



Facultad Internacional de Comunicación e Industrias Culturales

Tema:

Análisis de viabilidad de incursión en el mundo digital de una agencia de medios tradicionales: Caso Gallery.

Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Licenciatura en Comunicación

Presentada por:

Darian Idamis Revelo Jarrin

Tutor:

Alicia Urgellés

Quito, julio de 2024

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo elaborar una propuesta para explorar la viabilidad de la implementación de un área digital en la agencia de publicidad de medios tradicionales, Gallery. Esta propuesta está fundamentada en la metodología de carácter cualitativo, partiendo desde la investigación, revisión de estudios, datos y los resultados obtenidos del análisis del Ciclo PHVA y FODA. Asimismo, se ejecutaron entrevistas estructuradas a los diferentes perfiles de los miembros más importantes del equipo de la empresa para conocer y entender de mejor manera el problema.

Los resultados demuestran la viabilidad de la integración del área, las complicaciones, el punto de vista del equipo frente al cambio, las estrategias que se pueden realizar antes de decidir y las etapas por las que pasa la empresa.

Palabras clave: Propuesta empresarial, innovación, modelos de negocio, transformación digital, publicidad, digitalización.

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

DARIAN REVELO.

Darian Revelo

C.I. 1726679457

DEDICATORIA

Agradezco a mis padres por su esfuerzo, amor y apoyo incondicional. A mi novio por estar siempre conmigo apoyándome durante todos estos años de carrera. A mi tutora por ayudarme a descubrir otra faceta en mí. Y, a mi amiga Valeria Almeida por haber disfrutado junto a mí esta etapa universitaria que ya casi culmina.

ÍNDICE

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Introducción</i> | 8 |
| <i>Marco Teórico</i> | 9 |
| Contexto del panorama actual de la publicidad | 9 |
| Desarrollo de los medios tradicionales a los digitales..... | 9 |
| Adaptación de las agencias tradicionales a los cambios del consumo en los medios | 11 |
| Tendencias actuales de marketing en el mercado publicitario | 12 |
| Oportunidades y amenazas a las que se enfrentan las agencias tradicionales con la digitalización | 14 |
| Trabajo de las agencias publicitarias tradicionales en el entorno digital | 15 |
| Beneficios de integrar el servicio de medios digitales y cómo valorar los recursos disponibles de una empresa para implementar un área nueva. | 17 |
| Historia de Gallery | 20 |
| <i>Metodología</i> | 21 |
| <i>Resultados</i> | 23 |
| <i>Propuesta: Implementación Del Área Digital Para La Agencia De Publicidad Gallery</i> | 33 |
| <i>Conclusión</i> | 46 |
| <i>Referencias</i> | 48 |

DESAFIANDO LO CONVENCIONAL: EXPLORAR LA VIABILIDAD DE INCURSIONAR EN EL MUNDO DIGITAL DESDE UNA AGENCIA DE MEDIOS TRADICIONALES.

Darian Idamis Revelo Jarrin

darian.revelo5@gmail.com

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo elaborar una propuesta para explorar la viabilidad de la implementación de un área digital en la agencia de publicidad de medios tradicionales, Gallery. Esta propuesta está fundamentada en la metodología de carácter cualitativo, partiendo desde la investigación, revisión de estudios, datos y los resultados obtenidos del análisis del Ciclo PHVA y FODA. Asimismo, se ejecutaron entrevistas estructuradas a los diferentes perfiles de los miembros más importantes del equipo de la empresa para conocer y entender de mejor manera el problema.

Los resultados demuestran la viabilidad de la integración del área, las complicaciones, el punto de vista del equipo frente al cambio, las estrategias que se pueden realizar antes de decidir y las etapas por las que pasa la empresa.

Palabras clave: Propuesta empresarial, innovación, modelos de negocio, transformación digital, publicidad, digitalización.

Abstract

The objective of this work is to elaborate a proposal to explore the viability of implementing a digital area in the advertising agency of traditional media, Gallery. This proposal is based on a qualitative methodology, starting from the research, review of studies,

data and the results obtained from the analysis of the PHVA and FODA Cycle. Structured interviews were also conducted to the different profiles of the most important members of the company's team to know and understand better the problem.

The results show the viability of the area integration, the complications, the team's point of view regarding the change, the strategies that can be implemented before deciding and the stages the company is going to through.

Key words: Business proposal, innovation, business models, digital transformation, advertising, digitalization.

Introducción

La digitalización cambió de manera radical el modelo de negocio de las agencias de publicidad tradicional y su manera de operar o conectar con los clientes. Dicho esto, implementar el área digital en Gallery, una agencia de publicidad tradicional con más de 20 años de experiencia, es muy importante para que sea competitiva en el mercado. La evolución de la tecnología le exige incorporar otros servicios y a cambiar su sistema, debido a que está enfrentándose al desafío de reinventarse en un nuevo mundo, el digital. Gallery necesita realizar este cambio lo antes posible, por lo tanto, esta investigación busca ayudar a la empresa a que pueda evolucionar y adaptarse a la demanda actual. De esta manera, estaría alcanzando un nuevo segmento y potenciando sus servicios. La transición le abrirá nuevas oportunidades y le permitirá expandir sus servicios.

En la actualidad, para la empresa resulta atractivo añadir servicios digitales porque sus propios clientes están pidiendo que se realice este cambio. Hasta el momento del presente trabajo de titulación, la empresa no ha realizado ninguna investigación para poder tener una perspectiva más clara del tema, pero sí existe un gran interés por realizar este cambio.

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar un plan para proponer la integración de un área digital en la agencia de publicidad Gallery, buscando la mejor adaptabilidad al contexto de la empresa y al mercado actual. Los objetivos específicos se centran en evaluar los recursos actuales de la empresa, tanto económicos como técnicos y de personal actual; asimismo, se busca analizar el ciclo PHVA y realizar un análisis FODA para observar el posible impacto y resultados del cambio. Este trabajo se desarrollará con una metodología de carácter cualitativo, del cual se obtendrá la investigación mediante búsqueda

bibliográfica y entrevistas a perfiles relevantes de la empresa para poder conocer más de cerca el panorama.

Es claro que la agencia tiene un potencial grande, pero ha tenido que pasar por retos significativos para sobresalir. En este trabajo, se destacan resultados favorables para la transición como son la experiencia, la reputación de la empresa y sus ganas de innovar. También se observan desafíos inherentes, como la falta de experiencia del equipo y la necesidad de una inversión fuerte para capacitaciones y tecnología.

Marco Teórico

Contexto del panorama actual de la publicidad

Desarrollo de los medios tradicionales a los digitales

Los medios de comunicación tradicionales son considerados como los ejes desde donde se empezó la difusión, propagación y trascendencia de la información. Con la conversión de internet llegaron los medios digitales, que, con su paso, además de traer consigo varios cambios, también llegaron para enriquecer de cierta manera los nuevos medios, y sobre todo a ampliar los campos en los que normalmente se manejaban los tradicionales (Campos, 2008).

Respecto a esto, los medios tradicionales se enfrentan a un reto en el cual se han tenido que desarrollar para poder crear contenido que ya no sea por medios off line, debido a los nuevos hábitos hablando específicamente del consumo de sus audiencias. Por ejemplo, si antes las personas consumían noticias mediante un periódico o la radio, ahora los usuarios se informan mediante redes sociales. Siendo estas un sistema nuevo en el que los consumidores se pueden entretener, pero a su vez informarse. Teniendo un poco más de interacción con el

medio, creando una comunicación bidireccional, en la que se recibe una retroalimentación y en la que actúa tanto el emisor como el receptor.

Al pasar de lo analógico a lo digital, fue necesario que la información se adapte a las diferentes plataformas, denominándolo un proceso difícil de innovación continua y disruptiva (Campos, 2015). El desarrollo es de gran ayuda para los antiguos medios, por la gran difusión y agilidad que se maneja hoy en día. Se entiende que, por medio del internet y la publicidad, es más fácil llegar a cualquier persona en el mundo, impulsando tanto sus ventas como su economía. Este desarrollo sería el paso de medios *offline* a medios *online*.

Asimismo, con la digitalización, los medios buscan que la experiencia sea más interactiva y la comunicación más directa. La innovación continua es un factor que afecta tanto el proceso de producción de los medios como la experiencia de consumo de sus audiencias. Los medios tradicionales, para lograr dar una experiencia más atractiva a sus clientes, van a necesitar de los digitales. Abriendo caminos, para poder contar historias, pero de manera diferente, haciendo que su oferta sea más diversificada y su demanda aún más. (Londoño et al, 2018).

La estructura que manejaban los medios tradicionales ahora es diferente. Se toman más en cuenta las condiciones en las que se desarrolla el medio y, si bien es cierto, el paso de lo tradicional a lo digital es una inversión tanto económica como de tiempo, representa la ruptura de esa cadena de comunicación unidireccional que se manejaba antes. La tecnología es algo que avanza de manera muy rápida, y hay que intentar ir a la par de esta. Las tendencias, los datos y las estrategias también cambian, siendo parte del desarrollo que han tenido los medios.

Adaptación de las agencias tradicionales a los cambios del consumo en los medios

Los cambios son un reto, pero es importante resaltar que la era digital ha sido uno de los más grandes desafíos a los que las agencias de publicidad tradicional o la industria en sí puede haberse enfrentado. A lo largo de la historia, las agencias se han ido mentalizando para tener una "naturaleza abierta al cambio" (Kaufmann, 2015, p. 2).

Argueta (2015) menciona en su texto que, en la actualidad, las agencias tradicionales de publicidad se encuentran en un campo incierto, pero sobre todo precario. Cada vez que la tecnología avanza, llega algo nuevo al que las agencias deben adaptarse para no desaparecer del mercado. Por eso, estas han tenido que ver cómo su audiencia puede actuar en la publicidad, añadiendo factores como la aceleración del flujo de la información mediante más canales, para llegar a más mercados. De la misma manera, algunas agencias han entendido un poco mejor el manejo de la nueva cultura convergente, y están siendo mucho más abiertas a mostrar el proceso del trabajo para que sus clientes puedan experimentar más y tener el control. Así se estaría ganando la confianza de los nuevos consumidores y se enfatiza la idea de hacer una publicidad más interactiva, la cual al parecer es la clave para convertirse en marca líder.

Las agencias empezaron a adoptar procesos en los que la publicidad sea más digerible, en los que no solo se crea "comunicación de productos", sino más bien "productos de comunicación" que los usuarios van a elegir para consumirlos en su tiempo libre. Ya no se puede saturar de información, ahora se debe provocar llamar la atención del consumidor y que genere una reacción (Del Pino, 2009). Esto no quiere decir que, como parte de la adaptación, las agencias se tienen que convertir en algo integral, como las denominadas agencias 360, ni tampoco especializarse en un solo tema. Los dos modelos funcionan bien, cada uno con sus

desafíos y sus oportunidades, pero esto ya depende del enfoque que la agencia le quiera dar, a muchas les funciona y a otras no.

Parte de estos cambios afectan a la estructura que manejan, su modelo de negocio y a sus propios clientes, ya que para proveer servicios digitales sí se necesitan habilidades que, como agencia tradicional que se enfoca en medios impresos, no podrían tener. Hablando específicamente de personal, departamentos o áreas exclusivas que impulsen este tipo de contenido, que a fin de cuentas va a estar presente en todo el proceso de la creación de la publicidad. Por la llegada de las redes sociales, se da otro cambio en los usuarios y es que los mismos ya no solo son usuarios o consumidores de contenido, ahora ellos también se convierten en productores de contenido. Las empresas ya no solo compiten contra las demás marcas del mercado, sino también compiten con los públicos respectivos (Campos, 2008).

Es necesario apostar también por estos nuevos cambios que, al final de cuentas, son un proceso de innovación que todo negocio debe pasar. Vivimos en un mundo completamente digitalizado; apostar por los cambios responde a la necesidad de pertenecer a los nuevos mercados. El mercado digital cada vez es más amplio y, por lo tanto, más competitivo. El consumo de información actual obliga a estar presente en todas partes, ser parte de la dinámica y hacer uso de todo el conocimiento recolectado a lo largo de los años.

Tendencias actuales de marketing en el mercado publicitario

Con el paso del tiempo, el marketing ha tenido varios cambios, desde uno tradicional o transaccional a uno más moderno o relacional. El tradicional está más enfocado al corto plazo, lo que quiere decir que va más a una sola venta, teniendo un inicio y un fin. Pero, debido a los requerimientos del mercado actual, se necesita más la fidelización de los clientes para tener una relación más fuerte y que perdure en el tiempo, para seguir generando ventas.

El marketing relacional, una de las tendencias, se enfoca más en la interacción con el cliente, sin dejar de lado las estrategias, y cumple con la fidelización. Por otro lado, el neuromarketing es también una base para estas nuevas preferencias, porque este tiene como fundamento analizar los comportamientos de sus clientes para poder intervenir en sus decisiones. Con respecto a esto, existe el marketing 4.0 que me parece el que más se acerca a lo que se necesita en el mercado publicitario. Este básicamente hace referencia a la transición del marketing tradicional a lo digital en el que se integra interacciones en línea y fuera de línea entre la empresa y el cliente, enfatizando la influencia que tiene en la era digital lo social y cultural.

El uso de herramientas digitales es importante, sobre todo hoy. Por esa razón, nacen las tendencias como el marketing digital, que se basa en las compras que han realizado los clientes en redes sociales, para entender el punto de vista, necesidades y gustos de sus clientes. También el marketing de tendencia o coyuntural que es una estrategia basada en identificar y aprovechar las tendencias que existen en la actualidad para poder captar la atención y generar mayor *engagement* del público objetivo. (Ferreira, 2024).

Es muy importante que cualquier tendencia vaya ligada a lo que necesite la empresa, si es un servicio, si es un producto, puede funcionar de diferente manera. De nuevo podemos evidenciar que todo lo que cambia en nuestro entorno afectará de cualquier manera a las estrategias de las empresas, a sus modelos de negocio, sus ventas, entre otros. Por esta razón, la publicidad cada vez se vuelve un área en donde todo el tiempo es necesaria la innovación, el cambio, la adaptación de cualquier medio.

Oportunidades y amenazas a las que se enfrentan las agencias tradicionales con la digitalización

Como se mencionó anteriormente, las agencias tradicionales se enfrentan a grandes dificultades con la llegada de la transformación digital, la publicidad en medios digitales y las redes sociales. Esto no quiere decir que no puedan existir oportunidades dentro de estos problemas. Las redes sociales, si bien es cierto, son el medio por el cual se difunde la información en donde las personas interactúan. La pregunta es: ¿son un riesgo para las agencias tradicionales o una oportunidad? Las redes sociales pueden resultar tanto un riesgo como una oportunidad porque se vuelven un medio en el cual les facilitas a tus clientes la interacción con la publicidad. La difusión es mucho más rápida que por un medio tradicional, es en tiempo real, y la comunicación se vuelve multidireccional, ayudando a expandir la audiencia. Además, es más económica ya que en Ecuador el costo por mil o CPM en promedio es de \$ 0,50.

Por el lado negativo, así como puede ser un medio para impulsar, puede ser también una amenaza, por el gran flujo de información que circula, y la accesibilidad tan grande que tiene. En los medios tradicionales existe la posibilidad de saturar de contenido, mientras que *online* se llega directamente al cliente objetivo. Los costos varían, con un bajo presupuesto en la publicidad *online* se puede llegar a un alcance alto, con el tema de pautar en redes sociales que desde \$1 mejoras el alcance o impacto de tu publicación, te ahorras tiempo y dinero. Y, en lo tradicional, es más caro y más trabajo (Liberos et al, 2013, p. 28).

Otra de las amenazas de las agencias tradicionales es que la publicidad *online* o digital se está convirtiendo en la fuente efectiva y económica de internet y de todas las plataformas, ya que hay muchas más herramientas que hacen que la publicidad sea más personalizada y eso genera mayor satisfacción en los clientes. Sin embargo, al convertirse en

una de las fuentes más fuertes, en algún momento se llegará a saturar y eso volvería a las agencias tradicionales un punto clave porque se podrían especializar en este nuevo nicho.

Otro punto en contra es que, al estar en una época tan digitalizada, los consumidores o clientes van a preferir tratar ya solo con agencias que tengan las herramientas, en este caso los medios digitales y ya no los tradicionales, lo que les quitaría importancia. Con los medios digitales, las agencias tradicionales deberían invertir en personal capacitado y recursos para intentar ir a la par, pero al querer implementarlo hay una oportunidad muy grande del desarrollo, abriéndole más campos a la empresa. Por otro lado, se puede ver como oportunidad que, al ser medio tradicional, puede colaborar o asociarse con alguna empresa que trabaje en lo digital, para aprovechar los beneficios que esto traería consigo. Y otro desafío que enfrenta es que sus productos o servicios, al ser para medios tradicionales, no son algo a lo que se pueda acceder libremente, mientras que con la publicidad digital tienes acceso al mismo las 24 horas (García y León, 2021).

Los medios digitales, como todo, tienen sus pros y contras. En este caso, podemos observar que este cambio conlleva un proceso de adaptación, al que todos los medios acostumbrados a lo tradicional tendrán que pasar. Sin embargo, para poder innovar y sobre todo para la expansión del mercado, esta sería la mejor opción. También creo que es importante que, al pensar en añadir un área digital a una agencia tradicional, estaría también abriendo plazas de trabajo, porque a raíz de esto nacieron nuevas profesiones o puestos. Y, por último, una gran empresa debe tener un equilibrio tanto en lo impreso (medios tradicionales), como en lo digital (nuevos medios) para poder llegar a un gran resultado.

Trabajo de las agencias publicitarias tradicionales en el entorno digital

Según Cadavid & Murillo (2020) en su investigación sobre el tema de las agencias de publicidad en Colombia, se están adaptando la gran mayoría a un modelo de negocio

relacionado al entorno digital como método de supervivencia. Unas lo han hecho agregando un área digital dentro de su organización que está relacionada con analíticas, desarrollo en tecnología, mediciones, escucha digital, entre otras. Por otro lado, muchas de ellas han decidido contratar o aliarse con empresas digitales para ahorrarse el impacto económico que generan por equipos y otras han hecho que todos los departamentos de la empresa estén ligados a lo digital.

Las agencias tradicionales se han ido adaptando, pero las que aún no lo han hecho no creo que vayan a desaparecer. Como ejemplo de esto es Gallery, una agencia tradicional que se especializa en productos impresos, que poco a poco durante estos primeros años que se está desarrollando este tema sigue vigente en el mercado. Esto es porque los medios tradicionales no van a salir del mercado tan rápido, como se mencionó anteriormente, son el eje principal por el que nacen los demás medios. Además, muchas de las grandes marcas de consumo masivo con las que trabaja la empresa suelen caracterizarse por su publicidad en medios tradicionales, pues piensan que así se generan las ventas y por eso se sienten seguros. Sin embargo, también está el lado de los demás clientes que sugirieron a la empresa dar este gran salto para poder seguir trabajando con ellos. Por lo tanto, es claro que las preferencias van de lado y lado, es un equilibrio, que con el tiempo se mostrará la capacidad del medio digital.

La comunicación, clave en todo, y mucho más en publicidad, marcó un punto importante dentro de este cambio, porque ahora con lo digital ya no se trata solo de creatividad, sino de conectar con el usuario, llegar con las palabras correctas y hacer que se propague la compra. La publicidad es el recurso que mejor se puede adaptar a cualquier objetivo de comunicación, educando, promoviendo, vendiendo o influyendo con una idea (Feenstra, 2014, p.158).

Ahora bien, para las agencias publicitarias de cualquier tamaño ha sido complicado porque es un campo desconocido, pero también es claro que una ventana enorme de oportunidades.

Por otro lado, el entorno digital busca el mejor escenario para poder sobresalir, por lo que las agencias deben evaluar y seguir 3 puntos clave: El primero es la gestión interna, como los procesos y el conocimiento, son importantes; para ello, hay profesionales acostumbrados a trabajar con las herramientas que los vuelven más ágiles en el medio. La creación de contenido desde un punto de vista tradicional cambia por completo en un entorno digital. En este nuevo medio se destaca mucho más el contenido audiovisual porque es el que más *engagement* genera, contenido orgánico, algo con lo que los usuarios se identifiquen con la marca. Por esa razón, es importante la inversión en herramientas y profesionales capaces de realizarlo (Costa et al, 2019). El segundo son los servicios, no se trata del mismo contenido de siempre. La clave es saber aprovechar la data porque de esta manera conocerán mejor al consumidor y todo será más acertado. Y, por último, los clientes. Para algunas agencias fue complicado trasladar a sus clientes del medio tradicional a lo digital porque no saben cómo entrar muy bien a esta nueva plaza, por lo tanto, se debe generar esta expectativa en ellos (Cadavid & Murillo, 2020).

Beneficios de integrar el servicio de medios digitales y cómo valorar los recursos disponibles de una empresa para implementar un área nueva.

El área o el servicio digital abarca todo lo relacionado con estrategias, contenido, comunicación, medios, canales, recursos, entre otros. Los beneficios de integrarlos a una empresa son:

- La expansión del nicho o mercado: Mediante esta herramienta podemos llegar a un público mucho más amplio y de esta manera nuestra empresa o marca sería

más reconocida o visible para muchos, fomentando el crecimiento de clientes y, por ende, ventas. En este podemos añadir otro beneficio y es la expansión.

Mediante medios digitales, la empresa puede llegar de manera más global, y contar con clientes de otras partes del mundo.

- La innovación: Añadiendo este servicio, la comunicación e interacción con el cliente va a cambiar, los procesos se volverán más sencillos y rápidos, ahorrándole tiempo tanto al cliente como a la empresa.
- Personalizado: Es una ventaja de los medios digitales y el contenido se vuelve mucho más particular, siguiendo varios factores que conectan a los clientes y brindándoles una experiencia diferente, lo que será un enganche más para la empresa. El cliente se sentirá más importante dentro de la misma.
- Rentabilidad: Con esto se puede medir qué resultados obtuvo la campaña, la publicidad o la estrategia digital aplicada de inmediato. La diferencia con lo tradicional es que el retorno de la respuesta no era tan rápido ni se podía medir el alcance si no es por la cantidad de ejemplares vendidos o publicados.
- Flexibilidad: Otra ventaja más de lo digital es que puedes ajustar exactamente las necesidades que tienen tus clientes para este medio, las estrategias y planes para cumplir con sus expectativas, dándole un buen resultado.
- Como se manifestó en esta investigación, lo relevante de la publicidad *online* es que las personas pueden interactuar directamente, lo que es un plus para tener un acercamiento como marca o empresa.

Las empresas, al añadir este nuevo servicio, deben necesariamente revisar de manera cercana y crítica qué tan efectiva fue la implementación. Esto debe ser periódicamente para

saber si fue una buena o mala decisión y qué pueden hacer para mejorarlo (Barzola et al, 2019).

Sobre cómo valorar los recursos de una empresa para implementar un área nueva, hay diferentes herramientas como el FODA, que analiza componentes internos y externos para descifrar oportunidades, amenazas, desafíos y fortalezas de la empresa. Por otra parte, se pueden analizar los recursos de una empresa desde encuestas a clientes o trabajadores, porque quién más para saber cómo trabaja y se maneja la empresa, lo que puede aclarar ciertos puntos antes de tomar cualquier decisión. Sin embargo, en esta investigación se tomará en cuenta específicamente el proceso de auditoría para cada herramienta. Al ser un proceso sistemático en el que se evalúa, se detalla y se analizan los recursos tanto financieros como humanos de la empresa, nos sirve para identificar en lo que se podría mejorar y en lo que existe un riesgo. Es importante mencionar que esto se puede realizar por alguien de la empresa que conozca muy bien y detallado todo, o alguien externo que sea experto en esto y pueda ayudar.

Como se dijo, pretende evaluar el rendimiento, identificar oportunidades para mejorar y recomendar a la empresa lo que podrían añadir, todo esto redactado en un informe, el cual el gerente o dueño de la empresa tendrá que evaluar para tomar decisiones junto al equipo. Para evaluar el rendimiento, se basa en los bienes o recursos que tiene la empresa para brindar contenido de calidad. En lo económico, se realiza una investigación sobre los procesos administrativos, las actividades financieras y de apoyo. Para esto se considera el ciclo PHVA (planifica, hace, verifica y actúa) o Ciclo Deming, que sirve para la mejora continua referente a los procesos, a las operaciones y a los problemas. El ciclo consiste en:

Paso 1 (planificar) – Se planean los trabajos o estrategias que se quieren añadir.

Paso 2 (hacer) - Se implementa lo que se quiere hacer.

Paso 3 (verificar) - Se revisa cómo va lo implementado.

Paso 4 (actúa) - Se corrigen los errores si es que los hay.

Es importante decir que todo esto se hace para mejorar, pero también para asegurar algo que quiera hacer la empresa, para saber si está preparada para esto y si es que no, mejor no hacerlo para evitar pérdidas (Llumiguano et al, 2021).

Historia de Gallery

Para poder implementar todo lo mencionado anteriormente, se tomará el caso de Gallery Publicidad. Nació el 1 de octubre de 2001, una empresa apasionada por darle la mejor atención y servicio a sus clientes y por innovar en todos los procesos que estén dentro de su rama. Especializados en medios tradicionales por más de 22 años, realizando revistas, suplementos y ediciones especiales para grandes empresas e instituciones por su aniversario, obtención de certificados de calidad, inauguración de servicios o productos, nuevos proyectos, logros, inversiones, entre otras.

- Su misión es ser eficientes y dar servicios de calidad, de la mano de la innovación y la atención personalizada a sus clientes.
- Su visión es impulsar a Gallery para que la reconozcan nacional e internacionalmente por su atención, sus productos y servicios.
- Sus valores radican en la confianza, honestidad, puntualidad, comodidad y rapidez.

Gallery empezó en una pequeña oficina con pocos colaboradores, y desde ahí hasta entonces ha ido creciendo, manteniendo una buena reputación en el mercado. Como es de conocimiento, con el paso del tiempo el mercado cambió, evolucionó y, por ende, empezó el

crecimiento de los medios digitales. Ahora bien, viendo el panorama, la empresa siente la necesidad de adaptarse a estos nuevos cambios. Además, una de las razones más importantes por las que la empresa está viendo como opción poder añadir un área digital es porque los clientes lo están pidiendo.

Varios medios con los que trabajan ya salieron del mercado, lo ven como un paso de innovación y como una inversión. Raúl Revelo, el fundador y gerente general de la empresa, se encuentra intranquilo por todas las solicitudes que le han llegado por parte de sus clientes para trasladarse a la publicidad digital. Todo el equipo es consciente de que deben dar ese paso, y están de acuerdo con hacerlo, dispuestos a contratar a especialistas o profesionales en el tema de marketing digital para poder abrir esta nueva área.

Metodología

El objetivo de este proyecto es evaluar la posibilidad de implementar el mundo digital en una perspectiva tradicional, enfocándose en los desafíos y oportunidades que conlleva añadir dicha área. Centrándonos en el sector de marketing y publicidad, sobre todo en agencias tradicionales que quieren incursionar en lo digital.

La metodología de este trabajo es de carácter cualitativo. Dicha investigación e información será obtenida mediante una examinación bibliográfica en la que se evalúan teorías, hipótesis, y posibilidades que sean relevantes para el estudio de este proyecto. Se utilizarán entrevistas semiestructuradas a perfiles como: el dueño y gerente general de la empresa Gallery, Raúl Revelo; jefe del área comercial, Luis Toazo; y el diseñador gráfico, Medardo Medina. Estas entrevistas servirán para entender el contexto en el que se encuentra la agencia, además son piezas clave para descubrir las herramientas con las que cuentan, la

viabilidad del posible proyecto, su percepción de la adición de una nueva área y por su experiencia en la misma.

El siguiente medio será la observación directa, con la que recogeremos los datos necesarios para el ciclo PHVA, que es una metodología utilizada para gestionar procesos nuevos. Esta nos ayudará en la fase de planificar; a identificar recursos, definir objetivos para la nueva área, establecer e implementar estrategias, en la fase de verificar; a medir los resultados esperados y, por último, en la fase de actuar podemos tomar decisiones según los resultados que tengamos. Por otro lado, el análisis FODA nos ayuda a evaluar el estado de la empresa para poder implementar el área nueva. Esto será de gran utilidad para saber la experiencia en el mercado, para conocer los requerimientos de los clientes, para la mejora en innovación, la falta de recursos o experiencia, y para analizar también la competencia. Todo esto nos beneficia para poder generar estrategias que nos permitan aprovechar lo bueno y mejorar lo malo.

Por último, se hará una comparación con una o algunas agencias que hayan pasado por el mismo cambio y de las que podamos apoyar la propuesta para no cometer los mismos errores, guiarnos en el proceso de cambio de mentalidad o cultura empresarial, y para mejorar herramientas como: eficiencia, entrega, tecnología, entre otras.

Una vez establecidos los instrumentos que se emplearán, cabe mencionar que los indicadores como la percepción de viabilidad, los desafíos, las oportunidades y la valoración de la propuesta por parte de la empresa son importantes para conocer el impacto y éxito de este proyecto.

Resultados

Para las entrevistas, se realizaron 6 a 8 preguntas por perfil, cada una enfocada en sus conocimientos y el papel de la empresa, para tener una perspectiva más amplia del equipo que se enfrentará a dicho cambio. Para esto se tomaron a consideración los siguientes temas: Perspectiva y experiencia con el área digital; interacción con clientes; nuevas estrategias a implementar en el área digital; desafíos y oportunidades; clientes actuales y posibles clientes; adaptación y nuevos enfoques.

Para empezar, se dialogó con el gerente y dueño de la empresa sobre su perspectiva o visión sobre la posible implementación del área digital. Para Raúl Revelo, dueño y responsable legal de la empresa, al ser doctor en jurisprudencia, debe velar que se cumplan los requisitos legales que afecten las operaciones de la empresa. Así, él establece estados financieros, maneja las cuentas de la empresa junto al contador, realiza o acepta los presupuestos de la empresa anuales, los programas de trabajo, el plan de negocio, firma de contratos, análisis de planes de acción anual o programas de inversión, mantenimiento y gastos, entre otras responsabilidades con el equipo.

Entrando un poco en el tema de los retos u objetivos, se le preguntó al entrevistado lo siguiente: "¿Puede mencionar los obstáculos principales a los que se enfrenta la empresa o las metas previstas?", a lo que comentó que, con el paso del tiempo y el avance de la tecnología, pudieron notar que el principal desafío lo estaba proporcionando la digitalización. Por lo que, vieron necesario tener herramientas digitales dentro de las propuestas de trabajo de la empresa para lograr sus objetivos y evitar perder a sus clientes. También supo decir que una de sus principales metas es implementar el área digital para que así se maximice la rentabilidad de la compañía en cada área, con mayor volumen de clientes locales y

nacionales. Además, como gerente, quiere incrementar el nivel de motivación en el personal para garantizar más efectividad en las operaciones diarias. Esto mejora la productividad y los procesos de trabajo, adaptándose a las tendencias actuales.

Por otro lado, para poder conocer más sobre el tema de la implementación digital, se le preguntó al entrevistado: "¿Cómo piensa que puede beneficiar la integración del área digital en su empresa? A lo que respondió que ya no es suficiente usar canales tradicionales para venta y comunicación. Por eso, uno de los beneficios es que los procesos que se realizan en el área tradicional serían optimizados y más inmediatos. Nos cuenta también respecto a estos procesos que dependen mucho de los medios con los que trabajen y que muchas veces, al tener ellos ya todo listo y enviado, deben cambiar las fechas de entrega del producto final para no quedar mal con el cliente. Por lo que, otro beneficio es que los canales o vías por los que se entregaría el producto final dependerían de ellos mismos, y ya no influirían los medios en sus protocolos y mecanismos de trabajo. Resaltó también que podrían retomar relación con clientes que decidieron no realizar más trabajos en el área tradicional hasta esperar a que la empresa cuente con un área digital para retomar contratos.

Ahora bien, durante la entrevista, en la pregunta 4 que estaba relacionada con: "Puede destacar aspectos de la empresa que podrían servir en un entorno digital? El gerente resaltó a su equipo como estructura de la empresa y recurso existente, capaz de adaptarse y mejorar los procesos a los que ya están acostumbrados. Segundo, la manera en la que planifican y ejecutan estrategias, "para bien o para mal, pese a la digitalización y las actualizaciones en publicidad de hoy en día, la empresa sigue en pie y se mantiene sola", comentó Raúl. Para dar este salto tan importante en la historia de Gallery es necesario contar con el apoyo de todo el equipo, a lo que manifestó que será un desafío pero que con ejecución cuidadosa serán capaces de hacerlo. "Estoy completamente de acuerdo en que la transformación digital

permite hoy en día que las empresas se adapten a las necesidades del mercado, y al estar en auge, es fundamental tenerla como parte de nuestros procesos para tener también una buena presencia digital”, destacó Raúl.

La siguiente pregunta estaba relacionada con: “¿Cuáles son las áreas de la empresa que necesitan más desarrollo o mejora para poder implementar el área digital?” a lo que él contestó que todo cambio debe llevarse en conjunto y colaboración de todas las áreas, si se va a mejorar una, es mejor atender a todas y tener una mejora total. Sin embargo, cree que las áreas en las que se podría enfocar son en comunicación y marketing, porque para toda empresa y más si es de publicidad, son vitales para un mejor desarrollo. “La empresa tiene la obligación de apoyar la incorporación del área digital si es para bien de todos, por lo tanto, se otorgarán todas las herramientas necesarias a cada responsable de área para ser más eficientes y trabajar mejor”, menciona Raúl.

El gerente mencionó también en la pregunta respecto a “¿Qué oportunidades identifica la empresa en el mercado digital actual y cómo las aprovecharía?”, que la transformación debe ser de manera progresiva para que los departamentos no reduzcan su eficiencia, porque agregar canales generan nuevos retos a los que se debe enfrentar con una perspectiva fresca y adaptarse a la situación que se pretende controlar. Por lo tanto, las oportunidades son varias, un nuevo nicho, más clientes potenciales a los que pueden apuntar, innovación, inversión que genere más retorno, apertura de nuevos campos, salir de la zona de confort, entre otras. Sin embargo, para esto resulta imprescindible generar estrategias nuevas que se adapten a toda esta situación, y enfocarse en los objetivos - resultados. Respecto a cuáles pueden ser los problemas a los que la empresa se podría enfrentar, el entrevistado plantea que cualquier crecimiento empresarial está lleno de oportunidades y amenazas que pueden poner a prueba la resiliencia. En este caso, el gerente piensa que la evolución, el

tiempo y la demanda de la nueva área pueden causar resistencia por parte del equipo, sin embargo, con comunicación efectiva y transparencia, podrán solucionarlo.

Y, para finalizar con su entrevista, se le preguntó respecto a sí: "¿Considera que el equipo está preparado para este cambio?" comentó que es inevitable el cambio en cualquier aspecto de la vida, en este caso las empresas siempre deben abrazar esta realidad y establecer la mentalidad de adaptación continua. "Confío plenamente en que mi equipo está listo para esto, ellos saben que todo cambio o mejora es por el bien de todos", dijo Raúl.

También, pudimos conversar sobre el tema de los posibles clientes, nuevas estrategias para el área digital, y los desafíos que se podrían presentar con Luis Toazo. Como jefe del área comercial, él es el encargado de planificar y dirigir los planes de ventas y servicios que ofrecen, identifica potenciales oportunidades de negocio que permitan ampliar la cartera de clientes y establece alianzas estratégicas para alcanzar los objetivos marcados. Además, es el responsable de coordinar y supervisar el trabajo comercial del equipo de ventas.

En relación con esto, al entrevistado se le preguntó: "¿Tiene experiencia previa en el área digital o quiere incursionar en esta?", a lo que respondió que no ha tenido experiencia previa en lo digital pero que le gustaría incursionar en esta porque le brindará muchos beneficios, y habilidades como el poder adaptar lo físico a lo virtual de manera más rentable. También se le preguntó sobre cómo cree que cambiará su papel y responsabilidades como jefe comercial, así que tendrá que diseñar una estrategia publicitaria que logre cumplir los objetivos del área, y deberá agilizar la venta y publicidad de los servicios que ofrece la empresa sin dejar de lado el área tradicional.

Ahora bien, al jefe comercial también se le realizó la siguiente pregunta: "¿Cómo va a garantizar que los clientes actuales se sientan valorados y comprometidos durante la transición?", a lo que menciona que deberá ofrecerles una experiencia personalizada y

beneficios adicionales que resalten su importancia. Por otro lado, "¿Qué medidas tomará para informar a todos los clientes sobre los nuevos servicios?", a lo que contestó que toda relación con los clientes está basada en la comunicación efectiva por medio del correo o llamadas y de esa manera es como se asegurará de informarlos de todos los servicios nuevos de los que podrán ser parte.

Y, por último, se preguntó respecto a "¿Qué estrategia tiene en mente para atraer nuevos clientes por medios digitales?", comentando que las redes sociales serán su enfoque principal porque pueden llegar a nuevos públicos y de manera masiva, lo que les permitirá ser más visibles en la presencia digital. "En este ámbito se debe ser muy constante y eficiente porque de esto dependerán las ventas y la apertura que tenga la nueva área, por lo que invertir en pauta y publicidad online también es una opción", dijo Luis.

Para finalizar las entrevistas, pudimos conocer la perspectiva de los temas relacionados con el diseño y las posibles oportunidades o barreras a las que se podría enfrentar. Para esto conversamos con Medardo Medina, diseñador gráfico de Gallery, quien es el responsable de la creación de diseños que plasmen la idea exacta que tenga el cliente del arte, de manera que cumpla con los colores, fotografías, el mensaje, que sea atractivo visualmente y que llame la atención. Ahora bien, sobre el tema de trabajos digitales, al entrevistado se le preguntó "¿Ha trabajado en proyectos digitales anteriormente, si puede mencione algún ejemplo?", a lo que él respondió que sí había formado parte del ámbito digital antes de entrar a trabajar en Gallery, en donde resaltó que aprendió mucho sobre cómo adaptarse a las tendencias y sobre todo a la tecnología. En cuanto a ejemplos, supo decir que todos sus trabajos tanto digitales como tradicionales reflejan su creatividad y dominio en las dos áreas. Esto demuestra que puede adaptarse a cualquier cambio y su flexibilidad en distintas plataformas, como papel y digital.

La tercera pregunta estaba relacionada con su familiaridad con las herramientas digitales, de tal manera que se le preguntó "¿Cuál es su nivel de familiaridad con la tecnología y herramientas para el diseño digital?", él manifestó que está muy acostumbrado a todo este tipo de herramientas porque con el tiempo y los avances tecnológicos no tenía otra opción más que seguir aprendiendo. Durante este proceso se pudo dar cuenta que esto le ahorra mucho tiempo a la hora de realizar un arte o un proyecto de diseño. También supo decir que se encuentra al tanto de todas, y que entiende lo importante que es como diseñador estar actualizado en estos temas. Este paso es importante porque el proceso de adaptación y cambio a estas herramientas podían ser un obstáculo, pero con esto solo refleja que puede trabajar de manera eficiente con los instrumentos con los que la digitalización cuenta.

Dicho esto, para entrar un poco en el tema de cuál es su opinión o perspectiva del tema, se hizo la siguiente pregunta: "¿Cree usted que la implementación de la nueva área puede afectar su creatividad o el proceso de diseño al que está acostumbrado en la empresa?" A lo que respondió que no, porque él confía en que las herramientas y la tecnología que se pueden llegar a utilizar en el área digital son solo medios con los cuales él tendrá que trabajar, mientras que la creatividad es innata en el diseñador gráfico y que los procesos se adaptan a cada formato o plataforma. No los ve como una limitación, sino más bien como un impulso para mejorar su trabajo y capacidades. De todos modos, se le preguntó al entrevistado, "¿Está dispuesto a aprender nuevas herramientas digitales en caso de ser necesario?" En lo que él comentó que está totalmente abierto a hacerlo, además supo decir que en la industria del diseño gráfico es obligación mantenerse actualizado, pero sobre todo dispuesto a aprender más para desarrollar trabajos relevantes que no pasen desapercibidos como normalmente pasa. "Los artes, las gráficas y los diseños son como la carta de presentación de un diseñador, si no cautiva ni llama la atención es imposible que compita en este mundo lleno de creatividad y

tecnología”, manifestó Medardo. Lo que demuestra que el equipo está abierto a dominar nuevos desafíos, y que están pensando en lo mejor para la empresa.

Por último, se le realizó una pregunta orientada a un posible caso: “¿Qué desafíos técnicos se le podrían presentar y cómo piensa resolverlos?”. A lo que acotó que todo trabajo y toda profesión tiene dificultades o retos, lo que importa es adaptarse en el menor tiempo posible. En este caso, la tecnología puede jugar un papel tanto a favor como en contra, pero la clave está en estar preparado para todo y no perder de vista a los avances tecnológicos para poder superarlos.

Asimismo, se realizó el análisis del ciclo PHVA, usado como estrategia interactiva para implementar cualquier tipo de cambio en una empresa. El ciclo está dividido en etapas como planificar, hacer, verificar, y actuar, de las cuales se pudieron obtener los siguientes resultados:

Planificar

La etapa se dividió por partes, la primera fue identificar los objetivos. Durante esta conversamos con el gerente general de la empresa para plantear los objetivos reales de la implementación del área, mencionándonos que el primero es para complacer a los clientes actuales que piden por este servicio a la empresa, segundo para mejorar e innovar de manera que se pueda abarcar más clientes y, por último, para aumentar el nivel de ventas y ganancias.

La segunda parte de esta etapa es el FODA, que ya se realizó anteriormente y se logró comprobar y corroborar cuáles podrían ser las ventajas y desventajas. Con toda esta información mencionada anteriormente, el tercer paso es detallar, después de una investigación previa, el análisis de los posibles clientes, del mercado digital actualmente y de las mejores estrategias digitales para la publicidad.

Hacer

En esta etapa es importante resultar 2 puntos claves; en primer lugar, se deben desarrollar estrategias que vayan de la mano con la implementación del área, en donde se incluyan las capacitaciones, las contrataciones de nuevo personal y adquirir el equipo necesario para hacer este proceso más eficiente, el cual se encuentra redactado más adelante en la parte de recursos. En segundo lugar, se realiza una exploración para saber los recursos que se necesitan, tanto para herramientas, equipo, personal, entre otros.

Verificar

Para esta etapa, se deben analizar las estrategias, al igual que los recursos, para poder asegurarse de que van de acuerdo con los objetivos de la compañía y las necesidades que presentan. Y, por consiguiente, es importante que se realice una recopilación de opiniones del equipo para saber si están de acuerdo con los objetivos, las estrategias y los recursos.

Actuar

En la etapa de acción se deben generar ajustes a lo mencionado en la etapa de verificar según la retroalimentación del equipo, añadiéndole los resultados de la investigación planteada en la primera etapa. Luego, la empresa debe hacer un plan en donde se detalle la implementación del área de manera cronológica para que su equipo vaya a la par y le pueda dar seguimiento.

Y, por último, se debe repetir el ciclo PHVA cuando todo este proceso finalice y el área se encuentre ya implementada en la empresa para poder realizar ajustes, pero esta vez basado en el proceso de aprendizaje y desarrollo.

Por otro lado, se realizó un FODA para poder conocer los pros y contras de lo que sería implementar el área digital en la agencia de publicidad tradicional Gallery. Este análisis

permite una visión más integral o detallada de las fortalezas y debilidades de la empresa, ya que estás específicamente del ámbito interno y de las oportunidades y amenazas que son externas. Con la información proporcionada, se podrán tomar decisiones mejores, desarrollando estrategias adecuadas para todo lo que se pueda contemplar como un obstáculo.

Fortalezas

La agencia de publicidad Gallery cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado tradicional, lo cual respalda la seguridad y la confianza de los clientes, al igual que la de los posibles nuevos clientes. Los clientes establecidos en una fortaleza porque la relación con ellos es sólida, es un ingreso fijo, y la empresa conoce sus necesidades para personalizar sus servicios. Aunque es cierto que la agencia conoce el mercado tradicional, también puede servir para fortalecer su conocimiento en el mercado digital, y aplicar estas estrategias o procesos adaptándolos a este nuevo formato.

Otra fortaleza es que, al mantenerse ya 20 años en el mercado tradicional, tiene una buena reputación, pero también contactos, los cuales son importantes para crear alianzas, estrategias y mejorar el equipo. La estructura organizacional que maneja le permite a la empresa reflejar que es un equipo sólido, que trabajan bien juntos y que ya tienen mucha experiencia. Y, por último, la mentalidad de no quedarse atrás y querer innovar por el beneficio de los clientes y de la empresa mismo.

Oportunidades

La expansión del mercado es una gran oportunidad para Gallery, lo cual también va de la mano con el crecimiento continuó del mercado digital a lo largo de estos años. De esta manera puede tener una audiencia más amplia, que le permita ofrecer más servicios y soluciones. El alcance mediante las plataformas digitales es mucho más abierto que el de los

medios tradicionales, por lo que la publicidad llegaría a alcanzar niveles más altos de lo que ya acostumbraba la empresa. Al utilizar tecnologías digitales están optimizando procesos internos para ser más eficientes y productivos a la hora de entregar el trabajo. Además, es más fácil reconocer al usuario, conocer al cliente, identificar lo que está en tendencia y en base a eso empezar a crear. La empresa puede ver la oportunidad de establecer alianzas estratégicas que le permitan expandirse geográficamente y llegar a clientes potenciales. Por otra parte, como la agencia ya es reconocida por un nicho específico, un factor positivo es que puede destacarse también en otro nicho. Al haber tantos canales la agencia puede especializarse en uno en específico y ganar fuerza por ahí, por ejemplo, publicidad en Tiktok, Google ads, Instagram o sitios web según lo que mejor le parezca a la empresa.

Debilidades

No tener la experiencia necesaria para el área digital puede jugar contra la decisión, pero es importante mencionar que se aprende con profesionales, con tecnología o con un equipo capacitado para dirigir el área para que de esta manera se encuentre un equipo con experiencia en el área tradicional y otro en el área digital. El factor económico también es importante de mencionar porque la empresa tendrá que priorizar la necesidad de invertir en la tecnología necesaria como software, equipos, plataformas y en la capacitación o equipo que se contrate. Ahora bien, los clientes son la base fundamental, por lo que existe un riesgo en que, al implementar el área y el equipo los clientes puedan no estar satisfechos con el servicio y cancelarlo. Y, por último, la cantidad de agencias especializadas en el medio, con más experiencia digital que Gallery.

Amenazas

La saturación del mercado digital es una de las más grandes amenazas que podría atravesar una agencia de publicidad por la competencia que esta podría significar. En donde

entra también la ventaja competitiva que le llevan las demás agencias que tienen más presencia, o que innovaron más. Otro punto importante es que en este ámbito dependes de plataformas externas y redes sociales, las cuales pueden variar los resultados y afectar de cierta manera. Además, la evolución del mundo digital es cada vez más rápida. Por lo que, la agencia debe ir a la par de las actualizaciones, en caso de que no lo haga estaría quedándose atrás frente a otros fuertes competidores, lo que se convertiría en una amenaza. Si nos vamos más por el lado de los algoritmos en redes sociales, muchas veces se vuelve un factor negativo porque detecta lo que deseas ver, lo que puede afectar a las campañas publicitarias. Sin embargo, este factor es algo que afectaría a cualquier agencia digital y no podría satisfacer al cliente con el servicio. Por otro lado, está también la gran cantidad *freelancers* que ofrecen servicios de publicidad digital.

Ahora bien, Gallery al implementar su área digital podría confundirse con una agencia 360, la cual es la que ofrece servicios integrales por medio de diferentes canales de comunicación. El objetivo de la empresa no es que se la reconozca como tal, sino más bien que sus clientes sepan que ofrecen los dos servicios. En el caso de convertirse en una agencia 360, las posibles amenazas serían que la sincronización de estrategias no vaya de la mano tanto en digital como en tradicional. Es difícil mantener la integración de las áreas.

Para poder usar las fortalezas aprovechando sus oportunidades pueden utilizar su experiencia sólida y reputación en el mercado tradicional para generar credibilidad en el mercado nuevo. También, ofrecer servicios digitales a clientes con los que trabajen actualmente presentándoles como una mejora a sus campañas tradicionales. Y, aprovechar estos contactos para formar alianzas que le permitan expandirse de manera geográfica y rápida.

Para usar las fortalezas para enfrentar las amenazas, la empresa deberá diferenciarse de la competencia en el mercado digital resaltando mucho su experiencia y relaciones a lo largo de todos estos años. También debe adaptarse rápidamente a cualquier cambio del mercado para estar actualizado, y por último, tener un buen equipo ya sea el capacitado o uno nuevo tanto para tradicional como para digital y así evitar una posible desincronización en las dos áreas.

Y, por último, para que a la empresa no les perjudiquen sus debilidades frente a las amenazas debe contratar profesionales que tengan una amplia experiencia en el área nueva, en este caso lo digital. Debe invertir en capacitar continuamente sus dos equipos tanto para tradicional como para digital. Además, mantener una comunicación clara con todos los clientes sobre sus nuevos servicios y la transición, para que de esta manera haber diversificado los servicios reduzca la dependencia de un solo canal como en lo tradicional.

Propuesta: Implementación Del Área Digital Para La Agencia De Publicidad Gallery

Análisis de la empresa

Tras llevar más de 20 años en el mercado tradicional, Gallery se encuentra posicionada como una empresa muy sólida, respaldando la confianza de sus clientes con su trayectoria. Su larga presencia dentro del sector publicitario le permite mantener una estructura en su empresa, una buena reputación y sobre todo un gran equipo de trabajo. No obstante, pese a que hasta el momento ha tenido éxito con lo realizado, reconocen que es importante adaptarse a las nuevas tendencias, teniendo como objetivo incursionar en el entorno digital. En donde existirán oportunidades, pero también desafíos por los que la

empresa debe pasar para crecer, satisfacer las necesidades de sus clientes y para mantenerse competitiva.

Como se pudo observar dentro del FODA, una de las grandes fortalezas que tiene la empresa es su mentalidad abierta al cambio y sus ganas de innovar. Este es el impulso que los llevó a decidir implementar el área digital para complementar sus servicios. Por otro lado, el desafío más grande al que se enfrenta la empresa es no tener experiencia dentro del campo digital. Que, por más de tener un equipo completo y dispuesto a aprender, Gallery debe invertir mucho en capacitaciones para su personal actual o realizar contrataciones nuevas de personas expertas en el tema.

Por tal motivo, la implementación del área representa una gran inversión monetaria por la tecnología, conocimiento y herramientas que se redactarán a continuación, que se pueden convertir en un desafío económico inicial para la empresa. Sin embargo, cuentan con una base sólida de clientes, comprenden las necesidades de estos, y se les dará un servicio más personalizado, lo que les puede servir para ir creciendo con una buena reputación en el área digital. Además, la empresa debe saber gestionar de la mejor manera sus estrategias para ser innovadores, y estar en constante adaptación para ir a la par o superar a la competencia.

Gallery está en un punto crucial para hacer historia, con este paso puede expandirse y aprovechar todas las oportunidades que esta nueva área le brinda. Como todo cambio, conlleva desafíos, pero su mentalidad, experiencia, equipo y disposición harán que todo pueda ser superado.

Objetivos

Objetivo general

Integrar el área digital en la empresa para poder impulsarla en el mercado actual.

Objetivos específicos

- Ampliar la cartera de clientes para expandirse en nuevos mercados.
- Aumentar la rentabilidad del área digital y las ventas en general en un 25%

durante el primer año de su implementación.

- Fortalecer su presencia digital y su reconocimiento en los dos mercados.

Posibles servicios

- Adaptación de contenidos impresos a digitales (suplementos en web, revistas digitales, infografías interactivas, etc.)
- Producción de videos para complementar la edición especial tradicional que les ofrecen a las marcas.
- Campañas digitales de marketing para poder promocionar los productos tradicionales y digitales.
- Publicidad digital.
- Desarrollar revistas digitales, páginas web exclusivas para ediciones especiales o suplementos.

Recursos

Personal

En el caso de contratación de personal nuevo, sería necesario un diseñador especializado en digital, el cual debería tener un perfil similar a:

- Formación académica: Licenciado en Diseño gráfico, diseño multimedia, diseñador de artes visuales o carreras afines.

- Años de experiencia: Al menos 3 o 5 años de experiencia en diseño web, digital, UX, animación, entre otros.
- Conocimientos: Tendencias de diseño digital actual, diseño orgánico y con su toque diferenciador, animación, diseño web.
- Habilidades técnicas: Dominar programas de diseño como Adobe Creative Cloud, edición de videos, prototipado.
- Debe tener un portafolio sólido que demuestre su experiencia en web, diseño digital y contenido multimedia.

Por otro lado, el *community manager* debería tener un perfil como este:

- Formación académica: Licenciado en Comunicación, marketing, publicidad o carreras afines.
- Años de experiencia: Al menos 2 o 3 años de experiencia en redes sociales y gestión de comunidades en línea.
- Conocimientos: Campañas para redes sociales, estrategias de contenido atractivo, creación y producción de videos o contenido multimedia, creatividad, y buena gestión de plataformas digitales.
- Habilidades técnicas: Comunicación escrita y verbal, creatividad, buena capacidad analítica, persona abierta a trabajar con herramientas digitales y redes sociales.

En el caso del especialista en marketing digital, su perfil puede ser similar a:

- Formación académica: Licenciado en marketing o comunicación con especialidad o maestría en marketing o comunicación digital.
- Años de experiencia: Al menos 3 años de experiencia en campañas y marketing digital.

- Conocimientos: Tendencias actuales del marketing digital, *remarketing*, plataformas de análisis de datos.
- Habilidades técnicas: Estrategias digitales, conocimiento de SEM, SEO, email marketing, creación de contenido digital.

Y, por último, para el caso de un especialista en publicidad digital:

- Formación académica: Licenciado en publicidad, marketing, comunicación o carreras afines.
- Años de experiencia: Al menos 3 años de experiencia en publicidad digital, campañas en línea.
- Conocimientos: Conocimiento en plataformas de publicidad como Facebook Ads y Google Ads.
- Habilidades técnicas: Tendencias actuales de publicidad digital, estrategias, métricas, análisis de datos y gestión de presupuesto.

Ahora bien, en el caso de capacitar, es importante hacerlo para el equipo de diseño, equipo de ventas, y al área administrativa, incluyendo gerencia.

Presupuesto asignado por la empresa para implementar el área

Herramientas

Computadoras de escritorio o laptops con procesadores Intel Core de i7 a i9, con memoria RAM mínima de 16GB, y con tarjetas gráficas. Para el caso de diseño, monitores extras al de las computadoras con excelente definición, en el caso de contenido multimedia, se deben comprar cámaras profesionales para fotografía y video, micrófonos de corbata. En cuanto a los programas de diseño, pueden utilizar Adobe Creative Cloud que incluye Photoshop, InDesign, Illustrator, Premier Pro, After Effects.

Las licencias que pueden comprar son las de fuentes tipográficas, Copyright, Creative Commons, entre otras.

Por el lado de las herramientas digitales, se puede hacer uso para plataformas de gestión de contenido WordPress, para edición de videos Final Cut Pro o CapCut, para audio Adobe Audition. Y, como herramientas de marketing, existe HubSpot que es para automatización de marketing, para gestión de redes sociales, Buffer, para email marketing, MailChimp y para publicidad digital, Google Ads y Facebook Ads. Además de las herramientas fundamentales como Office, Zoom, Google Drive.

Plan de implementación

Contratación o capacitación del equipo

- En el caso de contratación, se debe establecer para qué área es necesario el experto. En este caso, se recomienda que sea diseñador, especialista en marketing digital y en publicidad digital con el perfil mencionado en la parte de recursos.
- En el caso de capacitar al mismo equipo, se deben analizar las habilidades que tiene cada uno y pulirlas. Tales como: Trabajo en equipo para que sepan apoyarse y resolver juntos los problemas, buena comunicación para poder comentar las dificultades o las cosas que sí vayan bien con su perfil, fácil adaptación y tener por lo menos un poco de conocimiento de manejo de herramientas digitales, debe estar dispuesto a investigar mucho para entender las necesidades del cliente digital, y agilidad para que puedan gestionar de la mejor manera.

Fase de evaluación mensual

Para el caso de contratación, una vez lanzada la vacante, se deberá gestionar bajo los criterios de contratación mencionados anteriormente, para poder contratarlos. Una vez contratado el equipo, se evaluará mensualmente según los resultados que dé cada uno.

Para el caso de capacitación, se deberá evaluar por medio de una revisión periódica de progreso en donde se tenga un *feedback* permanente.

Adquirir herramientas y tecnologías

En este punto, es importante adquirir el software de diseño que sea necesario para la publicidad digital, equipos tecnológicos que faciliten los procesos, y plataformas que nos ayuden a gestionar los canales de redes sociales tal y como se mencionó en la parte de herramientas anteriormente.

Fase de evaluación mensual

Una vez adquiridas las herramientas y la tecnología necesarias, se puede evaluar mediante el *feedback* del equipo que las utilice, en el caso del software de diseño, el diseñador, en el caso de los equipos, todo el grupo, para que de esta manera sepan que está cumpliendo con las necesidades y funciones necesarias. Esto se puede hacer en las reuniones semanales para empezar, y mientras más avance el tiempo ya se puede volver a algo mensual para mantener actualizado todo.

Elaboración de estrategias

- Es importante empezar analizando la presencia tanto digital como tradicional de la competencia para, según eso, también direccionar e identificar oportunidades.

- Toda estrategia se define con los objetivos, los cuales deben ser SMART (específicos, alcanzables, medibles, temporales y relevantes). Y, a su vez, se deben establecer los indicadores (KPIs) para saber el éxito.
- Al crear las estrategias para los diferentes medios, se debe generar un calendario de contenidos en donde se especifique el tipo de contenido, la plataforma o canal de distribución y cuándo se publicará.
- Ahora, para poder captar clientes, que es la estrategia que más se debe utilizar por ser el área nueva, lo primero que se debe hacer es conocer bien al cliente. Y, trabajar en crear un *buyer* persona para las campañas de cada cliente de la agencia.
- Se debe utilizar herramientas de marketing como el email, para llegar desde todos los puntos a los posibles clientes, y fomentar las llamadas de acción.

Fase de evaluación mensual

Se pueden usar herramientas de análisis de datos como Tableau para monitorear cuánto sirvió la estrategia. También se le debe pedir al equipo un informe que se entregue de manera periódica para ver el progreso y, de ser el caso, realizar ajustes.

Comprometerse y comunicarse con los clientes

En este paso, es importante que mantengamos una buena comunicación con los clientes actuales para poder comentarse sobre los servicios digitales implementados y poder entregarles algún beneficio por su fidelización con la marca. Como, por ejemplo; descuentos especiales a largo plazo, para su próxima compra de servicio, brindarle un acceso a campañas de publicidad que sea sin un costo adicional, invitaciones anticipadas para poder acceder a un nuevo servicio o beneficio, reportes del rendimiento de sus campañas sin costo adicional, entre otros.

Fase de evaluación mensual

En esta etapa, al tener varios procesos de fidelización del cliente, se dará un ejemplo por algunos de los mencionados para que se pueda entender el proceso. Si eligen descuentos especiales para su próxima compra, se puede medir según el uso de descuentos y se puede evaluar según la retención. En el caso de reportes de rendimiento gratuito, se puede medir según cuánto solicitan sus reportes y se puede evaluar por cómo ve el cliente este valor añadido. Y así con cada uno de ellos.

Integración de áreas

Mantener integradas las áreas, tanto tradicionales como digitales, para poder brindar soluciones de manera colectiva y rápida. Para esto, podemos realizar ejercicios de *team building*, reuniones semanales para discutir los desafíos u oportunidades que se les presente a cada área y un *brainstorming* en la que todos digan ideas para relacionar a las dos áreas. Mantener canales de comunicación iguales para que puedan interactuar y opinar de la otra área, realizar talleres para que el área digital capacite a los del área tradicional y viceversa. Y, por último, delegar a una persona de cada equipo para innovar en cada medio.

Fase de evaluación mensual o semanal

Para la fase de integración, se puede evaluar según la frecuencia con la que los miembros asisten y participan en las reuniones, esto mediante un registro de asistencia en cada reunión. Se pueden realizar encuestas para preguntar a los empleados y que respondan de manera anónima o directa, qué tan satisfechos están con los procesos y dejar un espacio en los que puedan poner sugerencias o retroalimentación para cada reunión de integración. Medir también el número de proyectos conjuntos y el éxito que tuvo.

Comunicación interna

- Los canales de comunicación son importantes para que el equipo pueda compartir lo que piensa, para esto podemos utilizar Microsoft Teams, Google Workspace, y WhatsApp como canal más específico en el que se tengan grupos o equipos para resolver cualquier situación.
- Establecer reuniones semanales para revisar qué tanto han progresado las áreas, resolver dudas, o avanzar con futuros proyectos. Para esto es importante que se encuentren y participen todos los miembros. En caso de presentar un problema, se pueden programar reuniones de manera individual para discutirlo.
- Ser abiertos con el equipo, comunicar cualquier problema, darles el apoyo que se merecen durante toda la transición y escucharlos. Para esto se puede implementar que todos den un *feedback* constructivo para realizar mejoras continuamente basadas en los resultados y evaluar qué tan satisfecho está el equipo.

Fase de evaluación mensual o semanal

Para esto es importante también aplicar las encuestas, en este caso mediante esto se puede medir y evaluar qué tan buena o mala fue la comunicación. Esto sí se recomienda hacerlo al menos los primeros 6 meses desde la implementación, donde más cambios se tendrán. Se puede medir también por la tasa de respuesta, y en el caso de que reincidan muchos los problemas, es una manera de darse cuenta de que la comunicación está fallando.

Tiempo estimado para la implementación

Seis meses empezando desde la primera semana del mes de Julio, brindándole a la empresa un mes y medio más o menos para que pueda tomar la decisión final.

Tabla 1. Cronograma de trabajo

| Actividad | Semanas por mes |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Se realiza el anuncio formal de la implementación del área digital al equipo y se evalúan los requisitos para la conformación del área. | Semana 1 y 2 del mes de Julio |
| Definición de estrategias para el lanzamiento. | Semana 3 del mes de Julio |
| Investigación, selección de herramientas, tecnología y asignación de presupuesto. | Semana 4 del mes de Julio |
| Reclutamiento y contratación del equipo o el inicio de la capacitación para el personal antiguo. | Semana 1 y 2 del mes de Agosto |
| Adquisición de herramientas tanto tecnológicas como materiales. | Semana 3 del mes de Agosto |
| Lanzamiento oficial al público. | Semana 4 del mes de Agosto |
| Campaña de comunicación con los clientes para dar a conocer el nuevo servicio. | Semana 1 del mes de Septiembre |
| Desarrollo de estrategias para atraer nuevos clientes. | Semana 2 del mes de Septiembre |
| Evaluar primeros resultados | Semana 3 y 4 del mes de Septiembre |
| Realizar ajustes a las estrategias en caso de ser necesario y desarrollar KPIs | Semana 1- 2 del mes de Octubre |
| Desarrollar posibles alianzas estratégicas | Semana 3 del mes de Octubre |
| Integración completa de las dos áreas | Semana 4 del mes de Octubre |
| Evaluación constante de los resultados y retroalimentación con clientes | Semana 1 del mes de Noviembre y en adelante. |

Fuente: Elaboración propia

Estimación de presupuesto

Por los seis meses que durará el proceso de implementación.

Capacitar a los empleados

US\$ 6.000 - US\$ 8000, en donde se invertiría por mes alrededor de US\$ 1000 – US\$ 1333 por los meses que dura el proceso. Suponiendo que se decide capacitar a los tres miembros entrevistados, que son el diseñador, el jefe comercial, y el gerente.

Reclutamiento

US\$ 800 - US\$ 2500 según cada cargo; sin embargo, esto depende del acuerdo que se llegue con la empresa, debido a que maneja sus pagos por proyecto.

Marketing y publicidad

US\$ 10.000 - US\$ 15.000 para medios digitales, pauta, anuncios, etc. Este presupuesto puede variar según el tiempo que se decida hacer la publicidad.

Herramientas y tecnologías

US\$ 15.000 para costear computadoras nuevas, software, adecuaciones, etc.

Es importante mencionar que la estimación del presupuesto es solo para darle una idea a la empresa y está basada en información de experiencias previas, desde donde pude recopilar estos datos. Sin embargo, en cuanto la empresa decida hacerlo deberá calcular según los equipos, herramientas, licencias que necesite. Es decir, si necesita 5 computadoras, se multiplicará el valor de estas, sumando las licencias de software, etc.

Conclusión

Finalmente, es claro que la digitalización marcó un antes y un después en el mercado de las agencias de publicidad tradicional, obligándolas a tomar decisiones fuertes. En el mundo de las agencias digitales, las empresas deben estar dispuestas a los constantes cambios y saber adaptarse a ellos. Por lo que incorporar el área digital en Gallery no es solo una necesidad, sino también una oportunidad que se le presenta a la empresa. La agencia sabe que la evolución publicitaria va hacia el lado digital opacando el mercado tradicional y que con este cambio puede expandir sus servicios, responder a la demanda de sus clientes y atraer a un nuevo mercado. Ahora bien, la innovación es fundamental en cualquier negocio o empresa porque es la que hace que se diferencie de las demás que ofrecen el mismo o similar servicio.

Los resultados de este trabajo nos permiten concluir que Gallery está en un momento crucial en el que cuenta con el apoyo y disposición de su equipo, una mentalidad abierta, recursos para realizar el cambio, herramientas y ganas. Al igual que los resultados de las entrevistas realizadas a los miembros más importantes del equipo, que permiten tener un conocimiento más amplio desde lo interno de la empresa. Sin embargo, esta transformación no está exenta de desafíos o amenazas, para las cuales tendrán que aferrarse de fortalezas como su reputación o experiencia para poder superarlo.

Gallery no solo debe adaptarse a los nuevos tiempos, o solo innovar sino también involucrarse en ellos. Para ello necesita analizar la propuesta de este trabajo, pensar en los beneficios a corto y largo plazo, las estrategias planteadas, comentarlo con su equipo y decidir cuanto antes para que el cambio se ejecute cuidadosamente. También es importante mencionar que se cumplieron los objetivos principales y específicos. Y, ahora la empresa es

la que tiene la última palabra, teniendo en cuenta que esta puede ser una gran oportunidad para integrarse en otra industria publicitaria con éxito a un corto o mediano plazo.

Referencias

- Alzate, V. M., & Murillo, E. H. (2020). *El impacto de la transformación digital en las agencias de publicidad en Colombia*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7740807>
- Arredondo, S. L., Gutiérrez, Y. J. M., & Cárdenas, M. V. (2018). *Modelos estadísticos sobre la eficacia del marketing digital*. Redalyc.org.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20657075010>
- Barzola, L., Jara, J., & Avilés, P. (2019). Importancia del Marketing Digital en el Comercio Electrónico. *E-IDEA Journal Of Business Sciences*, 1(3), 24-33.
<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/download/14/14>
- Coto, M. A. (2008). *El plan de marketing digital : blended marketing como integración de acciones on y offline*. PRENTICE HALL.
- Del Pino Romero, C. (2009). *El entorno digital en la nueva era de los medios y la publicidad: la metamorfosis del consumidor*. Redalyc.org.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520908015>
- Feenstra, R. A. (2014). *Ética de la publicidad : retos en la era digital*. Dykinson.
- Freire, F. C. (2008). *Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81912006023>
- Freire, F. C. (2015). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *el Profesional de la Información*, 24(4), 441.
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.11>
- García-Machado, E., & León-Santos, M. (2021). ¿Evolución o expansión? Del Marketing tradicional al Marketing Digital. *Zenodo (CERN European Organization For Nuclear Research)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6344857>

- Liberos, E. (2013). *El libro del marketing interactivo y la publicidad digital*. ESIC editorial.
- Lorenzo, I. F., & Aguerrebere, P. M. (2013). *Gestión empresarial de la agencia de publicidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Moro, M. S., & Fernández, J. C. F. C. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce: Integración de las estrategias digitales*. ESIC.
- Peña, L. T., Gil, C. V., & González, P. H. (2022). El carácter disruptivo de la publicidad online y su impacto sobre la competencia. *Información Comercial Española*, 925. <https://doi.org/10.32796/ice.2022.925.7372>
- Poma, M. E. L., Cárdenas, C. V. G., & Chimbo, G. W. C. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Rodríguez, M. T., Pineda, D. Y., & Castro, C. M. (2020). Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica. *Revista ESPACIOS*, 41(27). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/20412726.html>
- Sánchez, C. C., López, J. M. T., & González, M. I. M. (2019). Agencias de comunicación en España en la encrucijada digital. Prácticas, perspectivas y visión de futuro. *el Profesional de la Información*, 28(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.06>
- Kaufmann, J. (2015). *De la publicidad tradicional a la publicidad digital. Desafíos para agencias y profesionales*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5283199>