar el crecimiento del negocio. Más bien, son los análisis derivados de los datos los que crean un valor verdadero.

IoT ofrece nuevas fuentes de datos y la tecnología está evolucionando para recopilar, procesar y almacenar esta información. Los análisis de los datos de IoT, en particular cuando se combinan con otros datos comerciales, proporcionan información sobre el negocio, lo que ayuda a las organizaciones a comprender mejor los deseos y necesidades de sus clientes y, en última instancia, a diferenciarse de sus competidores.

Para poder aprovechar de manera efectiva el valor que se puede obtener del análisis de datos, se debe hacer un cambio cultural en la forma en que las organizaciones abordan el análisis. Este cambio cultural se puede describir como las tres "I" del big data:

Invertir en recopilar, analizar y usar datos para que las empresas eviten su extinción durante la transformación digital.

Innovar con datos inexplorados previamente para crear nuevos productos y servicios, junto con mejores experiencias de los clientes.

Improvisar explorando datos y encontrando un nuevo significado, que luego se convertirá en información accionable en un ciclo continuo de datos.

Ya no miramos los datos por lo que ya sabemos (o creemos que sabemos). En su lugar, exploramos los datos y los convertimos en una visión accionable, en un ciclo continuo. Esta improvisación conduce a la innovación, que a su vez conduce a optimizaciones y nuevas oportunidades. Esto, por supuesto, requiere nuevas inversiones, en personas y tecnología, y es esta inversión la que anuncia el nuevo enfoque: crear una empresa ágil, adaptable y resistente a través de la aplicación de análisis de datos.

Los análisis están impulsando el futuro

La transformación digital de hoy, provocada por la explosión de datos y dispositivos conectados, debe verse como un mundo de oportunidades para las empresas, más que como una amenaza. La salsa secreta para la supervivencia, sin embargo, se basa en un cambio cultural que se centra en el valor del análisis de datos.

Las empresas que consideran la importancia crítica de los análisis obtendrán el mayor beneficio de sus datos, ahora y en el futuro. Las organizaciones que invierten en la recopilación y el análisis de datos evitarán su desaparición en la era digital. Innovar y generar nuevas ideas sobre cómo utilizar estos conocimientos para crear nuevos productos y mejorar las experiencias de los clientes es el siguiente paso en el proceso. Finalmente, la improvisación y la exploración de datos para encontrar un nuevo significado darán lugar a una serie de ideas que alimentarán el ciclo de datos continuos.

## Anexo E – Que es el Marketing Digital.

En la actualidad, todo el mundo habla de Marketing digital o Marketing online, pero muy pocas personas saben bien de qué se trata y cuál es todo su potencial, razón por la cual algunos suelen incurrir en malas prácticas.

Para desmitificar todas las confusiones, marketing digital no es simplemente crear un post en una red social, armar stories, enviar emails promocionales, tener un ecommerce o un blog, como tampoco se trata de crear campañas publicitarias en los distintos canales digitales sin objetivos concretos.

El Marketing Digital es todo esto y más, porque no solo representa las técnicas que lo hacen posible, sino también las herramientas tecnológicas con las cuales se conducirán a las buenas prácticas de este, es decir, el planteo de objetivos que se podrán realizar por medio de los componentes de la mercadotecnia.

Como tal, debe ser parte de la estrategia de marketing general que incluye tanto el canal online como el offline. La clave está aquí, en la palabra estrategia. Su armado es la base de cualquier plan de marketing. Pero no nos adelantemos. Vamos por partes para que conozcas de qué se trata, cómo fue su evolución, las diferencias entre el marketing online y el offline, las estrategias y técnicas principales.

¿A qué llamamos Marketing digital?

La definición es muy simple: se llama Marketing Digital a las acciones y estrategias que se desarrollan en los canales y medios digitales. Pueden ser acciones y estrategias netamente publicitarias o comerciales, pero siempre llevadas a cabo en el espacio digital.

Ahora, espera un momento, para entender mejor de qué se trata es necesario pensar en la palabra marketing a solas. El marketing abarca técnicas, estudios y análisis que tienen como objetivo mejorar la comercialización de un producto, que satisface necesidades específicas, en un mercado definido.

Esto no es nuevo, ¿verdad? Es que conseguir la comercialización de un producto de la mejor manera posible ya aparecía con el trueque en épocas antiguas. Es cierto que la palabra *marketing* se utilizó por primera vez en Estados Unidos, aunque no se sabe si quien acuñó el término por primera vez fue E.D. Jones, un profesor de la Universidad de Michigan, o si lo hizo el primer presidente de la Asociación Americana de Marketing, Fred E. Clark.

En general, se suelen trasladar las técnicas del canal offline a la digital, pero eso es un error. Cada canal requiere determinadas formas de llevar adelante un objetivo, con reglas y características propias. Trasladar al online lo que se hace en el offline no es hacer Marketing Digital.

Ahora sí, es momento de conocer su evolución para entender cómo es el estado actual.

La evolución del Marketing



Al contrario de lo que dice el refrán, no todo tiempo pasado fue mejor. El Marketing Digital fue mutando a la par de la evolución de la tecnología, y eso quiso que se convirtiera en una herramienta cada vez más eficaz e interesante.

### El 1.0

Cuando no existían ni las redes sociales, ni los teléfonos móviles habían alcanzado la popularidad que hoy tienen, el marketing digital estaba basado en las páginas web. Estas eran muy simples, diseñadas solo para exhibir productos o empresas de manera unidireccional. El mensaje iba desde la empresa a la audiencia, no existían los comentarios de los usuarios, como tampoco los foros o los mensajes directos.

Por esta misma razón, a los consumidores se los considera pasivos durante esta etapa, siendo que no podían interactuar de forma directa con lo que leían o veían. Esta etapa se la conoce como la era del marketing 1.0. El objetivo, entonces, era trasladar la publicidad de la televisión, la radio, los diarios y las revistas en papel a toda página web que pagara por ello. La venta estaba centrada en el producto y en su especificación.

Fue la era de los catálogos online, en la que las webs parecían vidrieras digitales de productos o servicios. Por ese entonces, ya empezaba a vislumbrarse el alcance universal que llegaría con la masificación de la conectividad.

Otro dato importante para destacar es que actualizar contenidos, combinar textos e imágenes en los primeros formatos multimedia ya representaba una gran ventaja respecto a los medios tradicionales.

### El 2.0

La revolución llegó con la web 2.0. Aparecen los primeros foros, las primeras redes sociales y se instala para siempre la revolución de los medios digitales. Acá empieza lo que conocemos como marketing digital, un efecto de la evolución de la www y de la abismal revolución tecnológica.

El eje ya no es la venta sino la satisfacción y fidelización del cliente. Se le da lugar al posicionamiento corporativo del producto con la atención puesta en el cliente. Es que acá empieza la posibilidad de compartir información de manera más práctica. Por eso, la labor del marketing 2.0 tenía como objetivo que las campañas interactúen con el público, que debía recibir la información en un entorno que lo interpele, por ejemplo: redes sociales, plataformas o web.

El contenido se compartía casi inmediatamente. Este feedback, que antes era imposible, permitió que texto, imágenes o videos se intercambiaran en un ida y vuelta, que significó un antes y un después para las marcas y para todos los usuarios de la web.

### El 3.0

Si pensamos en términos humanos, esta etapa del marketing es el paso de la adolescencia a la adultez. El usuario ya se acostumbró al intercambio de información. Ya conoce las marcas, cada día trae un nuevo descubrimiento, comparte noticias a su gusto, pero ahora busca productos responsables, con conciencia ambiental y social.

El consumidor se involucra como una persona física, con sentimientos, ideas, ética, compromiso y valores gracias a una internet que empieza a ser más semántica. ¡No te asustes! Parece complejo, pero no lo es.



El término semántico hace referencia a un software que puede interpretar el contenido. Más simple, el lenguaje del ser humano por algoritmos. Esto va de la mano de la inteligencia artificial.

Y, para ponerlo en términos prácticos, es lo que hace Google cuando inicias una búsqueda. Entiende hacia dónde quieres ir más allá de que escribas una palabra incompleta o una frase mal redactada.

Aparece la Internet of things o, al menos, empieza a vislumbrarse. Con un teléfono móvil en la mano, se puede conectar todo, desde un perfil personal hasta las luces de la casa.

Aparece la sincronización y la posibilidad de estar “en línea” las 24 horas del día.

#### El 4.0

Es la etapa que empezó hace unos años, pero de la que todavía no podemos ver la pantalla entera. Lo que empezó con la web semántica continuó en el desarrollo de máquinas inteligentes capaces de recibir instrucciones similares al aprendizaje, por las cuales pueden aprender de las personas y evolucionar, analizando los comportamientos del ser humano.

La semilla de esta etapa puede ser los bots o las casas inteligentes, pero recién comienza y todavía queda mucho por hacer y aprender. ¿Deslumbrante, ¿no?

#### Las dos caras: Marketing Online vs Offline

He aquí lo más obvio: el Marketing Online es el que se desarrolla en el espacio virtual y el offline en el mundo físico. Pero, claro, eso no es todo, aunque ambas caras son parte de la misma moneda, el marketing.

#### El Offline

El marketing offline se centra en las 4P (que en español serían 3P y 1D): precio, promoción, producto y distribución. Claro que esto también involucra al marketing digital pero la diferencia se encuentra en que las estrategias del offline están basadas en esto mientras que las del online involucran otras posibilidades que pronto conocerás. ¡Sigue leyendo!

El marketing offline es muy efectivo a nivel local y puede ser muy exitoso. Tiene muchos recursos a la hora de ofrecer productos y servicios. En tiendas físicas, de la estrategia de marketing offline depende, por ejemplo, la exhibición de un producto o, en el caso de una empresa, su presencia en eventos.

En el offline, los resultados de cada campaña se visualizan una vez que esta termina y, a la hora de pensar en la comunicación se acude a la *radio, televisión, prensa tradicional, el boca a boca, folletos, postales, calendarios, objetos*. Otra característica de este tipo de marketing, que a veces se olvida, es la atención al cliente durante la compra en la tienda y el tiempo que invierte el consumidor. Es válido aclarar que las acciones offline no siempre son medibles.

#### El Digital u Online

Una de las características principales es su evolución a medida que se desarrollan nuevas tecnologías y aparecen nuevos recursos o herramientas.

El marketing digital se efectúa en Internet. Así de claro pero, aunque suene simple, tiene sus complejidades.

Las *páginas web, las redes sociales, links, blogs, plataformas, marketing viral*, son los espacios en los que se desarrolla este tipo de marketing.

Por eso, los resultados son medibles y las campañas pueden cambiar varias veces como parte de la estrategia, aunque no hayan completado su ciclo.

No tiene fronteras y, al mismo tiempo, tiene a su disposición la accesibilidad inmediata de millones de usuarios en todo el mundo.

Outbound-Inbound: las estrategias principales del marketing

En el armado de un plan de marketing se puede llevar a cabo con distintas estrategias. Las principales son: el inbound y el outbound. ¡Sigue leyendo y te sorprenderás!

Tanto el Inbound como el Outbound tienen como objetivo captar la atención del público para, en términos rasos, poder venderle un producto o servicio. Para explicarlo bien simple y como analogía sencilla, el Inbound tiene como área lo digital y el Outbound el mundo más físico. Inbound significa interno, Outbound, externo.

El Outbound es la estrategia tradicional armada para captar la atención del cliente con un mensaje, y está centrada en el producto. Por ejemplo, anuncios en medios tradicionales o presencia en eventos. También la publicidad en redes sociales o en display/youtube podrían ser consideradas técnicas de marketing outbound porque “van de adentro hacia afuera”.

Por eso hay que hacer foco en la segmentación detallada y en pensar primero en las necesidades del cliente. Justamente para que las acciones inbound no se conviertan en outbound (que es lo que pasa en la actualidad muchas veces).

El mensaje con la información del producto llega a consumidores que no necesariamente lo piden. La comunicación en esta estrategia es unilateral e impersonal.

El Inbound, por el contrario, es una estrategia focalizada en el cliente. El primer objetivo del Inbound es conocer a la audiencia a la que se dirige el producto o servicio, y entender cuáles son sus necesidades y cómo estos pueden adaptarse a ellas.

La comunicación es interactiva y bidireccional. El consumidor es lo más importante, todas las acciones se basan en él. Pero, no es una estrategia invasiva o, no debería serlo. Para ello, se segmenta muy bien el público objetivo y se añade contenido de valor para el consumidor en la presentación de producto o servicio. El fin es la venta, pero el objetivo es el usuario.

Todas las acciones de Inbound Marketing son medibles y siempre los medios para llevarlas a cabo son digitales. Para todo esto, hay muchas herramientas y técnicas distintas.

Las técnicas principales: SEO, SEM y Social Media

Para poder armar el plan de marketing digital hay que tener en cuenta qué hay muchas técnicas distintas. Acá encontrarás las más importantes pero hay otras y se utilizan en conjunto, combinadas con técnicas y herramientas, para obtener mejores resultados.

### SEO o Search Engine Optimization

Es, como su nombre lo indica, la optimización de los motores de búsqueda. El buscador más utilizado es Google. Lo que hace un buscador es indexar páginas web para que el usuario encuentre lo que está buscando. Lo que hace el SEO es permitir que la página web elegida pueda aparecer en los primeros resultados de las búsquedas orgánicas.

Se trata de un proceso para mejorar la visibilidad de las páginas web con las que se esté trabajando en la estrategia de marketing digital. El SEO es cada vez más sofisticada. Sin embargo, la mayor dificultad que presenta es que depende del comportamiento de los algoritmos de los motores de búsquedas.

Se trabaja tanto On Site como Off Site. Para que una página web se posicione en los primeros resultados de los motores de búsqueda debe trabajar la relevancia y la popularidad. La relevancia tiene que ver con la utilidad de la página web, es decir, si brinda contenido de valor y si es relevante respecto a la búsqueda de cada usuario. Aquí se trabaja el SEO On Site y que la página web cargue rápido, tenga imágenes y palabras clave junto con las URL optimizadas.

El SEO Off Site está relacionado con la popularidad de una página web. Es decir, cuántos enlaces o movimientos, acciones, influyen en su posicionamiento, llevan al usuario hacia ella. Por eso, se trabaja el SEO con distintas técnicas como por ejemplo el Link Building

El SEO trabaja solo con las búsquedas orgánicas, es decir, quedan afuera los resultados pagos como los anuncios que aparecen en los resultados principales de un buscador como Google.

Por eso, el SEO requiere de mucho trabajo y, para obtener resultados se necesita un poco más de tiempo.

### SEM o Search Engine Marketing

Se centra en los anuncios que mencionamos más arriba, que aparecen como primeros resultados de los motores de búsqueda. A diferencia del SEO, es más controlable y los resultados son más rápidos porque es una técnica que requiere un pago al motor de búsqueda.

Parte del trabajo del SEM es el pago para que la página web aparezca como “Anuncio” en los primeros resultados de los buscadores. El objetivo final es mejorar el posicionamiento de una página web. En general, el SEO puede estar incluido como parte de la técnica SEM.

El lugar más popular desde el que se trabaja el SEM es Google Ads pero también está Facebook Ads. Con el SEM se puede conseguir más tráfico a la web y conversión, entre otros.

SEO y SEM se suelen trabajar de forma combinada (esto es vital para obtener la mayor eficiencia y eficacia).

### SMM o Social media marketing

Es, de acuerdo a Gaby Castellanos, “la publicidad digital compartible”. Un post en Instagram, un video en Tik Tok, el contenido en una red que se comparte.

El Social media marketing es bastante nuevo y suele confundirse con marketing de contenidos pero ya verás que no se trata de lo mismo. El social media representa todas las acciones necesarias para promover un producto o servicio a través de los medios sociales construyendo un vínculo con la audiencia.

Abarca todas las redes sociales y medios y es parte del Inbound marketing. El objetivo es que el consumidor ejecute el proceso de compra o conozca la marca

pero que, especialmente, afiance su relación con ella. Por eso, trata de llegar al corazón del consumidor.

El SMM usa todas las redes sociales y medios a disposición, de acuerdo al producto o servicio. Y, ganó popularidad gracias al aumento de la participación de los usuarios en las distintas redes. Es una manera muy eficaz de acercarse al cliente y de construir un vínculo.

Es una de las técnicas más completas. Actualmente usada por pocas marcas, ya que los emprendimientos que están iniciando solo creen que “instagram” es lo único importante. (Acá se podría añadir un párrafo comentando eso)

Entonces, el Marketing Digital

Si llegaste hasta aquí, ¡enhorabuena! Ya tienes una guía esencial para comprender qué es el marketing digital y por qué es tan necesario dentro del plan de marketing y como parte de la estrategia de comercialización de cualquier empresa.

La definición es útil para poder entender de qué se trata esta disciplina mientras que la evolución presenta un panorama general para dar cuenta del estado de situación actual. Y, para comprender y analizar hacia dónde se dirige.

Por otra parte, también es necesario saber por qué el marketing online o digital es distinto al offline para poder complementarlos en la estrategia general. O, simplemente, para elegir el camino.

Luego, hay un breve resumen de las estrategias y técnicas principales porque es en la práctica donde surgirán más dudas y preguntas. Y, porque de aquellas dependerá el éxito del plan de marketing y, las decisiones a tomar con el fin único de que un producto o servicio llegue a las manos de un consumidor.