

endeavor  
**WHITEPAPER**

# Madurez del Marketing Digital en México y Colombia

Presentado por:  **RD STATION**



Un dashboard interactivo con los resultados completos del estudio  
puede ser encontrado en [http://bit.ly/Digital\\_Marketing\\_Endavor](http://bit.ly/Digital_Marketing_Endavor)

# ÍNDICE

---

● RESUMEN EJECUTIVO

9

**1. MARKETING DIGITAL: *CUÁL ES SU IMPORTANCIA***

17

**2. NIVEL DE MADUREZ DEL MARKETING DIGITAL  
EN COLOMBIA Y MÉXICO**

55

**3. EL CAMINO HACIA LA ADOPCIÓN DE MARKETING DIGITAL**

67

**4. CASOS DE ÉXITO**

74

**5. CONCLUSIONES**

● ANEXO 1 Y 2  
REFERENCIAS  
ACERCA DE  
CRÉDITOS Y AGRADECIMIENTOS

**E**l avance de la tecnología ha traído consigo innumerables cambios no sólo en la vida de las personas, sino en la manera como los emprendedores escalan sus empresas y en las herramientas que usan para hacerlo. La creciente interacción de la población con los contenidos presentes en Internet ha permitido que las empresas tengan una relación más estrecha con el mercado y que puedan construir una audiencia directa para su negocio.

Lo anterior ha llevado al desarrollo de conceptos como el de "*marketing digital*", el cual hace referencia a un conjunto de estrategias utilizadas para promocionar una empresa, marca o producto en la economía digital. A diferencia de la mercadotecnia tradicional, el *marketing digital* permite llegar a cualquier usuario sin tener barreras físicas o geográficas, así como medir en tiempo real los resultados de todas y cada una de las estrategias comerciales llevadas a cabo, permitiendo optimizar el proceso de toma de decisiones y, con ello, las inversiones realizadas.

América Latina es una región que cuenta con un escenario propicio para el amplio desarrollo de este tipo de estrategias de mercadotecnia. Además de contar con una tasa de penetración de Internet de 72%,<sup>1</sup> es territorio de dos de los mercados con mayor cantidad de usuarios de Internet en el mundo, Brasil y México,<sup>2</sup> y del país que se prevé que tenga el mayor incremento en el gasto en publicidad digital en 2020, Colombia.<sup>3</sup>

**Dado el vacío en la literatura, el presente estudio analiza el grado de adopción de *marketing* digital en los mercados de Colombia y México.** Para ello utiliza un índice que toma valores entre 1 y 5 y clasifica el nivel de adopción en cinco etapas (inicial, temprana, intermedia, avanzada y consolidada), compuesto por cinco dimensiones (conocimiento y experiencia del cliente, tecnología, talento y liderazgo) que afectan el proceso de creación de estrategias comerciales digitales.

Para determinar el nivel de madurez en cada una de las dimensiones se realizaron una serie de afirmaciones, en las cuales cada encuestado debía indicar de 1 a 5 qué tan de acuerdo estaba con que la afirmación reflejaba la situación de la empresa, donde 1 significaba completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo. Las dimensiones estudiadas corresponden a:

- **Conocimiento del cliente:** dimensión relacionada con los medios de adquisición de clientes y la información recaudada sobre ellos, es decir, con la primera etapa del proceso de ventas. Para medir su madurez, se evaluó la disponibilidad de información digitalizada de los clientes, así como su conexión con un CRM (Customer Relationship Management) y la existencia de información demográfica extraída a partir de la interacción digital de los usuarios.
- **Experiencia del cliente:** se enfoca en analizar las acciones que están tomando las empresas para mejorar la experiencia de los clientes, utilizando como insumo los datos generados a través de sus campañas y teniendo en cuenta la importancia de la personalización de los contenidos, así como la privacidad de la información de sus clientes.
- **Tecnología:** esta dimensión se enfoca en determinar si las empresas están haciendo uso de la tecnología en sus procesos; evalúa el uso de herramientas para hacer más eficiente sus campañas de *marketing*, el uso del ROI (Retorno de la Inversión), la realización de pruebas basadas en métricas y la importancia del SEO (Search Engine Optimization) dentro de sus estrategias.
- **Talento:** dimensión centrada en identificar qué tan preparados están los equipos de *marketing* para llevar a cabo estrategias digitales eficientes, teniendo en cuenta si tienen un número de personal óptimo, profesionales con las habilidades técnicas necesarias, programas para desarrollar las habilidades de *marketing* en los empleados, el uso de herramientas de gestión de proyectos y una comunicación interna óptima.

- **Liderazgo:** se enfoca en determinar la madurez respecto del nivel de conciencia que tienen los directivos y el personal gerencial acerca de la importancia que tiene en el crecimiento de las empresas el uso del *marketing* digital y de las métricas que éste provee, teniendo en cuenta que dicho crecimiento no sólo está asociado al incremento de las ventas sino a la mejora de los procesos llevados a cabo dentro de la organización.

Además de brindar información acerca de la importancia del *marketing* digital y el nivel de madurez de los ecosistemas en torno a su uso, el presente estudio provee información acerca de las herramientas tecnológicas usadas por las empresas de estos países en sus procesos de creación de estrategias digitales, al igual que una serie de recomendaciones para alcanzar la madurez adecuada, incluidas acciones tanto por parte de directivos y encargados de las estrategias comerciales de las empresas, así como de los proveedores de herramientas de *marketing* digital.

Endeavor identificó un total de 438 empresas que cuentan con un directivo encargado del área de *marketing* en Colombia y México. A través de una encuesta *online* se logró obtener información de 101 de ellas, 53 mexicanas y 48 colombianas. De la muestra obtenida, 10% de las empresas se encuentran entre las etapas de concepto e idea y lanzamiento comercial, 13% se encuentra listas para escalar, 58% en etapa de crecimiento y expansión y 19% en etapa de consolidación.

El principal resultado que identificó Endeavor fue que **la mayoría de las empresas en los ecosistemas estudiados cuentan con un nivel de madurez digital intermedio**. Específicamente, 8% cuenta con un nivel de madurez inicial, 20% con un nivel temprano, 37% con un nivel intermedio, 21% con un nivel avanzado y sólo 15% con un nivel de madurez consolidado.

Al realizar un análisis por país, **se encontró que México está ligeramente más desarrollado que Colombia**. El porcentaje de empresas que se encuentran en los últimos dos grados de madurez digital corresponde a 38% en México, mientras que para Colombia esta proporción se reduce a 33%. Adicionalmente, al realizar el cálculo de la calificación de madurez para cada país, se encuentra que el ecosistema mexicano cuenta con una calificación de **3.60**, mientras que el colombiano obtuvo una calificación de **3.55**.

Por otra parte, la mayoría de las empresas se ubican en los sectores de **Venta al por menor** (16%), **Servicios para empresas** (15%), **Servicios financieros** (14%) y **Software y Tecnologías de la Información** (12%). **Los sectores de Agencias de marketing y publicidad, Educación y Software y Tecnologías de la Información destacan por ser aquellos con un mayor nivel de madurez.** Por lo tanto, la proporción de empresas que se encuentran en los grados de madurez avanzado y consolidado corresponde a 60% para el primer y segundo sectores mencionados, y 58% para el tercero.

Respecto al uso de medios digitales, se halla que las tres plataformas más usadas para promover contenido son Facebook, Instagram y LinkedIn. Las dos primeras, junto con Google Paid Search, son los canales de distribución pagados que generan mayor retorno de inversión.

Adicionalmente, 91% de las empresas utiliza al menos una herramienta tecnológica dentro de su proceso de *marketing*. Las herramientas más usadas están relacionadas con la recopilación y gestión de datos, así como con la gestión de las relaciones con clientes (CRM), seguidas de las herramientas de posicionamiento en buscadores (SEO) y de gestión de redes sociales, mientras que las relacionadas con la automatización de *marketing* son las menos usadas. **Las herramientas tecnológicas más utilizadas son: Google Analytics, Tableau, Mixpanel, HubSpot, Zendesk, Salesforce, Google Search Console, SEMrush, Yoast, Hootsuite, Mailchimp y RD Station.**

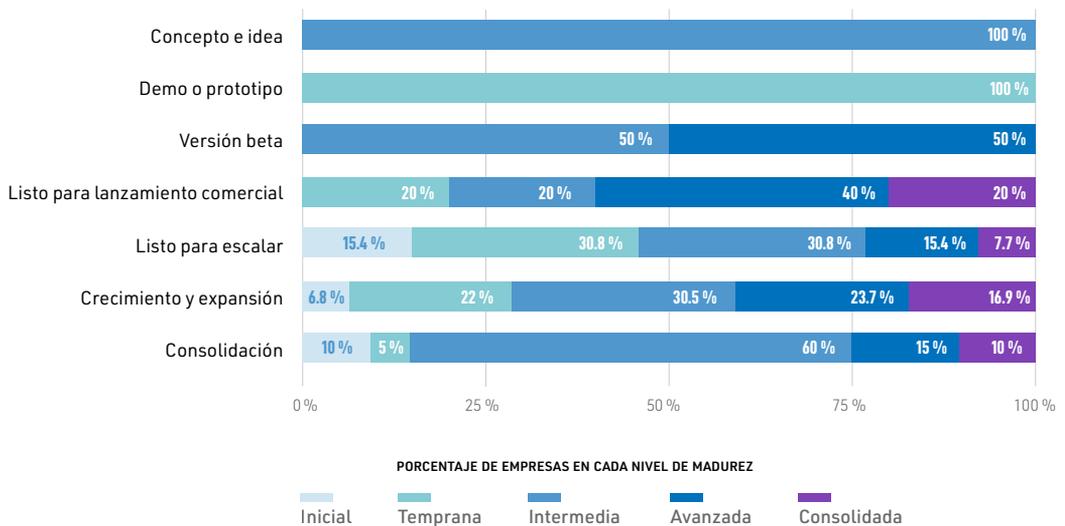
A través de entrevistas a profundidad realizadas a algunos de los encuestados, se encuentra que para México y Colombia **los principales retos y barreras en la adopción de marketing digital se encuentran relacionados con las dimensiones de liderazgo, talento y tecnología.**

Los tres obstáculos más importantes fueron:

1. La falta de conciencia por parte de los directivos acerca de la importancia del *marketing* digital y los beneficios que ofrece.
2. Desconocimiento de las herramientas tecnológicas y los altos costos asociados a su adquisición.
3. La escasez de talento con conocimiento en torno a las herramientas tecnológicas usadas en la creación y análisis de estrategias comerciales digitales.

Hay que resaltar que las barreras existentes en el proceso de adopción de *marketing* digital **se hacen más fuertes para las empresas en etapas avanzadas de desarrollo, en especial en el paso a los últimos dos niveles de madurez.** Por lo tanto, entre las empresas que se encuentran operando o están listas para hacerlo, el porcentaje que se halla en los niveles de madurez avanzado y consolidado pasa de ser 60% en la etapa “Listo para lanzamiento comercial” a sólo 25% en la etapa de “Consolidación”.

### NIVEL DE MADUREZ POR ETAPA DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas.

RD Station

Las entrevistas realizadas permitieron identificar cinco pasos a seguir por parte de los directivos y encargados de las áreas de *marketing* de las empresas para superar las barreras presentes en el proceso de implementación de *marketing* digital: primero, entender cómo funciona el *marketing* digital en el mercado objetivo; segundo, definir cuáles son las necesidades y prioridades de la empresa; tercero, investigar cuáles son y cómo funcionan los diferentes *software* presentes en el mercado que permiten solucionar las necesidades identificadas; cuarto, iniciar el proceso de digitalización

usando las opciones gratuitas y, cómo quinto y último paso, usar herramientas de paga sólo a partir de que se generen resultados con herramientas gratuitas.

Incentivar el uso de *marketing* digital en Colombia y México no es sólo tarea de los encargados de las áreas de mercadotecnia, también participan los proveedores de herramientas para crear y analizar estrategias digitales. Estos profesionales pueden tomar acciones como: ofrecer servicios o manuales enfocados en ayudar a los emprendedores y a los encargados de las estrategias de *marketing* digital para entender qué información pueden obtener de sus herramientas y cómo usarlas dentro de su proceso de toma de decisiones; ofrecer periodos de prueba más prolongados; por último, permitir contratar las herramientas por periodos de tiempo cortos.

Finalmente, es importante mencionar que **el confinamiento ocasionado por la pandemia ha convertido el *marketing* digital en una prioridad y ha catalizado la inversión en publicidad *online***. El 34% de las empresas colombianas y 29% de las empresas mexicanas han incrementado su presupuesto para campañas digitales en más de 50% respecto del año anterior.

Aunque actualmente se está generando un cambio en la mentalidad de los directivos de las empresas en torno al uso del *marketing* digital, es una realidad que **los ecosistemas emprendedores, tanto de México como de Colombia, no están aprovechando al 100% las oportunidades que genera el creciente uso de medios digitales por parte de la población**. Las barreras en torno a la adquisición de talento y la tecnología necesarios para desarrollar estrategias comerciales digitales efectivas, siguen presentes entre las empresas que Endeavor analizó y muchas más.

# ***1. MARKETING DIGITAL:*** **CUÁL ES SU IMPORTANCIA**

La popularización del uso de Internet ha traído consigo la creación de una economía digital en la cual las prácticas de *marketing* tradicional son poco efectivas. Ahora la población cuenta con la posibilidad de elegir el contenido específico que quiere consumir, así como el lugar y el momento para hacerlo.

Lo anterior ha generado la necesidad de pasar de un modelo en el cual se ofrecían productos a cualquier persona, sin saber si realmente estaban interesadas en ellos, a otro donde las ofertas se realizan a personas sobre las cuales ya se tiene un conocimiento previo de sus posibles preferencias y hábitos de consumo, gracias a la información generada mediante la interacción de los usuarios de la red con los contenidos que las empresas colocan en diversos canales digitales como sitios *web*, aplicaciones móviles, publicidad en redes sociales, correos, mensajes de texto, entre otros. Es decir, las estrategias comerciales ahora tienden a dirigirse a una población objetivo que ya se encuentra identificada, gracias a la interacción en Internet y su huella digital.

El *marketing* digital es la herramienta que ha hecho posible este cambio en la relación entre las empresas y los consumidores. Puede afectar todas las etapas de venta de una empresa, desde la atracción de posibles compradores a través de la generación de contenidos, hasta el análisis de las estrategias de venta y postventa llevadas a cabo por la empresa.

Identificar los posibles clientes de una manera eficiente no es el único beneficio que trae esta disciplina, también la posibilidad de obtener métricas de todas las estrategias comerciales llevadas a cabo. Lo anterior hace más sencillo el proceso de evaluación de desempeño de la empresa y da lugar a la posibilidad de realizar un mejoramiento continuo a sus procesos, de acuerdo con las pautas que dicta el mercado.

**Nicolás Restrepo Peláez, Chief Marketing Officer (CMO) de Hogaru**, empresa colombiana creada en 2014 que ofrece una plataforma digital para proveer servicios de limpieza y mantenimiento de oficinas y hogares, resalta la importancia de realizar mediciones de las campañas comerciales y la ventaja que representa en este aspecto el uso de estrategias digitales:



*“Una de las principales razones por las cuales prefiero utilizar marketing digital es porque realizar una medición precisa del resultado de las campañas comerciales es de vital importancia para una empresa, y llevar a cabo este proceso cuando se usan estrategias de marketing tradicional resulta muy complicado.”*

**Nicolás Restrepo Peláez**  
CMO DE HOGARU

La posibilidad de llevar contenidos a miles de personas a la vez, conocer sus preferencias y, en general, conocer las necesidades del mercado en tiempo real, ya no es un sueño para las empresas gracias a que el uso de Internet en el mundo ha crecido a pasos agigantados en los últimos años.

El porcentaje de usuarios de Internet entre la población mundial pasó de 29%<sup>4</sup> en 2010 a 58%<sup>5</sup> en 2019. Según datos de la Asociación Global de Operadores Móviles (GSMA, por sus siglas en inglés), en este último año mencionado, 49%<sup>6</sup> de la población mundial se encontraba conectada a Internet a través de un dispositivo móvil y se estima que para 2025 esta proporción crezca hasta 61%.<sup>7</sup> Por lo tanto, no sólo ha crecido la cantidad de usuarios de Internet sino su interacción con los contenidos gracias a las posibilidades de acceso desde dispositivos móviles.

El incremento del uso de medios digitales a nivel mundial significa una gran oportunidad para las empresas en la economía digital, mayormente impulsada por la crisis sanitaria que se vive a nivel global, generando una nueva economía confinada que ha catalizado la inclusión digital y financiera como nunca se había visto.

Sin embargo, aún prevalecen ciertas barreras que deben ser superadas para que las personas incrementen su interacción con canales digitales. Una de ellas, quizá la más importante, es la falta de confianza en estos medios digitales. Según el estudio "The Mobile Economy 2020",<sup>8</sup> realizado por la GSMA, los gobiernos alrededor del mundo están estableciendo normas para hacer del mundo digital un entorno más seguro; sin embargo, para que dichas normas sean eficientes, deben garantizar no sólo la protección efectiva de los individuos, también la libertad suficiente para que las organizaciones no vean afectada su operación.

Si se tiene en cuenta lo anterior, actualmente el reto para la legislación es alcanzar un nivel óptimo de protección para los ciudadanos que incentive el uso de medios digitales, pero teniendo en cuenta la importancia que tiene para la economía el uso de la información que se genera de manera *online*. Lo anterior constituye una gran oportunidad para las organizaciones al permitirles ser más eficientes en la detección de las oportunidades del mercado, trayendo consigo mayor crecimiento para las empresas y para las economías de sus países.

Sin embargo, si bien es cierto que la falta de confianza en los medios digitales es una barrera que aún no ha desaparecido, la pandemia ocasionada por la enfermedad Covid-19 ha traído consigo una aceleración en el uso de ellos. Actualmente, el mundo se enfrenta a una realidad en la cual el uso de medios digitales se ha convertido en una necesidad. Actividades como el trabajo remoto, reuniones sociales virtuales, compras y pagos por canales electrónicos y atención médica virtual, son algunos ejemplos de lo que ha sido y será la nueva normalidad, puesto que el panorama mundial no es nada alentador si se habla de regresar al estilo de vida que se llevaba antes de la pandemia.

Los contagios no cesarán mientras existan personas infectadas y lograr la inmunidad ante el virus o universalizar la vacuna, son opciones que no ocurrirán en el corto plazo, razón por la cual mantener la propagación del virus en niveles que eviten el colapso de los sistemas de salud implica tomar la única medida que ha dado frutos hasta el momento, el aislamiento social.<sup>9</sup>

La nueva normalidad implica un uso aún más pronunciado de canales digitales para las actividades cotidianas. A pesar de todas las consecuencias que ha traído el confinamiento para las economías del mundo, también ha generado una gran oportunidad de expansión en campos como el *marketing* digital.

En 2019, a nivel mundial la mitad<sup>10</sup> del gasto en publicidad correspondía a medios digitales y, para 2020, las estimaciones indicaban que esta proporción se situaría en 54%.<sup>11</sup> A pesar de la crisis, la tendencia creciente a utilizar este tipo de *marketing* ha continuado y en algunas empresas se ha impulsado con mucha fuerza, en especial en América Latina, donde hasta 2019, según una investigación de eMarketer, se esperaba un uso predominante de los medios de publicidad tradicionales.<sup>12</sup>

América Latina es una región con un escenario prometedor para el *marketing* digital, con aproximadamente 654 millones de habitantes y una penetración de Internet de 72%.<sup>13</sup> Con base en las estimaciones de Cisco "Latin America 2020 Forecast Highlights",<sup>14</sup> al terminar 2020 se registraron 2 mil millones de dispositivos en red, frente a 1.3 mil millones en 2015. Los teléfonos inteligentes representaron 27% (534 millones) de todos los dispositivos en red, en comparación con 22% (288 millones) en 2015, con una tasa de crecimiento anual compuesta de 13%.

La conectividad a través de los teléfonos inteligentes en América Latina tiene un gran potencial que se puede utilizar para un crecimiento exponencial del *marketing* digital si es adoptado correctamente por las nuevas empresas de la región. Pero, ¿están aprovechando los emprendedores latinoamericanos esta oportunidad?

Es importante resaltar que la región latinoamericana tiene seis de los diez mercados publicitarios digitales de más rápido crecimiento del mundo en 2020: Colombia, Chile, Brasil, Argentina, México y Perú.<sup>15</sup> Dentro de ellos, Brasil, Colombia y México son países con un desempeño destacado. Por un lado, en 2020 Colombia fue el país con el mayor incremento en el gasto en publicidad digital, equivalente a 11%. Por otro lado, Brasil y México no sólo se encuentran dentro de los diez países con mayor uso de Internet en el mundo por número de habitantes,<sup>16</sup> sino que además serán el tercero y sexto países con la mayor variación en el mercado, con un incremento de 5 y 4% en la inversión en publicidad digital, respectivamente.<sup>17</sup>

El incremento en la inversión en publicidad digital podría ser un indicio de que las empresas en la región están empezando a aprovechar el potencial que tienen sus mercados en términos de *marketing* digital; sin embargo, esto no necesariamente implica que las empresas tengan un nivel de madurez avanzado en el uso de este tipo de *marketing*.

Un ejemplo de lo anterior es Brasil. Según un estudio realizado por McKinsey & Company (2019) a una muestra de 79 empresas líderes de diez sectores, a pesar de que Brasil es uno de los mercados más grandes de usuarios de Internet y con mayor crecimiento en la inversión en publicidad digital, aprovecha muy poco las oportunidades que le genera el *marketing* digital, puesto que 80% de las empresas encuestadas se encontraban en las primeras etapas de madurez.

El estudio de McKinsey (2019) encuentra que la transformación de los procesos y de la cultura dentro de la empresa son cruciales en la migración al *marketing* digital. No existe una relación directa entre inversión y rendimientos y, por ende, el incremento en la inversión en medios digitales no es la única solución para aprovechar las oportunidades del mercado.

McKinsey revela que “muchas empresas con una participación en las inversiones en medios digitales superiores a 50% tienen rendimientos más bajos en comparación con ciertos anunciantes que invierten la mitad de eso. Por lo tanto, es crucial que las empresas transformen sus procesos y cultura, adoptando una mentalidad que abarque la migración al *marketing* digital” (2019).<sup>18</sup>

Además de Brasil, México y Colombia son casos de estudio interesantes para indagar acerca de la adopción de *marketing* digital en el ecosistema emprendedor. Aunado a los factores ya mencionados, a junio de 2020 contaban con una tasa de penetración de Internet de 65 y 63%,<sup>19</sup> respectivamente. Sin embargo, hasta el momento no se encuentran investigaciones que permitan determinar si el ecosistema emprendedor de ambos países está aprovechando la gran oportunidad que representa el *marketing* digital. Es por ello que la presente investigación se centra en determinar cuál es el grado de madurez respecto de esta disciplina en los emprendimientos de ambos países.

Es importante resaltar que, a diferencia del estudio realizado por McKinsey & Company para Brasil, en la presente investigación la muestra utilizada se enriquece con empresas en todas las etapas de desarrollo, con el fin de tener un diagnóstico más acertado sobre el ecosistema y una visión más amplia de las tendencias a futuro en estos mercados.

Se espera que las empresas que han surgido en los últimos años, cuando la adopción de la tecnología ha tenido más fuerza, tengan un nivel de madurez digital más alto que aquellas que tienen una trayectoria más larga.

¿Qué metodologías adoptó Endeavor para conocer el estado del **marketing digital en México y Colombia?** Como herramienta de recolección de datos, se llevó a cabo una encuesta de manera *online*, entre el 27 de julio y el 2 de octubre de 2020, dirigida a los directivos encargados del área de *marketing* de las empresas, quienes fueron identificados tras una búsqueda en bases de datos de Endeavor, Crunchbase y LinkedIn. En la encuesta se realizaron 70 preguntas mediante las cuales se obtuvo información correspondiente a las características de las empresas y el nivel de adopción de *marketing* digital, el cual fue medido con base en cinco dimensiones: liderazgo, tecnología, talento, conocimiento del cliente y experiencia del cliente.

En cada dimensión se incluyeron afirmaciones respecto de la situación de la empresa. Los encuestados debían indicar, en una escala de 1 a 5, qué tan de acuerdo estaban con cada afirmación, donde 1 significaba completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo. Asimismo, para determinar el nivel de madurez de las empresas se establecieron cinco etapas: inicial, temprana, intermedia, avanzada y consolidada.

#### ESCALA DEL NIVEL DE MADUREZ DE LAS EMPRESAS

| CALIFICACIÓN | NIVEL DE MADUREZ |
|--------------|------------------|
| 1 - 1,9      | Inicial          |
| 2 - 2,9      | Temprano         |
| 3 - 3,9      | Intermedio       |
| 4 - 4,4      | Avanzado         |
| 4,5 - 5      | Consolidado      |

Fuente: Análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

Adicionalmente, con el fin de generar información de valor para el ecosistema emprendedor y tener herramientas para superar las barreras digitales que día a día impone el avance tecnológico, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad que tenían como objetivo determinar cuáles son los principales retos y barreras a los cuales se enfrentan las empresas para adoptar el *marketing* digital, así como identificar

las buenas prácticas que son llevadas a cabo por las empresas con un alto nivel de madurez digital.

El siguiente apartado constituye el núcleo de la investigación. Indaga el nivel de madurez en la adopción del *marketing* digital en empresas seleccionadas de México y Colombia. Entre otros aspectos, se realizó un mapeo de las empresas y los sectores donde están representadas. Se abordan las cualidades de los especialistas en *marketing* digital, las dimensiones que se deben desarrollar para alcanzar la madurez digital, así como las principales herramientas que utilizan las empresas del ecosistema emprendedor para diseñar estrategias de *marketing* eficaces, obtener datos y generar resultados. Posteriormente, se abordarán los principales retos y barreras que enfrentan las compañías para una adopción más acelerada del *marketing* digital.

## **2. NIVEL DE MADUREZ DEL *MARKETING* DIGITAL EN COLOMBIA Y MÉXICO**

## MAPEO DE EMPRESAS

Un dashboard interactivo con los resultados completos del estudio puede ser encontrado en [http://bit.ly/Digital\\_Marketing\\_Endeavor](http://bit.ly/Digital_Marketing_Endeavor)

Endeavor identificó un total de 438 empresas que cuentan con un directivo encargado del área de *marketing* en los países objetivo; específicamente, se identificaron 171 compañías en México y 262 en Colombia. Del total de empresas, a través de una encuesta *online* se logró obtener información de 101 de ellas, 53 mexicanas y 48 colombianas.

La investigación encontró que los ecosistemas estudiados cuentan con un grado de madurez intermedio, obteniendo un índice de 3.58 para el total de la muestra analizada. Específicamente, 8% tiene un nivel de madurez inicial, 20% se encuentra en un nivel temprano, 37% en el nivel intermedio, 21% en el nivel avanzado y sólo 15% cuenta con un nivel de madurez consolidado.

Lo anterior muestra que los emprendimientos estudiados, a pesar de tener un gran potencial, no están haciendo un uso óptimo del *marketing* digital; sin embargo, el bajo porcentaje de empresas en las dos etapas iniciales puede interpretarse como un indicio de la transformación digital que se está gestando en el sector emprendedor.

Adicionalmente, tal y como se esperaba, las empresas fundadas en los últimos años cuentan con un nivel de uso de *marketing* digital más avanzado que aquellas que tienen más trayectoria. Las empresas fundadas antes de 2011 cuentan con un índice de madurez de 3.38, mientras que para aquellas que han sido creadas en los últimos 10 años, el índice toma un valor de 3.67.

Lo anterior se explica por el hecho de que hace más de 10 años el uso de medios digitales por parte la población era poco común, razón por la cual las empresas fundadas en ese periodo de tiempo fueron creadas bajo la cultura de que los medios de comunicación tradicionales eran la manera más efectiva de hacer mercadotecnia

Posteriormente, aunque en general el uso de *marketing* digital no cuenta con un nivel de madurez óptimo, sin importar la antigüedad de las empresas, se puede inferir que la cultura respecto al uso de medios digitales bajo la cual fue creada la organización, es un aspecto determinante en el nivel de madurez del uso de *marketing* digital.

Como se mencionó al inicio de este documento, la presente investigación no se limitó al estudio de empresas en una etapa de desarrollo específica. Sin embargo, en la muestra obtenida sólo 10% de los emprendimientos se encuentran entre las etapas de concepto e idea y lanzamiento comercial, mientras que 13% se encuentran listas

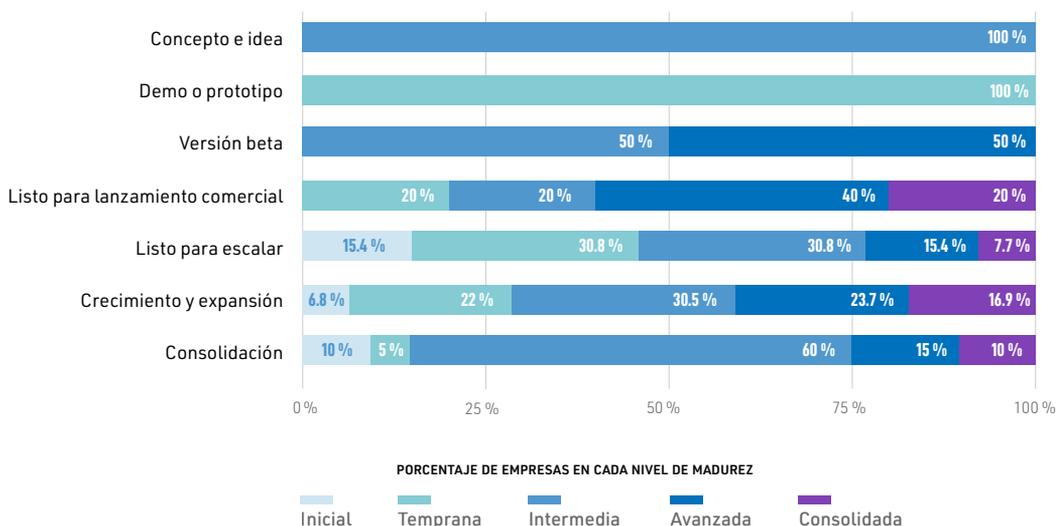
para escalar, 58% en etapa de crecimiento y expansión y el 19% restante en etapa de consolidación.

Al analizar el nivel de madurez de acuerdo a la etapa de desarrollo de la empresa, resulta interesante el hecho de que entre las etapas "Listo para lanzamiento comercial", "Listo para escalar", "Crecimiento y expansión" y "Consolidación", a diferencia de lo que se esperaba, no se observa una tendencia ascendente en la proporción de empresas en los niveles de madurez avanzado y consolidado.

Sin embargo, se observa una tendencia descendente en la proporción de empresas que se hallan entre los niveles de madurez inicial y temprano, acompañada de un fuerte incremento en el nivel de madurez intermedio, de tal manera que el porcentaje de empresas en este último nivel de madurez mencionado pasa de ser 20% en la etapa "Listo para lanzamiento comercial" a 60% en la etapa de "Consolidación".

Lo anterior es un indicio de que entre las empresas que ya están operando o se encuentran listas para hacerlo, las barreras para pasar a los últimos dos niveles de madurez en la adopción de *marketing* digital son más fuertes que aquellas para pasar de los niveles iniciales al nivel intermedio. Adicionalmente, las barreras son más difíciles de superar para las empresas más antiguas, como lo son aquellas en etapa de consolidación.

### NIVEL DE MADUREZ POR ETAPA DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas.

RD Station

Al realizar un análisis por país se encuentra que a pesar de que la mayor proporción de empresas en ambos países se encuentran en un grado de madurez intermedio (35% en Colombia y 38% México), se podría sostener que el ecosistema de México se encuentra ligeramente más desarrollado, debido a que en este país el porcentaje de empresas que se encuentran en los últimos dos grados de madurez corresponde a 38%, mientras que para Colombia la misma proporción se reduce a 33%. Adicionalmente, al calcular la calificación de madurez para cada país, se encuentra que México cuenta con una calificación de 3.60, mientras que Colombia obtuvo una calificación de 3.55.

Lo anterior se ve reflejado en que en el ecosistema colombiano, para las empresas que se encuentran entre las etapas de desarrollo "Concepto e idea" y "Listo para escalar", 56% se hallan en un nivel de madurez temprano, 11% en un nivel intermedio, 22% en avanzado y 11% en consolidado; mientras que, para México, 15% se encuentra en el nivel de madurez inicial, 8% en el nivel temprano, 46% en intermedio, 15% en avanzado y otro 15% en consolidado. De manera que la proporción de empresas en los dos niveles de madurez más bajos (inicial y temprano) es menor para el ecosistema mexicano.

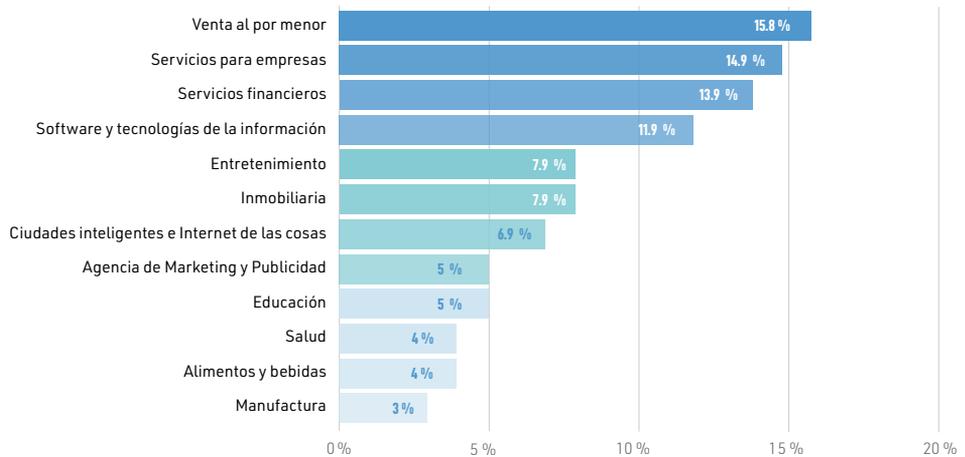
De igual manera, para la etapa de crecimiento y expansión, se encontró que México tiene un nivel de madurez mayor que Colombia, puesto que para el primer país mencionado, el grado de madurez con el mayor porcentaje de empresas es el avanzado (32%), mientras que para Colombia es el intermedio (39%). Sin embargo, ambos países cuentan con un porcentaje similar de empresas en el nivel más alto de madurez, siendo para México de 16% y de 18% para Colombia.

Se debe destacar que entre las empresas que se encuentran en etapa de consolidación, en el ecosistema colombiano 36% se ubica entre los niveles de madurez avanzado y consolidado (27 y 9%, respectivamente), mientras que para el ecosistema mexicano 11% de las empresas se encuentra en el nivel último de madurez y ninguna empresa se ubicó en la etapa avanzada. Para México, 78% de las empresas en la etapa de desarrollo en cuestión tiene un nivel de madurez intermedio, mientras que en Colombia el porcentaje se reduce a 45%.

Al clasificar las empresas, se encontró que están distribuidas en 12 sectores principales, entre ellos destacan: Venta al por menor (16%), Servicios para empresas (15%), Servicios financieros (14%) y *Software* y Tecnologías de la Información (12%).

Sectores tradicionales como Alimentos y bebidas e Inmobiliario tienen un mayor porcentaje de empresas en etapa intermedia, 100 y 62%, respectivamente, mientras que sectores como Agencias de *marketing* y publicidad, Educación y *Software* y Tecnologías de la Información destacan por presentar un mayor porcentaje de empresas en los dos últimos niveles de madurez.

### DISTRIBUCIÓN POR SECTORES

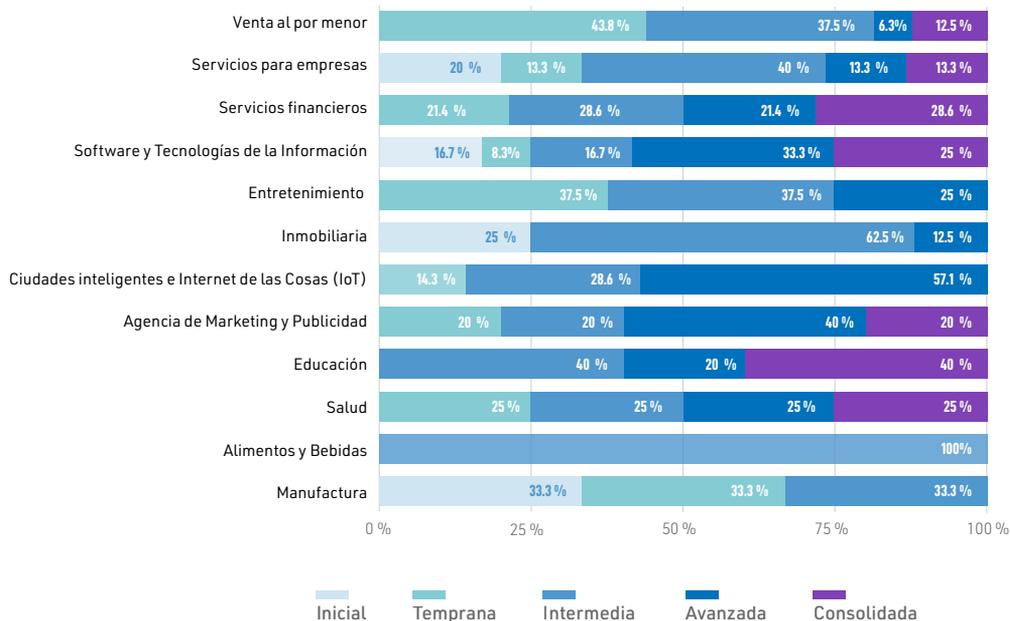


Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas.

## NIVEL DE MADUREZ POR SECTOR



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas.

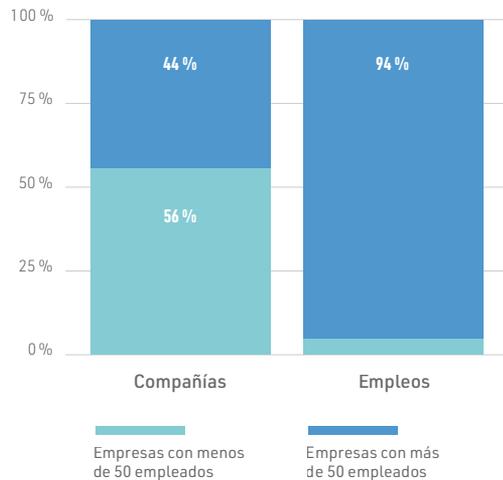
RD Station

Además de los sectores, Endeavor indagó en el tamaño de las empresas por número de empleados para comprender mejor su nivel de madurez de *marketing* digital.

En términos del impacto que están generando en el ecosistema las empresas que respondieron la encuesta, se encontró que 44% cuenta con más de 50 empleados y generan 94% del total de los empleos en la muestra. Específicamente, la mitad de las empresas que tienen más de 50 trabajadores generan más de 101 empleos cada una, mientras que para aquellas que cuentan con menos de 50 empleados, la mediana de empleos generados es de seis.

Se esperaría que aquellas empresas que tienen más de 50 empleados tuvieran un nivel de adopción de *marketing* digital consolidado; sin embargo, al analizar el nivel de madurez de las empresas de acuerdo con su tamaño, se encuentra que, sin importar el número de empleos generados, la mayoría de las empresas se encuentran en un nivel de madurez intermedio y menos de 20% tiene un nivel de madurez consolidado.

## DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEOS

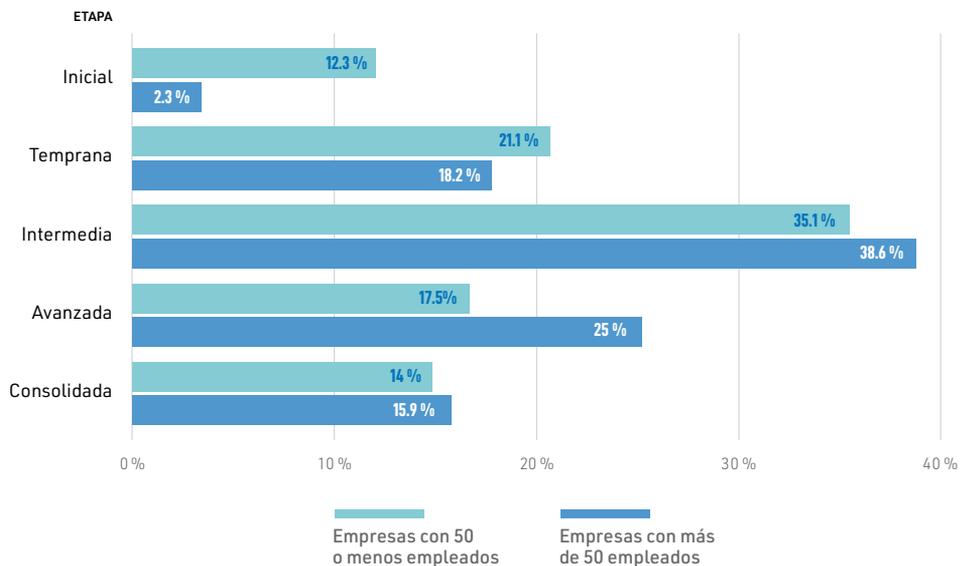


Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas.

## NIVEL DE MADUREZ SEGÚN TAMAÑO DE LAS EMPRESAS



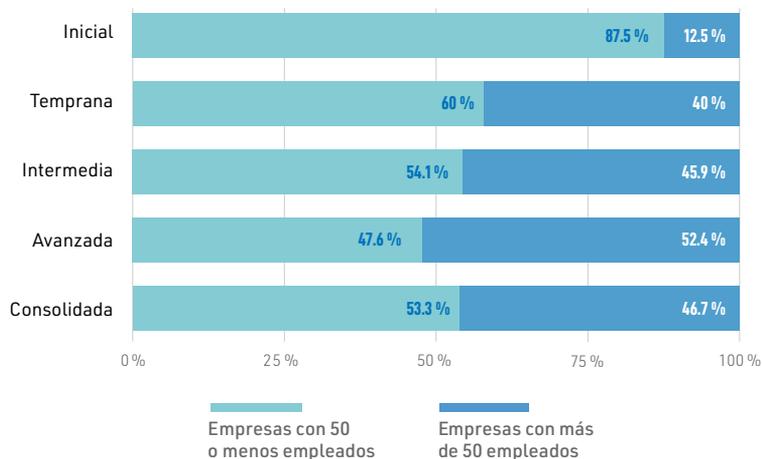
Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas.

Adicionalmente, al realizar un análisis del tamaño de la empresa por su nivel de madurez en *marketing* digital, se encontró que en las etapas más avanzadas existe un porcentaje muy importante de empresas con menos de 50 empleados. Esto podría indicar que se está generando un cambio en la tendencia en el uso de *marketing* digital, puesto que los emprendedores de las empresas pequeñas están viendo estas herramientas como una oportunidad para hacer crecer su negocio. Lo anterior es el cambio más importante que necesitan mercados como el de Colombia y México.

### DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS DE ACUERDO AL NIVEL DE MADUREZ



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas.

**RD Station**

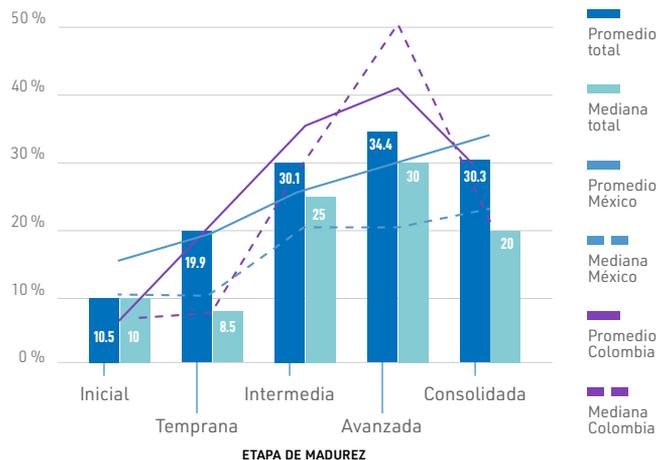
Por otro lado, es importante resaltar que las redes sociales juegan un papel fundamental en el *marketing* digital; entre ellas, Facebook es una de las más relevantes. Según datos de Statcounter,<sup>20</sup> para los países estudiados en esta investigación, entre septiembre de 2019 y el mismo mes de 2020, Facebook fue la red social con más capacidad de generación de tráfico, es decir, la red que más visitantes refirió a otros sitios *web*, lo que la convierte en una herramienta fundamental para las organizaciones.

A través de CrowdTangle se realizó un análisis de las interacciones en Facebook generadas por el contenido publicado por las empresas encuestadas. Endeavor encontró que aunque **86%** de las empresas encuestadas cuenta con un perfil en esta red social, en el último año sólo **13%** contaba con más de 100 interacciones por *post*, y entre estas empresas sólo **8%** se encuentra en un nivel de madurez de *marketing* digital consolidado. Esto nos permite ver que incluso aquellos que tienen la posibilidad de acceder a una gran cantidad de información sobre sus clientes potenciales, están desperdiciando las oportunidades que les ofrece el *marketing* digital.

Endeavor profundizó en un aspecto importante del nivel de madurez que tiene que ver con la inversión publicitaria por parte de los emprendimientos y cómo ejercen su presupuesto. Respecto de la inversión en publicidad digital por parte de las empresas encuestadas, se encontró que ha ido creciendo a medida que incrementa la madurez digital de las empresas, pero disminuye en aquellas organizaciones que tienen un nivel consolidado de uso de *marketing* digital.

Asimismo, la tasa de retorno promedio es mayor en las etapas más avanzadas, lo cual evidencia los beneficios de tener un uso óptimo de *marketing* digital: usar la tecnología para aprovechar al máximo las oportunidades de mercado permite obtener un mayor beneficio de las inversiones realizadas.

### PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO INVERTIDO

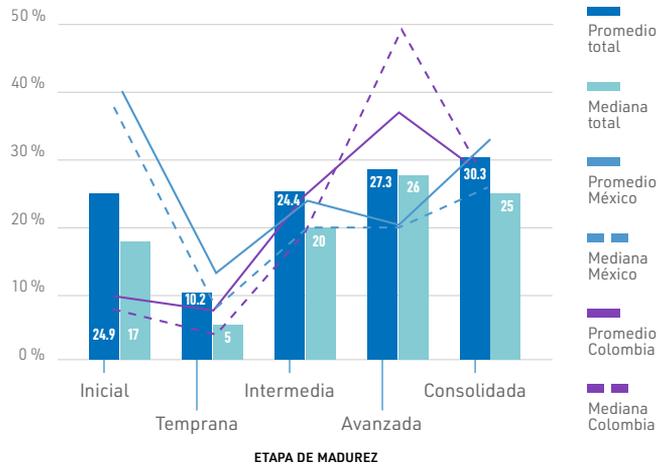


Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas.

## TASA DE CONVERSIÓN



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas.

De los resultados obtenidos por Endeavor se observa que para la etapa inicial México tiene un nivel de inversión más alto que el de Colombia, en especial, una tasa de conversión significativamente mayor. Lo anterior se explica por el hecho de que en esta etapa inicial, 75% de las empresas mexicanas se encuentran distribuidas entre el sector de Servicios para empresas y *Software* y servicios financieros, mientras que para Colombia este porcentaje corresponde a 50%. Adicionalmente, el 50% restante de las empresas colombianas se encuentra dividida entre Inmobiliaria y Manufactura, que tradicionalmente son sectores con un mayor uso de estrategias de mercadotecnia tradicional, debido a la naturaleza de sus modelos de negocio.

Asimismo, para la etapa temprana se observa que a pesar de que México y Colombia cuentan con un porcentaje de inversión promedio que difiere muy poco, la tasa de conversión promedio de México se encuentra cinco puntos porcentuales encima de la de Colombia, lo cual muestra que en el ecosistema mexicano existe un gran potencial para el uso de medios digitales en las empresas que se encuentran en etapas iniciales.

Por otra parte, Colombia presenta un porcentaje de inversión y una tasa de conversión mayor que el de México para el nivel de madurez intermedia, y un incremento significativo en las proporciones para el siguiente nivel de madurez, lo cual genera una brecha entre estos países en la etapa avanzada de 11 puntos porcentuales en la inversión promedio y de 16 por ciento en la tasa de conversión promedio.

Este cambio se explica porque en este nivel de madurez, para el ecosistema colombiano los sectores de *Software* y Tecnologías de la Información y Agencias de *marketing* y publicidad representan cada uno 22% de la muestra, mientras que para México el primer sector mencionado representa 17% y el segundo no tuvo representación en esta etapa de madurez. Por su naturaleza, es probable que ambos sectores cuenten con estrategias digitales más elaboradas y eficientes que otros sectores y que se hayan visto afectados de manera positiva por la coyuntura económica, debido a la necesidad de uso de la tecnología dentro de las empresas.

Para la última etapa de madurez, se encontró que México, a diferencia de Colombia, continúa con una tendencia creciente tanto en la tasa de conversión como en el porcentaje de presupuesto invertido en estrategias digitales. Al observar los sectores que se encuentran en esta categoría, se identificó que para México las empresas se encuentran en su mayoría distribuidas entre Servicios financieros (38%) y Venta al por menor (25%).

Por el contrario, para Colombia las empresas encuestadas se encuentran distribuidas principalmente en los sectores de Servicios para empresas (29%) y *Software* y Tecnologías de la Información (29%). El comportamiento observado para Colombia se explica por la disminución de la participación del sector de Agencias de *marketing* digital y publicidad.

Estas variaciones entre países indican que para sectores diferentes a Agencias de *marketing* y publicidad, las empresas de México que se encuentran totalmente desarrolladas en el área en estudio, tienen un mejor desempeño que las empresas colombianas, lo cual es consistente con el hecho de que México tiene un tamaño de mercado mayor que el colombiano.

Finalmente, tanto para México como para Colombia un porcentaje importante de las empresas encuestadas, 34 y 29%, respectivamente, reportaron que entre finales de 2019 y durante 2020 incrementaron el porcentaje de presupuesto dedicado a publicidad digital en más de 50%. Específicamente, 19% del total de encuestados tuvo un aumento superior a 90% respecto al presupuesto del año anterior.

Esta situación se encuentra explicada por la coyuntura ocasionada por la pandemia que surgió a finales de 2019. Las entrevistas realizadas por Endeavor permitieron identificar que el virus trajo consigo la necesidad inmediata para las empresas de migrar a los medios digitales, dada la urgencia de utilizar la tecnología para disminuir el contacto personal.



***“A raíz del tema de la contingencia por Covid-19 se aceleró el tema de e-commerce y lo digital pasó a ser una necesidad prioritaria, incluso urgente.”***

**Carlos Guadarrama**

BRAND MARKETING MANAGER DE OGGI

La investigación de Endeavor dejó ver el bajo grado de madurez del *marketing* digital en los ecosistemas estudiados, debido a que las empresas que no utilizaban estrategias comerciales digitales son aquellas que se han visto obligadas a realizar incrementos sin precedentes en sus niveles de inversión. Muchas empresas habían iniciado su [transformación digital](#) antes de la pandemia; sin embargo, no estaban preparadas para asumir todos los retos que trajo consigo el cambio en los hábitos de consumo de los clientes. A diferencia de lo que ocurre en la actualidad, el uso de *marketing* digital no era una prioridad y su proceso de implementación se estaba generando a un ritmo demasiado lento.

Un ejemplo de lo anterior fue Ezytec, una firma colombiana fundada en 2006, dedicada a la creación y comercialización de sistemas automatizados de parqueaderos y cajeros electrónicos multifuncionales. Guillermo Alejandro Mogollón, gerente de Mercadeo y Ventas, explicó que a pesar de que ya estaban realizando la migración a medios digitales antes de la coyuntura sanitaria, el paso hacia el *marketing* digital ocurrió un poco tarde.



*“Si hubiésemos tenido una estructura digital consolidada antes de la pandemia habría sido más sencillo afrontar la necesidad de implementar estrategias comerciales online.”*

**Guillermo Alejandro Mogollón**

GERENTE DE MERCADEO Y VENTAS DE EZYTECH

De igual manera, Lucía Gracia Navarrete, Marketing Manager de Bellísima, una cadena de tiendas de cosmética mexicana fundada en 1998, indicó que a pesar de que esta empresa nació como *retail*, comenzó a utilizar estrategias comerciales en medios *online* en 2016. Hasta antes de la pandemia no consideraba el *marketing* digital como una prioridad, razón por la cual para hacer frente a la coyuntura actual tuvo que triplicar el presupuesto dedicado a las estrategias virtuales. Actualmente, Bellísima está viviendo una transformación digital y son conscientes de que los medios *online* pueden generar los mismos ingresos que el *top 10* de sus tiendas, por lo cual están optimizando el tráfico en el sitio *web* e implementando estrategias omnicanal.



*“Antes de la pandemia la prioridad eran las sucursales, no teníamos la estrategia de fondo para que el e-commerce pudiera tener un crecimiento significativo. Hoy vemos que la venta en línea tiene un gran potencial y que puede representar una fuente de ingresos muy importante para la compañía.”*

**Lucía Gracia Navarrete**

MARKETING MANAGER DE BELLÍSIMA

Es indudable que la situación vivida por el confinamiento ha cambiado la mentalidad de las empresas, puesto que se han dado cuenta de que [el marketing digital es una herramienta para superar la crisis](#), adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y, en general, para estar preparados para enfrentar los retos futuros.

Para más información sobre cómo la transformación digital generada por la crisis ha ocasionado un cambio en la forma de hacer *marketing*, consultar este *post*: [Marketing en tiempos de coronavirus](#).

## ¿QUIÉNES SE ENCARGAN DEL ÁREA DE *MARKETING*?

Un dashboard interactivo con los resultados completos del estudio puede ser encontrado en [http://bit.ly/Digital\\_Marketing\\_Endavor](http://bit.ly/Digital_Marketing_Endavor)

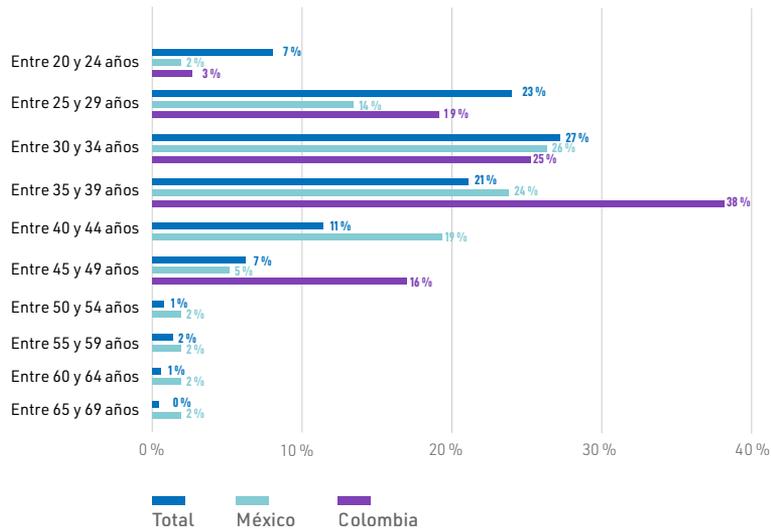
Uno de los aspectos más relevantes en la madurez digital de las empresas corresponde al perfil de los Chief Marketing Officer (CMO) o encargados del área de *marketing*, puesto que permite comprender mejor los factores que los ha llevado a implementar iniciativas a través de medios digitales.

Por razones de disponibilidad de datos, el presente análisis se realiza con base en información demográfica de los encargados del área de *marketing* de 416 empresas, entre las 438 identificadas.

Los resultados arrojaron que para el total de la población la mediana de edad se ubica en 32 años y 57% es menor de 35 años, mientras que cuando se analiza el perfil de aquellos que respondieron la encuesta, se observa que para Colombia y México estas proporciones se redujeron a 42 y 47%, respectivamente.

La mediana de edad se ubica en 35 años para el caso colombiano y de 36 años para México. Cabe resaltar que un porcentaje importante se encuentra entre los 35 y 39 años, de tal manera que para el total de la muestra 21% se encuentra en este rango de edad, y entre quienes fueron encuestados, para México este porcentaje corresponde a 24% y para Colombia a 38%.

## SEGMENTACIÓN DE EDAD POR PAÍS DEL ENCARGADO DE MARKETING



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

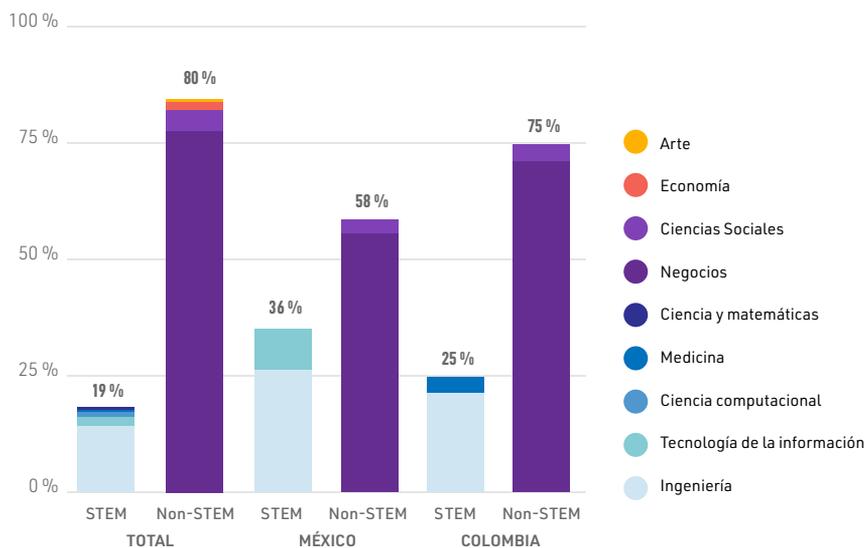
\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 416 personas

Respecto al área de estudios de los responsables de *marketing*, el mapeo encontró que la mayoría tiene una preparación en carreras que no están relacionadas con áreas de ciencias, tecnología, ingeniería o matemáticas, es decir, cuentan con profesiones non-STEM.<sup>21</sup> Específicamente, la mayor parte cuenta con una preparación académica en el área de negocios, debido a que todas las carreras relacionadas con *marketing* fueron clasificadas en esta categoría.

Cabe anotar que, cuando se comparan directamente los perfiles de Colombia y México, se encuentra que a pesar de que para ambos países la mayoría tiene una preparación non-STEM, en México la proporción de personas que cuenta con carreras STEM es superior a la de Colombia en 11 puntos porcentuales.

## DISTRIBUCIÓN POR PAÍS DEL ÁREA DE ESTUDIO DEL CMO



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 416 personas

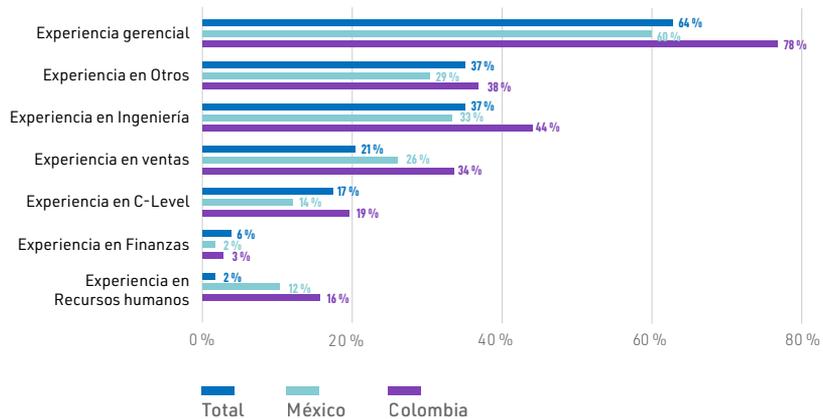
En cuanto a la experiencia previa de los especialistas del área de *marketing*, se encontró que la mayoría (64%) han tenido alguna experiencia gerencial dentro de las empresas en las cuales han trabajado. Un rubro considerable (37%) se encuentra en el rubro de "otros", el cual abarca categorías como analista, pasante, profesor e investigador, así como experiencia en áreas de ingeniería (37%).

En este punto, cabe resaltar que el área de ingeniería incluye la experiencia en labores como diseño *web*, dirección del área tecnológica y coordinación de proyectos de Tecnologías de la Información, entre otras, las cuales en 51% de los casos son desarrolladas por profesionales en carreras non-STEM, pero que cuentan con las habilidades requeridas para estas labores.

Cuando se realiza el análisis de las habilidades con las cuales cuentan los CMO, se encuentra que además de *marketing*, negocios y *soft skills* (habilidades blandas), las categorías de gerencia de proyectos y "otros" también resultan relevantes. Dentro de este último rubro destacan habilidades relacionadas con el manejo de herramientas tecnológicas y paquetería como Adobe Creative Suite (Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Adobe Premiere Pro), AutoCAD, *blogs*, Corel Draw, Customer Resource Management (CRM), Desarrollo y código *web* (HTML, JavaScript, PHP), redes sociales

(Facebook e Instagram, Google Adwords y Analytics), Linux, Microsoft Suite (Excel, Office, PowerPoint, Word), SAP, Search Engine Marketing (SEM) y Search Engine Optimization (SEO).

### CAMPOS DE EXPERIENCIA DEL ENCARGADO DE MARKETING

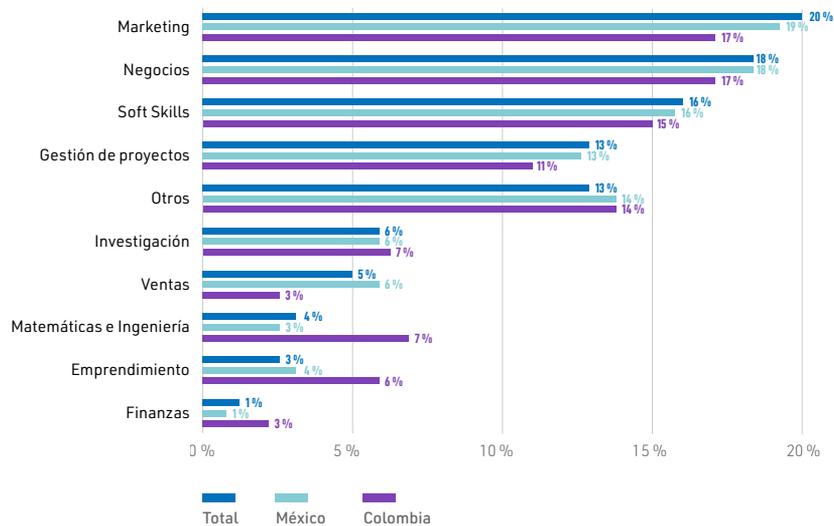


Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 416 personas

### HABILIDADES DEL ENCARGADO DE MARKETING



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 416 personas

Por otra parte, cuando se analiza el número de empleos previos de los CMO, se observa que 56% de los encargados del área de *marketing* contaban con cuatro o menos empleos antes de llegar al puesto actual. Específicamente para Colombia, un porcentaje importante (31%) cuenta con más de seis empleos previos (ver Anexo I).

Finalmente, en cuanto a la permanencia en los empleos, se presenta una fuerte rotación entre los cargos. En general, sólo 20% de los encargados del área de *marketing* permanece más de tres años en los puestos de trabajo. Para Colombia y México, 63 y 57%, respectivamente, permanecen máximo dos años en el mismo puesto. Esta situación es un indicio de que existe escasez de personal calificado para dirigir el área de *marketing* y, por lo tanto, para desarrollar estrategias comerciales efectivas. Lo anterior, dada la importancia de este factor dentro del proceso de transformación digital, representa un obstáculo para las empresas.

**Marcela Picos Pérez, ex directora de Marketing y Crecimiento de Kueski**, empresa mexicana fundada en 2012 dedicada a proveer servicios financieros digitales, confirmó la existencia de escasez de personal calificado que se presenta en esta industria:



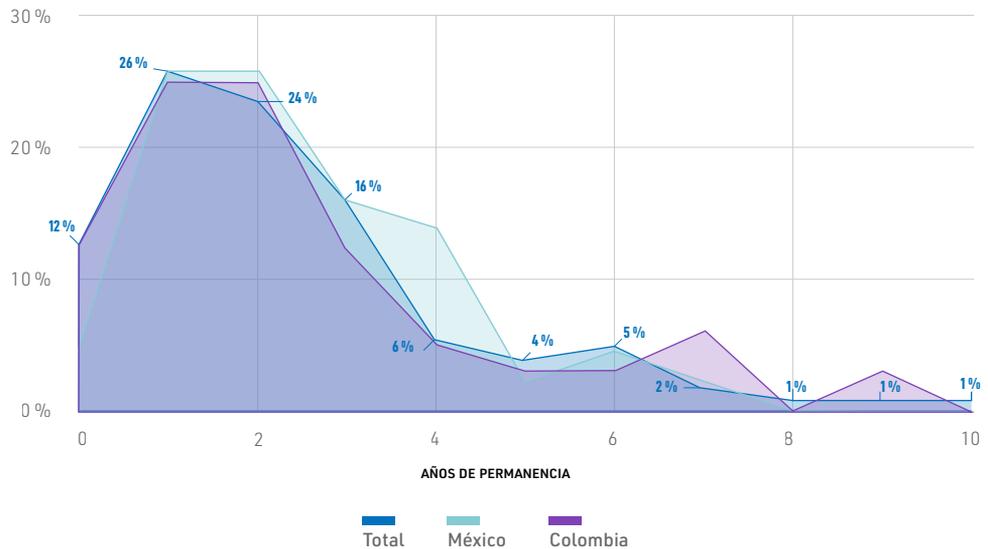
*“Hay muchas personas que son especialistas en marketing de consumo, pero es muy poco el personal capacitado en marketing digital y son aún menos quienes pueden desarrollar una estrategia holística.”*

**Marcela Picos Pérez**

EX DIRECTORA DE MARKETING Y CRECIMIENTO DE KUESKI

Cabe resaltar que, a partir del incremento en el uso de medios digitales, muchas empresas han visto la necesidad de crear un equipo de *marketing* para mejorar sus estrategias comerciales. Por lo tanto, es posible que la demanda de personal calificado para llevar a cabo estas tareas haya aumentado considerablemente. Lo anterior, sumado a la escasez de personal, ocasiona que los profesionales calificados encuentren constantemente nuevas y mejores oportunidades, disminuyendo así el periodo de permanencia en cada empleo.

## PERMANENCIA EN EMPLEOS DEL ENCARGADO DE MARKETING



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 416 personas

En los siguientes apartados se profundiza en las áreas o factores que debe desarrollar una empresa para alcanzar la madurez digital, detallando algunas herramientas tecnológicas que pueden ser usadas para mejorar el proceso de creación y análisis de estrategias comerciales digitales.

## DIMENSIONES A DESARROLLAR PARA ALCANZAR LA MADUREZ DIGITAL

Un dashboard interactivo con los resultados completos del estudio puede ser encontrado en [http://bit.ly/Digital\\_Marketing\\_Endeavor](http://bit.ly/Digital_Marketing_Endeavor)

El uso de *marketing* digital se relaciona estrechamente con lo que hoy en día se conoce como la metodología de "[Inbound Marketing](#)", la cual genera una lógica dominante de servicio y se enfoca en hacer de los consumidores los co-creadores de las estrategias de *marketing* llevadas a cabo por las empresas. Esto sucede a través de un ciclo de creación de contenido que se retroalimenta de la información generada por medio

de la interacción que los usuarios en Internet tienen con los contenidos publicados por las empresas.

Esta metodología se fundamenta en el concepto de embudo de ventas, una herramienta en la cual se define el proceso que atraviesan todos los posibles clientes hasta llegar a la realización de la compra y permite entender los resultados de las estrategias establecidas en cada etapa de dicho proceso, a través de la medición de la tasa de conversión. Esta última es una métrica utilizada para determinar cuántos posibles clientes pasan de una etapa a otra. En estrategias realizadas de manera *online* resulta fácilmente medible, debido a la cantidad de información que se puede obtener de las campañas realizadas.

Aunque cada empresa puede definir su propio embudo de ventas y plasmar en él la cantidad de etapas que considere necesarias, de acuerdo con su caso particular, el proceso de Inbound Marketing generalmente se enfoca en cinco etapas principales: visitantes, *leads*, *leads* calificados, oportunidades y ventas.

En estrategias de *marketing* digital, este proceso inicia con la creación de contenido para la atracción de la mayor cantidad de visitantes posibles a las redes sociales y páginas *web* de la empresa, con el fin de obtener información de contacto de posibles clientes. Es decir, generar *leads*, para posteriormente interactuar con ellos a través de contenido que permita reconocer los *leads* calificados (usuarios que ya han identificado el producto o servicio que ofrece la empresa como una solución a una de sus necesidades, tienen la intención de comprar y tienen la capacidad para hacerlo).

Estas interacciones se hacen con el fin de generar estrategias de venta y contenidos especiales para alentar a estos usuarios a hacer efectiva su compra y generar más información específica sobre sus preferencias. El objetivo es que la información pueda ser utilizada por el equipo comercial y aprovechada en oportunidades de venta y, posteriormente, en ventas efectivas.

Sin embargo, la información generada por las estrategias digitales no termina cuando inician las actividades del equipo comercial, puesto que una vez realizada la venta la información recolectada sobre el cliente durante todo el proceso es utilizada para generar una nueva compra.

La información obtenida sobre cada estrategia utilizada durante el proceso de ventas permite identificar cuáles estrategias están siendo eficaces y cuáles no, para así hacer un uso eficiente de los recursos y mejorar los procesos.

### EMBUDO DE VENTAS



Fuente: elaborado por Endeavor Intelligence, 2020.

\*Información tomada de: "Embudo de ventas: ¿qué es y por qué

Con base en lo anterior, el uso de *marketing* digital no sólo está relacionado con la creación de contenido *online*. Se pueden identificar cinco dimensiones involucradas en el uso de este tipo de *marketing*, utilizadas para el análisis de esta investigación: conocimiento del cliente, experiencia del cliente, tecnología, talento y liderazgo.

Para determinar el nivel de madurez en cada una de estas dimensiones, en la encuesta usada para recolectar información se realizaron una serie de afirmaciones en las cuales cada encuestado debía indicar de 1 a 5 qué tan de acuerdo estaba con que la afirmación reflejaba la situación de la empresa, donde 1 significaba completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo (ver Anexo II). A continuación, se explicará cada dimensión y los resultados de madurez obtenidos para cada una de ellas.

## CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

El éxito de una estrategia comercial está estrechamente relacionado con el conocimiento que se tiene sobre el público al cual va dirigida.<sup>22</sup> Para ello, no sólo es importante tener definido el [público objetivo, el cliente ideal y el "buyer persona"](#), también extraer información de los clientes y de los usuarios quienes interactúan con los contenidos publicados, con el fin de conocer más a fondo el perfil de las personas a quienes está vendiendo la empresa, así como las preferencias del mercado.

Esta dimensión está relacionada con los medios de adquisición de clientes y la información recaudada sobre ellos, es decir, con la primera etapa del proceso de ventas. Para medir su madurez, se evaluó la disponibilidad de información digitalizada de los clientes, así como su conexión con un CRM y la existencia de información demográfica extraída a partir de la interacción digital de los usuarios.

Se obtuvo que 31% de las empresas se encuentra en un nivel consolidado, 14% en nivel avanzado, 18% en nivel intermedio, 21% en nivel temprano y el 17% restante se ubica en un nivel inicial.

A pesar de que 31% de las empresas se encuentra en un nivel consolidado, el porcentaje de empresas que se ubica en los niveles iniciales aún es muy alto, lo cual ocasiona que esta dimensión obtenga la calificación promedio más baja respecto de las demás dimensiones, específicamente de 3.26.

Como es de esperarse, entre las empresas fundadas antes de 2011 la mayoría de las organizaciones se ubica en los dos primeros niveles de madurez, específicamente 53%, mientras que este porcentaje se reduce a 24% en las empresas fundadas en los últimos 10 años, más habituadas al entorno digital.

En los dos países estudiados, los medios tradicionales han sido vitales en las estrategias de posicionamiento para las empresas. Una muestra de ello es que grandes compañías completamente digitales, como Google o Uber, tienen la necesidad de llegar a las personas a través de medios como espectaculares o anuncios de televisión debido a la naturaleza masiva de dichos medios de comunicación. Sin embargo, Endeavor identificó que las redes sociales y el sitio web son los principales canales de adquisición de clientes de las empresas encuestadas.

Uno de los hallazgos de la investigación fue que las tres plataformas más usadas para promover contenido son Facebook, Instagram y LinkedIn. Las dos primeras, junto con Google Paid Search, son los canales de distribución pagados que generan mayor retorno de inversión.

Cabe resaltar que cuando se realiza el análisis por país, se encuentra que en México el porcentaje de empresas que no tienen manera de medir el retorno de la inversión corresponde a 13%, mientras que para Colombia este porcentaje se incrementa a 22%. Adicionalmente, se observan diferencias respecto al canal con mayor retorno de inversión, de tal manera que para México corresponde a Facebook y para Colombia a Google Paid Search.

Endeavor identificó un cambio de tendencia respecto al tipo de medios usados para promover el contenido y atraer clientes. Lo anterior se ha visto impulsado por la coyuntura sanitaria y se explica en primera instancia por el incremento de los usuarios presentes en la red y, en segundo lugar, por el bajo costo que representa para las empresas buscar clientes por medios digitales.

El segundo punto merece mayor atención porque resulta una de las grandes ventajas del *marketing* digital frente al tradicional. Marcela Picos Pérez, de Kueski, reveló que su experiencia profesional le ha mostrado lo costoso que resulta contratar un espectáculo o realizar publicidad por televisión o radio. A pesar de que estas inversiones en medios tradicionales sí generan un retorno, lo hacen en un periodo muy largo de tiempo, razón por la cual empresas como Kueski, a pesar de reconocer la importancia de los medios tradicionales en la confianza que éstos transmiten al consumidor, optan por utilizar estrategias comerciales digitales.

Sin embargo, el uso de *marketing* digital no implica dejar de lado las estrategias tradicionales; lo ideal es alcanzar un punto óptimo entre el medio *online* y *offline*. Kubo.financiero, una empresa mexicana fundada en 2012 perteneciente al sector Fintech, es un ejemplo de ello. **Ximena Ricoy Ramírez, CMO de Kubo.financiero**, indica que aunque esta empresa es 100% digital, también llevan a cabo estrategias marketing tradicional:

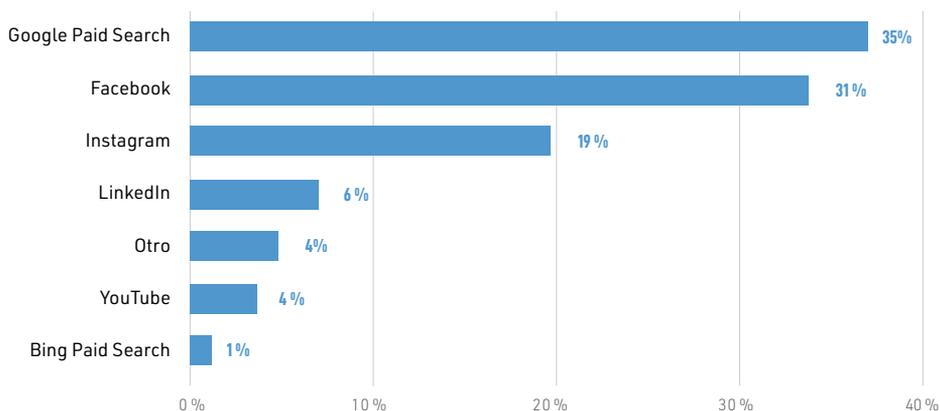


**“A pesar de que somos un negocio 100% digital y del reto que representa la medición de las estrategias de marketing tradicional, utilizamos este tipo de mercadotecnia como complemento a nuestras estrategias digitales porque reafirma la percepción en el consumidor de que somos una organización seria, lo cual ha contribuido a que seamos la primera opción de los usuarios cuando éstos nos encuentran en el medio digital.”**

**Ximena Ricoy Ramírez**  
CMO DE KUBO.FINANCIERO

Esta empresa cuenta con un equipo de *marketing* dividido en dos: el área de “*Brand*”, donde regularmente se organiza la parte *offline*, y el área de “*Performance*”, donde se lleva a cabo la estrategia digital. Sin embargo, a pesar de que se diseñan estrategias diferentes en cada área, existe una constante intersección entre ambas, porque es muy importante medir el impacto que tienen las campañas *offline* en los medios digitales, de tal manera que es difícil ver la parte digital separada de la *offline*.

### CANAL DE DISTRIBUCIÓN PAGADO QUE GENERA MAYOR RETORNO DE INVERSIÓN



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*Los datos corresponden a las respuestas de una pregunta de selección múltiple.

\*\*\*N = 101 empresas.

Por último, es necesario insistir en que el uso de contenidos digitales no es sinónimo de madurez digital. La razón por la cual el nivel de madurez en esta dimensión no es elevado, a pesar del amplio uso de canales digitales, es que las empresas no usan la información que se genera a través de la interacción de los usuarios en las diferentes plataformas.

Endeavor descubrió que 37% de las empresas no mide el costo de adquisición de sus clientes y 25% no tiene forma de medir el retorno de la inversión en canales de distribución pagados. Lo anterior significa que se está desperdiciando la oportunidad de obtener información acerca de la efectividad de sus campañas y, por ende, la oportunidad de generar estrategias que permitan obtener una mayor cantidad de información de los posibles clientes.

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Una vez que se genera información con la publicación de contenidos en canales digitales, debe ser usada de la manera adecuada con el fin de identificar *leads* calificados y convertirlos en clientes, así como generar acciones post-venta y optimizar el proceso de ventas en general.

La experiencia del cliente se enfoca en determinar cuáles son las acciones que están tomando las empresas para mejorar la experiencia de los compradores, utilizando como insumo la información generada a través de las estrategias digitales.

Para esta dimensión, se encuentra que un gran porcentaje de las empresas (40%) se ubican en etapa intermedia. A diferencia de la dimensión anterior, el porcentaje de empresas en las etapas inicial y temprana es inferior al que se encuentra en las últimas dos etapas de madurez. En general, el nivel de madurez de las empresas respecto de esta dimensión es intermedio, con una calificación promedio específica de 3.63.

Debido a que el *marketing* digital se encuentra estrechamente relacionado con la metodología de Inbound Marketing, también está vinculado con el "[marketing de contenido](#)" (*content marketing*), en el cual la creación de publicaciones con temas relevantes para los consumidores es el centro de las estrategias comerciales.

Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los aspectos más importantes para los encargados de las áreas de marketing es la generación de campañas apropiadas para

atraer usuarios y generar interacciones que les permitan dar a conocer sus productos y/o servicios a una mayor cantidad de personas.

**Gabriela Belden, ex directora de Marketing de Bitso**, una plataforma digital creada en 2014 que permite realizar operaciones con Bitcoin y Ethereum en México, resalta la importancia de definir el diferencial de cada marca en la creación de campañas publicitarias:



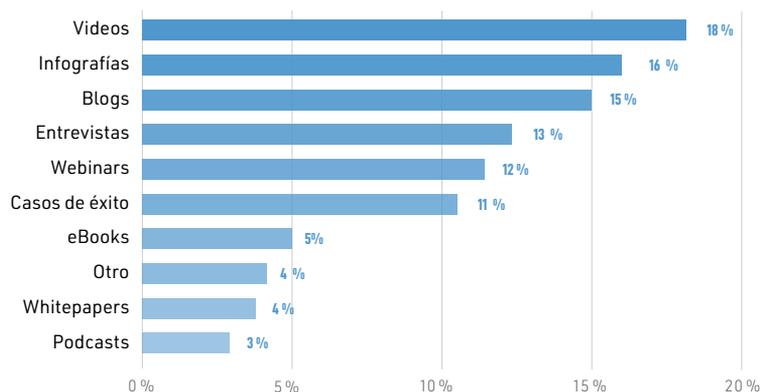
*“El primer paso para crear una campaña efectiva es entender qué dice cada marca a diferencia de sus competidores, saber qué representa y a partir de ahí construir un mensaje.”*

**Gabriela Belden**

EX DIRECTORA DE MARKETING DE BITSO

Pero, ¿qué tipo de contenido se debe crear? De acuerdo con la información recolectada en esta investigación, se encontró que los contenidos más usados son videos, infografías y blogs, mientras que los menos utilizados son *whitepapers* y *podcasts*.

### TIPOS DE CONTENIDO



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*Los datos corresponden a las respuestas de una pregunta de selección múltiple.

\*\*\*N = 375 empresas.

Por otra parte, Endeavor encontró que las principales motivaciones para crear contenido son la generación de *leads* y de ventas; sin embargo, producir contenido que sea efectivo en el cumplimiento de estas metas no es una tarea sencilla.

**Martín Antonio Chávez Guerra, CMO de Quanti Solutions**, una empresa fundada en 2013 con el objetivo de ayudar a otras compañías a utilizar los medios digitales de forma segura, resaltó que:



*“Lo más difícil es crear el contenido exacto que la gente quiere ver o leer; entender eso es lo más difícil, para lo demás, hay videos en YouTube explicando todas las herramientas habidas y por haber, hay un video de YouTube para casi cualquier problema de la vida. Generar el contenido es lo difícil porque ese no se puede copiar de ningún lado.”*

**Martín Antonio Chávez Guerra**  
CMO DE QUANTI SOLUTIONS

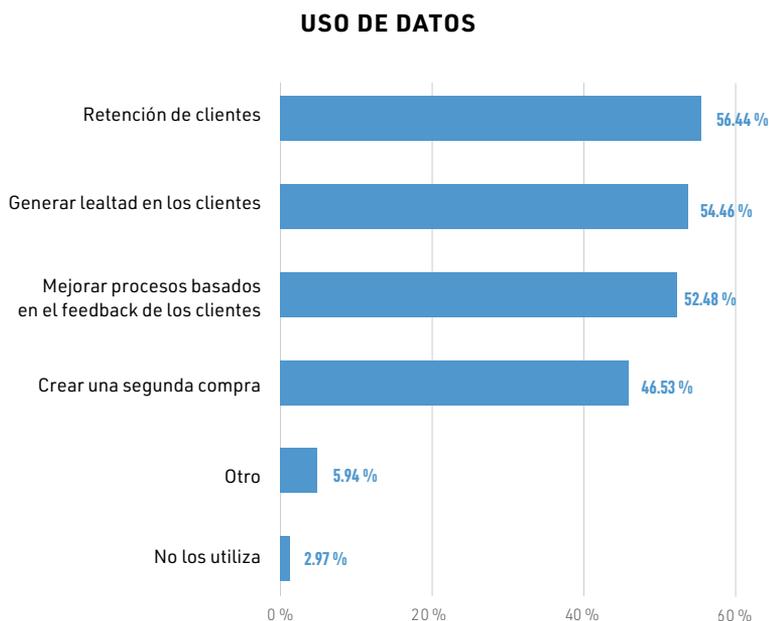
Identificar cuál es el contenido que podría atraer a los posibles clientes es una tarea que, además de requerir creatividad y conocimiento del mercado para realizarse de una manera efectiva, demanda el uso de herramientas que permitan extraer y analizar la información disponible en la red y la información que generan las campañas comerciales de la empresa, con el fin de determinar cuáles son las acciones que generan una mayor cantidad de interacciones de los usuarios e identificar los puntos a mejorar en las mismas.

Adicionalmente, contar con una excelente atención es de vital importancia para mejorar la experiencia de los clientes. La Internet no sólo ha cambiado la manera cómo se llega a los consumidores, también la manera cómo se interactúa con ellos. La inmediatez en la economía digital ha hecho que los usuarios sean cada vez más impacientes, razón por la cual la solución de dudas o problemas de manera rápida debe ser una prioridad para las organizaciones. Esto sólo se logra si se tiene en cuenta la opinión del cliente, no sólo sobre el producto sino sobre su experiencia al interactuar con la empresa.

Sin embargo, según la muestra analizada por Endeavor, a pesar de que sólo 3% no hace uso de los datos generados después del proceso de compra, 48% no utiliza la retroalimentación de los clientes para mejorar sus procesos.

Si se toma en cuenta lo anterior, conviene resaltar la importancia de las [plataformas de atención digital](#). Éstas han surgido como una solución a la necesidad de mejorar los tiempos de respuesta al cliente, debido a que no sólo permiten automatizar el proceso de atención haciéndolo más rápido, también permiten recaudar una gran cantidad de información que se genera tanto durante el proceso de compra, como durante la solución de dudas o reclamos.

El uso de estas plataformas permite a las empresas mejorar la experiencia del cliente a través de la mejora en la eficiencia de sus procesos y el acceso a información valiosa. Sin embargo, esto sólo es posible si su implementación se combina con el uso de herramientas tecnológicas que permitan una correcta gestión y análisis de los datos.



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas

## TECNOLOGÍA

Para realizar un uso óptimo de la información generada a través de medios digitales, es necesario contar con [herramientas tecnológicas](#) que permitan una correcta gestión y automatización del proceso de análisis de los datos, razón por la cual esta dimensión se enfoca en determinar si las empresas están haciendo uso de la tecnología en sus procesos.

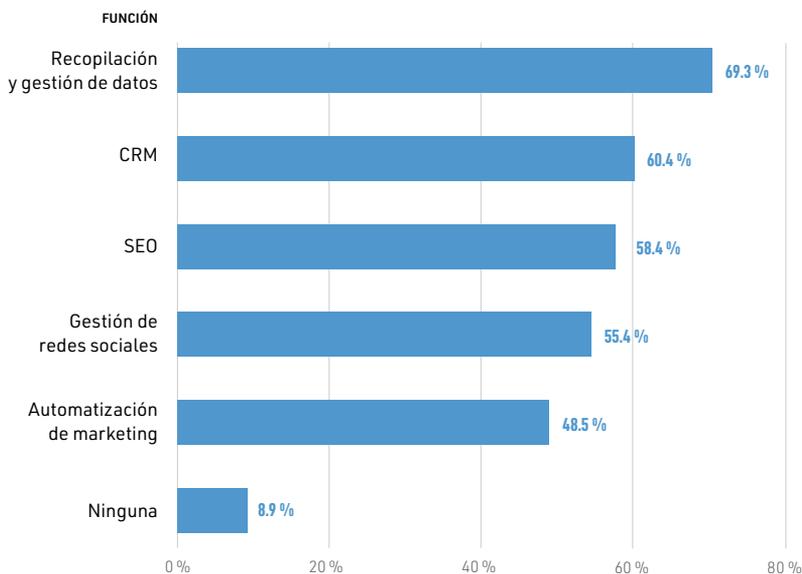
Se encontró que a pesar de que 29% de las empresas se ubican en etapa intermedia, más de la mitad se ubica entre los niveles de madurez avanzado y consolidado (55%) y sólo 16% se encuentra entre las dos etapas iniciales. Lo anterior hace que esta dimensión cuente con una calificación promedio de 3.90, la más alta de todas las dimensiones.

La tecnología tiene una gran influencia en el uso óptimo de los recursos destinados a publicidad digital; permite direccionar el contenido a la población adecuada, además de mejorar las experiencias de los usuarios.

Entre los tipos de tecnología más usados, se encuentran los *chatbots* (37%), seguidos de *smart bidding* o estrategias de ofertas inteligentes (13%) e Inteligencia artificial (8%), mientras que Internet de las cosas, Realidad aumentada, Asistente personal activado por voz y otras tecnologías, son usadas en total por 14% de los encuestados. Sin embargo, a pesar de los beneficios del uso de este tipo de tecnologías, se encuentra que aún 29% de las empresas no hacen uso de ninguna de ellas.

Endeavor identificó que 91% de las empresas utiliza al menos una herramienta tecnológica dentro de su proceso de *marketing*. Las herramientas más utilizadas están relacionadas con la recopilación y gestión de datos, mientras que las herramientas de automatización de *marketing* fueron las menos empleadas.

## USO DE HERRAMIENTAS



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\* Los porcentajes corresponden a la proporción de encuestados que afirmaron hacer uso de cada herramienta. Ejemplo de pregunta: ¿La compañía utiliza herramientas para la recopilación y gestión de datos?

\*\*Ninguna: Corresponde a la proporción de empresas cuya respuesta para todas las preguntas sobre el uso de herramientas fue negativa.

N=101 Empresas

Las herramientas de gestión y recopilación de datos son un insumo básico dentro del funcionamiento de una empresa, puesto que son un apoyo en el proceso de toma de decisiones, incluida el área de *marketing* digital. Dentro de estas herramientas, la más usada es Google Analytics, seguida de plataformas como Tableau, Mixpanel y Comscore. Los encuestados señalaron usar otras herramientas de este tipo además de las antes mencionadas, entre las que se encuentran: Zoho Analytics, Zoho One, Power BI, Facebook Analytics, Chartio, Adjust, Firebase, QlikView, Data Studio, Excel, Amplitude, Metabase, Knime y Hubspot.

Por otra parte, dentro del proceso de ventas, recopilar toda la información posible respecto de los clientes resulta fundamental para identificar sus preferencias, nichos de mercado, características de los clientes prospecto, entre otros datos que son un insumo fundamental para que las empresas puedan generar tracción. En este sentido, utilizar un CRM es uno de los aspectos básicos a considerar por una empresa,

puesto que este tipo de herramienta se especializa en la gestión de la información antes mencionada.

Para los ecosistemas analizados, se identificó que la plataforma CRM más usada es Hubspot, seguida de Zendesk, Salesforce y Zoho. Al igual que en las herramientas de gestión y recopilación de datos, existe una gran variedad de plataformas, entre las que se encuentran: Cooper, DataCRM, Odoo, Clientify, CleverTap, BlueCaribu, Bitrix24, nocrm.io, Campaign Monitor, Help Scout, Drip, Domus, Netsuite, Insightly, VTiger, Mailchimp, Livebeep, Pipedrive y SAP Business One.

Otras de las herramientas que son de gran utilidad para realizar *marketing* digital son las relacionadas con la optimización de motores de búsqueda (herramientas SEO), las cuales tienen el objetivo de mejorar la posición en la cual aparecen las empresas en los motores de búsqueda de manera orgánica,<sup>23</sup> para que los usuarios las consideren como la primera opción de solución a sus necesidades.

Dentro de este tipo de herramientas las más usadas son Google Search Console, SEMrush y Yoast, mientras que herramientas como Ahrefs, Ubersuggest y Moz son las menos usadas. El mapeo identificó otras herramientas como GoKoom, Agency Analytics y Hubspot, que también son usadas para estrategias SEO.

Gabriela Belden, ex directora de Marketing de Bitso, resaltó que las estrategias SEO han sido de gran importancia para su empresa. El uso de Google Search les ha permitido atraer *leads* que se encuentran en una etapa de compra un poco más avanzada que los que atraen a través de anuncios.

*"Las personas que ya están buscando empresas de tu categoría tienen más ganas de convertirse en clientes que una persona que se interesa en tus productos cuando le pones un anuncio mientras lee las noticias."*

Gabriela Belden  
Ex directora de Marketing de Bitso

Las herramientas de gestión de redes, por su parte, ayudan a crear contenidos más eficientes, de tal manera que a través de ellas las empresas pueden identificar qué tipo de contenido está generando una mayor cantidad de interacciones con los usuarios, así como determinar si las reacciones generadas por dicho contenido son negativas o positivas. Hootsuite destaca dentro de este tipo de herramientas, seguida de plataformas como Metricool, Socialbakers y Kontentino. Adicionalmente, se lograron

identificar otras herramientas utilizadas para esta función como AgoraPulse, Zoho Social, ContentStudio, Buffer, Hubspot, Traject Social, E-clincher, Agency Analytics, Facebook Business Manager, Sprout, Creator Studio, Later y Planoly.

Por otro lado, existen herramientas que permiten automatizar todo el proceso de *marketing*. Son plataformas desde las cuales se pueden realizar campañas de *e-mails*, *landing pages*, gestionar anuncios y muchas otras tareas, entre las cuales quizá la más importante es la extracción de todas las métricas relacionadas con las estrategias comerciales llevadas a cabo.

Existe una gran variedad de estas herramientas. Los responsables del área de *marketing* encuestados manifestaron utilizar: Mailchimp, Hubspot, RD Station, ActiveCampaign, Marketo, Eloqua, PersistIQ, Emarsys, Doppler, Zoho, Autopilot, Yahoo, CleverTap, BlueCaribu, Campaign Monitor, Odoo, Drip, OneMall, MailerLite, Engaged y Mixpanel. De todas estas plataformas, Mailchimp resultó ser la más usada, seguida de Hubspot y RD Station.

## TALENTO

A pesar de que contar con las herramientas tecnológicas necesarias para generar estrategias digitales eficientes y realizar un buen uso de la información resulta muy relevante para las empresas, si no se cuenta con un equipo calificado los resultados obtenidos no van a ser óptimos. Esta dimensión se centra en determinar qué tan preparados están los equipos de *marketing* para llevar a cabo estrategias digitales eficientes.

**Daniel Coll Ramírez, Web Analytics Leader de Ilumno**, empresa colombiana creada en 2006 dedicada a apoyar organizaciones del sector educativo a nivel global en su objetivo de incrementar la admisión y retención de estudiantes, destacó en su entrevista con Endeavor la importancia del talento en el proceso de transformación digital:



*"No sólo es necesario tener una estructura tecnológica que permita obtener y analizar información de la manera adecuada, también lo es tener un equipo alineado y estructurado."*

**Daniel Coll Ramírez**

WEB ANALYTICS LEADER DE ILUMNO

Uno de los encuestados resaltó que la parte de talento humano ha sido un aspecto que ha afectado en gran medida su proceso de implementación de *marketing* digital. A pesar de haber tenido la oportunidad de utilizar la versión de pago de algunas herramientas tecnológicas, la falta de un equipo calificado no permitió comprender por completo su funcionamiento y, por ende, aprovechar todos los beneficios que ofrecen.

Teniendo en cuenta lo anterior, un número de personal calificado suficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, una comunicación interna óptima y la aplicación de incentivos para el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades en el equipo, son aspectos fundamentales debido a que el *marketing* digital está estrechamente relacionado con el avance tecnológico; por ende, se deben mantener las estrategias y procesos a la vanguardia.

Al analizar el nivel de madurez en la dimensión de talento, los ecosistemas estudiados se encuentran en una etapa intermedia: la calificación promedio para esta dimensión fue de 3.46.

Como es de esperarse, el porcentaje más alto de empresas se encuentra en la etapa intermedia (38%), 20% se ubica en etapa avanzada, 14% en etapa consolidada y, para los primeros niveles de madurez, se encuentra que 10% tiene un nivel inicial y 19% está ubicado en etapa temprana.

A pesar de que los ecosistemas analizados tienen un desarrollo tecnológico que está cercano al nivel avanzado, no cuentan con un nivel de desarrollo en la dimensión de talento que les permita obtener todos los beneficios de la tecnología disponible.

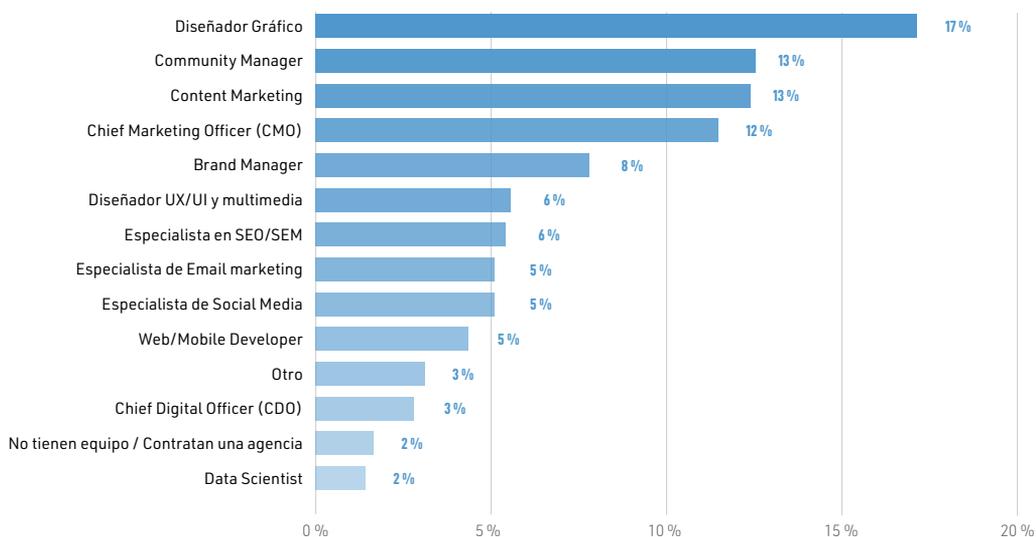
En cuanto a la conformación de equipos y talento, 50% de las empresas encuestadas cuenta con un equipo de *marketing* conformado por menos de tres personas, lo cual se explica por el hecho de que 56% de estas organizaciones cuentan con menos de 50 empleados, puesto que entre las empresas con más de 50 empleados la mediana del tamaño del equipo de *marketing* es de cinco personas.

Cuando se analizó cómo están conformados los equipos, se encontró que los perfiles más comunes son los mismos sin importar el tamaño de la empresa: Diseñador Gráfico, Community Manager, Content Marketing, Chief Marketing Officer (CMO) y Brand Manager.

Los especialistas en SEO/SEM se encuentran presentes sólo en 23% de las empresas. Esto es una muestra de la baja madurez en esta dimensión con la que cuentan los ecosistemas estudiados, puesto que el SEO es una de las actividades fundamentales que deben ser llevadas a cabo en un equipo de *marketing*.<sup>24</sup>

Más información sobre las áreas a incluir en un equipo de *marketing* puede ser consultada [aquí](#).

### EQUIPO DE MARKETING



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

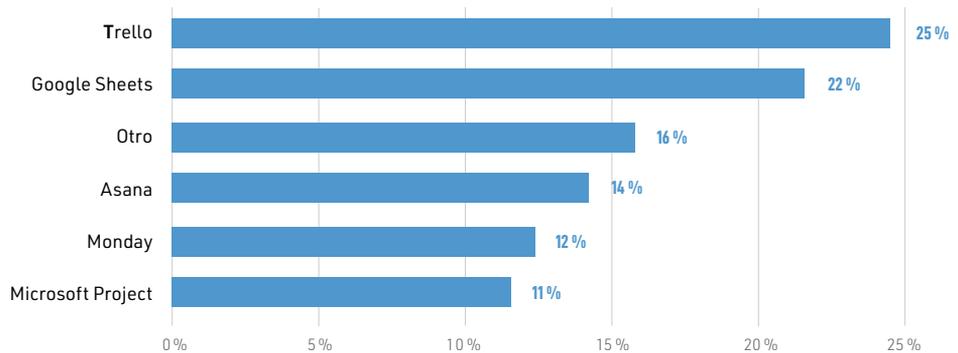
\*\*Los datos corresponden a las respuestas de una pregunta de selección múltiple.

\*\*\*N = 393 respuestas.

Finalmente, cabe mencionar que 32% de las empresas no cuenta con herramientas de gestión de proyectos, situación que probablemente afecta significativamente la eficiencia de las estrategias de *marketing* llevadas a cabo. Sin embargo, para aquellos equipos de *marketing* que sí hacen uso de este tipo de herramientas, se encontró que las plataformas más usadas corresponden a Trello y Google Sheets. Adicionalmente, se observó que las herramientas de comunicación interna más utilizadas fueron WhatsApp, seguida de Gmail, Google Hangouts y Zoom.

Más herramientas que pueden ser utilizadas para mejorar la productividad del equipo de trabajo pueden ser encontradas en [este post](#).

### HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS



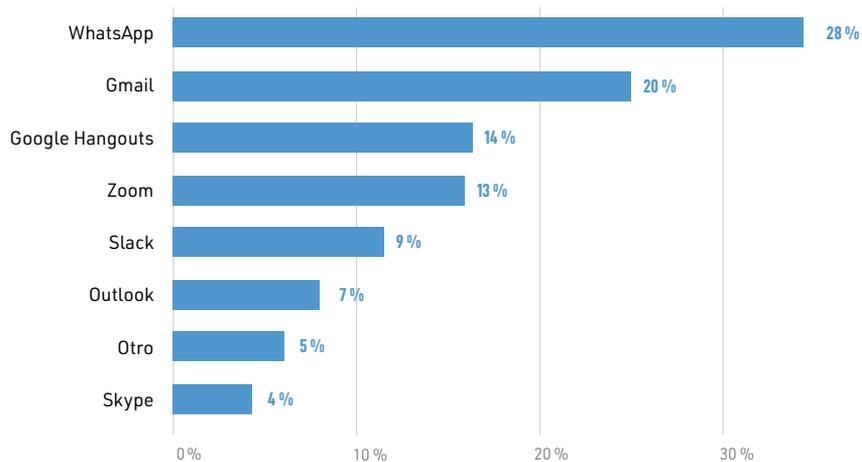
Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*Los datos corresponden a las respuestas de una pregunta de selección múltiple.

\*\*\*N = 106 respuestas.

### HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*Los datos corresponden a las respuestas de una pregunta de selección múltiple.

\*\*\*N = 314 respuestas.

## LIDERAZGO

Esta dimensión se enfoca en determinar la madurez respecto al nivel de conciencia que tienen los directivos y el personal gerencial acerca de la importancia del *marketing* digital en el crecimiento de las empresas, teniendo en cuenta que este ascenso no sólo está asociado al incremento de las ventas sino a la mejora de los procesos llevados a cabo dentro de la organización.

Dentro de una empresa las decisiones finales acerca de la adquisición de herramientas tecnológicas, contratación de personal e inversión en estrategias digitales recaen sobre el personal directivo; sin embargo, este no es el único factor al que deben prestar atención dentro del proceso de adopción de *marketing* digital.

*“Se puede tener el presupuesto para comprar lo mejor del mercado en marketing digital, pero los resultados no se verán reflejados si los directivos no están dispuestos a utilizar la información que se genera.”*

Daniel Coll Ramírez  
Web Analytics Leader de *Ilumno*

El uso de métricas de *marketing* es uno de los aspectos fundamentales de la madurez digital de una empresa, debido a que estos indicadores permiten evaluar de manera óptima las estrategias comerciales llevadas a cabo; no obstante, definir [cuáles son las métricas que realmente miden el éxito de las campañas de marketing](#) no es una tarea fácil.

*“Aunque el marketing digital ha sido desde el principio nuestra primera opción para generar estrategias comerciales, al iniciar el uso de herramientas que nos permitían obtener una gran cantidad de información, fue un reto definir las métricas a utilizar e incorporarlas dentro del proceso de toma de decisiones.”*

Gabriela Belden  
Ex directora de Marketing de *Bitso*

Al analizar la información recolectada, Endeavor encontró que, al igual que en las demás dimensiones, los ecosistemas estudiados se encuentran en un nivel de madurez intermedio, de tal manera que la calificación promedio para esta dimensión es de **3.67**.

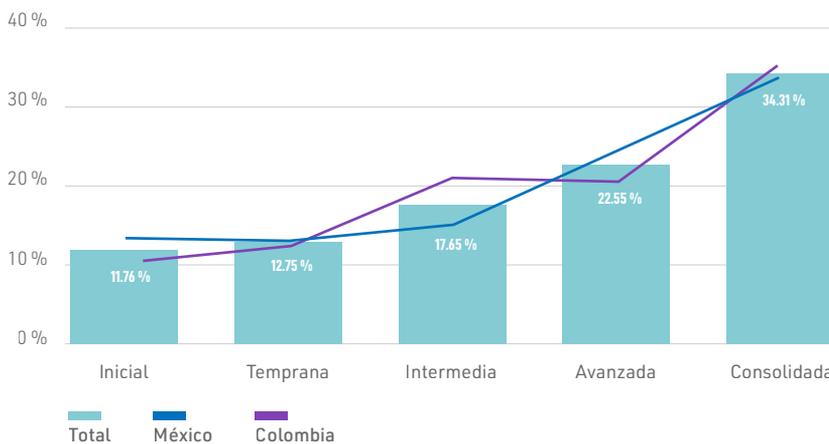
Como es de esperarse, el porcentaje de empresas que se encuentran en las etapas avanzada y consolidada es superior para las organizaciones fundadas en los últimos 10 años, equivalente a 49%, mientras que para aquellas empresas fundadas antes de 2011, corresponde a 38%.

Para el presente estudio se cuestionó a los encargados del área de *marketing* cuáles eran las principales métricas que tomaban en cuenta para evaluar las estrategias llevadas a cabo por la empresa. Los CMO revelaron que las más utilizadas corresponden a la tasa/costo de adquisición de los clientes (CAC), la tasa de conversión, el tráfico *web* y la interacción en redes sociales.

Finalmente, es importante resaltar que el uso de métricas por parte de los directivos en la toma de decisiones estratégicas y tácticas se halla en un nivel intermedio; sin embargo, se observó que un porcentaje considerable de empresas se ubica en los niveles avanzado y consolidado (23 y 34%, respectivamente). Las empresas fundadas en la última década son las que cuentan con un nivel de madurez más alto en la dimensión de liderazgo.

Todo lo anterior deja ver que se está generando un cambio en la mentalidad acerca del uso de *marketing* digital en los directivos de las organizaciones.

### USO DE MÉTRICAS POR LOS DIRECTIVOS



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 101 empresas.

## TIPO DE MÉTRICAS USADAS



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*Los datos corresponden a las respuestas de una pregunta de selección múltiple.

# **3. EL CAMINO HACIA LA ADOPCIÓN DE *MARKETING* DIGITAL**

## RETOS Y BARRERAS

Como método cualitativo de recolección de información se llevaron a cabo 18 entrevistas a profundidad a encargados de las áreas de *marketing* encuestados. A partir de estas entrevistas se identificó que los principales retos y barreras enfrentados por las empresas de los ecosistemas estudiados se relacionan con las dimensiones de liderazgo, tecnología y talento.

A continuación se detallan las barreras más importantes para alcanzar la madurez digital:

### 1. Mentalidad de los directivos

La falta de conciencia de los directivos sobre la importancia del *marketing* digital y sus beneficios hace que esta actividad sea percibida como un gasto y no como una inversión, lo cual afecta de manera negativa uno de los factores de más relevancia para el proceso de transformación digital, el presupuesto.

Como se mencionó en el apartado anterior, el uso de *marketing* digital depende en gran medida de la importancia que los directivos le otorguen al uso de la información que se genera por medio de estrategias *online*, debido a que el poco uso de los datos hace invisibles los beneficios que este tipo de *marketing* trae para las empresas, lo que a su vez trae como resultado que no se tome como prioridad dedicar presupuesto para mejorar las estrategias digitales.

Esta situación es un tema cultural; por ende, afecta más a las empresas que han surgido utilizando medios tradicionales. En las organizaciones creadas en un entorno de poco uso de los medios digitales, los emprendedores han logrado generar crecimiento a través de mercadotecnia tradicional. Por esta razón, la decisión de asignar presupuesto para la realización de estrategias digitales, se hace más difícil.

Un ejemplo de lo anterior es Ezytec. De acuerdo con Guillermo Alejandro Mogollón, su gerente de Mercadeo y Ventas, a pesar de que esta empresa fue creada en 2006 inició el proceso de implementación de estrategias comerciales digitales en 2018. Hasta ese momento el mercado comenzó a exigir un cambio; empezar a utilizar medios *online* se convirtió en una necesidad.

Debido a que se inició por una necesidad más que por un conocimiento de lo que implica el *marketing* digital, la presencia de barreras respecto de la aprobación en el uso de las herramientas tecnológicas para llevar a cabo estrategias digitales, han sido determinantes en el ritmo de adopción de este tipo de *marketing*.

Jennifer Reyes, gerente de Mercadeo de la empresa colombiana Expreso Viajes y Turismo, una agencia de viajes fundada en 1983, mencionó que el principal problema de las empresas para incrementar la madurez en el uso de *marketing* digital es la mentalidad de los directivos. Si éstos piensan que utilizar este tipo de *marketing* no funciona, dedicarán un rubro muy mínimo para su desarrollo, esperando obtener grandes resultados.

Sin embargo, a pesar de que sí es posible generar resultados positivos con un bajo presupuesto, generalmente no son los esperados por la organización. Más allá de generar campañas publicitarias efectivas que generen *leads*, se debe tener una estructura interna con la capacidad de convertir esos *leads* en ventas.



***“Es posible realizar estrategias comerciales digitales con bajo presupuesto; sin embargo, si el área de contacto con el cliente no tiene la capacidad para hacer seguimiento, realizar negociaciones y tener cierres efectivos, no tiene caso realizar esfuerzos para atraer leads. Nos llenamos de cotizaciones, aumentamos nuestra base de datos, pero estamos perdiendo conexión y ahí un momento de verdad clave, se pierde.”***

**Jennifer Reyes**

GERENTE DE MERCADEO DE EXPRESO VIAJES Y TURISMO

Por último, debe mencionarse que es posible que para los directivos de empresas grandes sea más sencillo enfocarse en determinar si invertir o no en *marketing* digital y estudiar sus beneficios. Como menciona Dibray González Gómez, subdirector de Experiencia al Cliente de Financiera Contigo, una empresa fundada en 2010 y dedicada al microfinanciamiento para mujeres

emprendedoras, en las empresas pequeñas hay muchas cosas que requieren inversión para generar crecimiento, lo cual hace que establecer prioridades de inversión sea más complejo para los directivos.



*“El proceso de adopción de marketing digital se hace un poco más difícil para las empresas pequeñas y medianas que no han nacido con una cultura del uso de tecnologías en sus estrategias comerciales. Cuando una empresa está iniciando hay muchas cosas por organizar y para los directivos es difícil determinar en qué invertir.”*

**Dibray González Gómez**

SUBDIRECTOR DE EXPERIENCIA AL CLIENTE DE FINANCIERA CONTIGO

## 2. Desconocimiento de las herramientas tecnológicas y altos costos asociados a su adquisición

Muchas empresas no tienen definidas cuáles son sus necesidades puntuales y cuál es la herramienta correcta para suplirlas, por lo cual al iniciar el camino hacia la transformación digital del proceso de *marketing* se deben probar varias herramientas hasta encontrar aquella que realmente se ajuste a sus exigencias. Esto hace que el proceso de transformación digital sea complejo y que con ello se incrementen los costos asociados a ella.

*“Encontrar las herramientas que la compañía necesita puede ser un auténtico reto. Buscar entre las diferentes opciones, comparar y tomar la decisión adecuada es la clave para lograr las metas de la compañía.”*

Lucía Gracia Navarrete  
Marketing Manager de *Bellísima*

Sin embargo, muy pocas empresas están dispuestas a seguir este proceso debido precisamente a los costos en términos de tiempo y logística relacionados con la migración de una herramienta a otra. Al respecto, las *startups* tienen una ventaja sobre empresas ya consolidadas, debido a que tienen la oportunidad de experimentar con diferentes herramientas sin que ello signifique un gran riesgo; esta es una de las razones por las cuales las empresas en las etapas iniciales de desarrollo tienden a tener un nivel de madurez más avanzado.

Claudia Silva Solís, gerente de Marketing de Zélé, una empresa mexicana fundada en 2011 y dedicada a brindar soluciones efectivas para la pérdida de peso, indica que:



***“Las ventajas de estar en una startup es que los procesos son más moldeables, no como en otras empresas más grandes en las cuales se tiene que pedir mucha autorización”.***

**Claudia Silva Solís**  
GERENTE DE MARKETING DE ZÉLÉ

Otro aspecto importante a resaltar es que existen muy pocas herramientas que cuentan con periodos de prueba cuya duración sea suficiente para que las empresas puedan determinar si es la opción adecuada, sin tener que incurrir en la contratación de la herramienta por un largo periodo de tiempo. Esto implica para las empresas la necesidad de tomar el riesgo de incurrir en un gran costo sin tener la certeza de que la herramienta resuelva sus necesidades.

A lo anterior, se suma el hecho de que muchas herramientas deben ser pagadas en dólares, lo cual en países como Colombia y México hace más costosa su adquisición, en especial para las empresas pequeñas.

Camilo Ramírez, cofundador de Netbangers, una agencia colombiana de *marketing* digital fundada en 2007, identifica este factor de costo-adquisición como una de las barreras más importantes en la decisión de adoptar *software* de automatización:



*“Para una empresa pequeña no tiene sentido invertir tanto dinero en este tipo de herramientas, muchas de ellas son usadas por compañías con altos presupuestos de mercadeo. La mayoría de estas suites deben ser contratadas anualmente y pagadas en dólares, lo cual en Colombia es una situación complicada, puesto que encarece cada vez más la operación. En empresas pequeñas no es posible darse el lujo de pasar estos costos al producto o al usuario final.”*

**Camilo Ramírez**

VICEPRESIDENTE DE INNOVACIÓN DE NETBANGERS

### 3. Escasez de talento

Una vez que las empresas han superado las barreras relacionadas con el liderazgo e incluso las vinculadas con la adquisición de tecnología, se encuentran con obstáculos asociados al talento. Obtener beneficios de las herramientas tecnológicas depende también de qué tan capacitado esté el equipo de *marketing* para entender cómo funcionan las plataformas y qué tanta información pueden obtener de ellas.

Debido a que el uso de *marketing* digital apenas se está adoptando en los ecosistemas estudiados, encontrar talento calificado es una barrera para las empresas, especialmente para las pequeñas.

Endeavor identificó que los equipos de *marketing* son muy pequeños y no cuentan con las habilidades técnicas necesarias para generar estrategias de *marketing* digital óptimas, lo cual se explica por tres razones principales: 1) las empresas ofrecen un salario poco competitivo y no atraen a los profesionales calificados; 2) conformar un equipo de *marketing* digital resulta muy costoso y, por ende, no se contrata personal suficiente; y 3) no se destina inversión en capacitaciones para el personal existente con el fin de mantener sus conocimientos a la vanguardia.

Finalmente, Endeavor identificó tres retos principales que se encuentran directamente relacionados con las barreras antes mencionadas y que son de vital importancia para que los resultados de las estrategias digitales se vean realmente reflejados en el progreso de la empresa:

**1. Crear una cultura de datos:** el uso de métricas no sólo por parte de los directivos, sino en todos los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa, hará que los resultados de las estrategias digitales tengan un impacto significativo en el desarrollo de la compañía.

**2. Crear una cultura de aprendizaje continuo:** dado que constantemente se generan avances tecnológicos, tanto los directivos como el equipo de *marketing* deben investigar continuamente sobre nuevas tendencias y herramientas tecnológicas disponibles en el mercado. Esto permite facilitar el proceso de identificación de las herramientas capaces de suplir sus necesidades y, con ello, que se optimicen las inversiones realizadas.

**3. Establecer una estructura organizacional:** debe ser adecuada para garantizar un ritmo de trabajo óptimo entre las áreas de *marketing* (tradicional y digital) y el área comercial.

## RECOMENDACIONES

Con el fin de identificar los pasos a seguir para incrementar la madurez digital, en las entrevistas a profundidad llevadas a cabo se consultó qué hacía falta en el ecosistema para incrementar el uso de *marketing* digital. Los testimonios coincidieron en que existen acciones a tomar en cuenta tanto por parte de los emprendedores o directivos de las empresas, como por parte de los proveedores de las herramientas tecnológicas que pueden ser utilizadas dentro de las estrategias de *marketing* digital.

## ¿CÓMO SUPERAR LAS BARRERAS ENFRENTADAS EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Se encontró que la acción más importante relacionada con la superación de las barreras de liderazgo y tecnología es **dejar a un lado el miedo a fallar**. Para entender [cómo funciona el marketing digital](#) y encontrar las herramientas y estrategias adecuadas a las necesidades de cada empresa, se debe pasar por un proceso de ensayo y error. Los tomadores de decisiones y los responsables de las áreas de *marketing* deben ser conscientes de que el *marketing* digital es una disciplina que nació con el avance tecnológico y que va cambiando día a día.

Cada vez hay más herramientas y más formas de optimizar los procesos, lo cual implica constantes cambios en las estrategias, así como la necesidad de capacitación constante a los empleados para que éstos se encuentren a la vanguardia con las herramientas y los métodos utilizados para realizar *marketing* digital.

Martín Antonio Chávez Guerra, CMO de Quanti Solutions, aconseja a las empresas decidirse a probar las herramientas y estar dispuestos a cambiar constantemente las estrategias llevadas a cabo, puesto que no hay una receta que funcione para todas las organizaciones:

*“No crean todo lo que ven en Internet, háganlo ustedes mismos, agarren 50 pesos, inviértanlos en Facebook y vean cómo funciona; es más, aprendan a usar la herramienta de Facebook, lean, aprendan. Todo el mundo ahora da seminarios de marketing digital y no hay una receta, la estrategia cambia. Nosotros hemos hecho y deshecho nuestra estrategia casi cada mes.”*

Martín Antonio Chávez Guerra  
Chief Marketing Officer de *Quanti Solutions*

El hecho de que los directivos de las empresas estén dispuestos a probar diferentes herramientas y, sobre todo, a familiarizarse con su uso, abre la posibilidad de que sean más conscientes de los beneficios que trae el *marketing* digital y aceptar el proceso de ensayo y error como parte del crecimiento, identificar continuamente mejoras dentro de las estrategias y procesos llevados a cabo por la compañía.

Cambiar de pensamiento y tener la disposición de ensayar herramientas para sacar el máximo provecho de este proceso es un gran salto para identificar el *marketing* digital como una inversión y no como un gasto, lo cual es la base para superar las barreras enfrentadas en las dimensiones de talento y tecnología.

Sin embargo, con el fin de tener claridad en las expectativas sobre los resultados que se pueden obtener y no correr el riesgo de perpetuar la creencia de que las estrategias comerciales digitales son poco efectivas, es necesario **contar con un presupuesto de marketing digital que permita alcanzar los objetivos de la empresa.**

Respecto de las barreras relacionadas con la adquisición de talento, Marcela Picos Pérez, ex directora de Marketing y Crecimiento de Kueski, indicó que una de las formas como su empresa las ha superado ha sido invertir tiempo y esfuerzo en **llevar a cabo una incubadora de talento interno**, en la cual buscan personas que cuentan con mucho conocimiento de la empresa y brindan capacitaciones para que puedan ser parte del equipo de *marketing*.

De igual manera, si se tiene en cuenta que el *marketing* digital es una disciplina que depende del avance tecnológico, es de vital importancia **mantener a la vanguardia el conocimiento de los equipos acerca de las herramientas tecnológicas.**

En este sentido, Jorge Rodríguez de Ben & Frank, reveló que en su empresa ha sido de gran ayuda contar con planes en Google y Facebook que les permite tener acceso a cursos mensuales sobre herramientas programáticas y medios poco tradicionales. Sin embargo, señala que debido a que lo digital se encuentra en constante cambio, es mejor ir con la fuente, es decir, buscar **obtener información directamente de los proveedores de las herramientas.**



*"Vas a aprender más con la plataforma que está revolucionando el programmatic que una clase en una escuela donde te van a platicar qué es programmatic."*

Jorge Rodríguez  
Vicepresidente de Marketing de Ben & Frank

Por otra parte, en relación con las barreras que se encuentran relacionadas con la estructura de los equipos que interactúan en el proceso de ventas, se observó que **las empresas con un mayor grado de madurez digital cuentan con una figura que vincula los diferentes equipos y tienen políticas muy definidas que les ayudan a organizar sus procesos.**

Por ejemplo, **Vanessa Ramírez** indicó que en DataCRM los equipos de *marketing* y ventas, aunque se encuentran divididos, ambos están bajo su dirección y cuentan con un mismo asistente de mercadeo, razón por la cual ambas áreas se encuentran muy conectadas. Todas las estrategias de adquisición de clientes que realiza el equipo de *marketing* son filtradas por el asistente de mercadeo y éste asigna las oportunidades ya clasificadas y filtradas al equipo de ventas.

Adicionalmente, con el fin de garantizar una comunicación efectiva entre las áreas que interactúan en el proceso de ventas y, con ello, el éxito de las campañas de *marketing* digital, se deben definir políticas que establezcan los pasos a seguir por cada área.

Al respecto, Quanti es un ejemplo de buenas prácticas; su CMO, **Martín Antonio Chávez**, destacó que cuenta con políticas de asignación y despacho de *leads*, tiene un proceso definido de atención y métricas tanto para el área de *marketing* digital como para la parte de ventas, de tal manera que todo su proceso está medido y monitoreado al segundo. Resaltó además la importancia de realizar una reunión diaria de 15 minutos entre las dos áreas (ventas y *marketing*) y el nivel directivo, con el fin de alinear estrategias, objetivos y procesos.

Una vez superadas las barreras tanto de liderazgo como de talento, superar las relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas se hace un poco más sencillo. Sin embargo, aunque las empresas cuenten con un equipo directivo que esté consciente de la importancia del uso de *marketing* digital, y un equipo de *marketing* calificado tanto para crear estrategias *online* como para realizar un uso óptimo de las herramientas tecnológicas en el análisis de datos generados a partir de ellas, los altos costos de las herramientas siguen siendo una barrera muy importante.

Incurrir en la compra de una herramienta sin saber si es la adecuada para la empresa, representa un uso poco óptimo de los recursos, en especial por el monto de inversión que requiere. **Jorge Rodríguez**, VP de Marketing de Ben & Frank, indicó que siempre

se tiene que empezar con lo más barato posible porque el uso de herramientas de paga tiene un costo intrínseco que al final se debe devengar en el retorno de clientes. Por lo tanto, es muy importante determinar si las herramientas usadas están generando un valor positivo o negativo, para lo cual se necesita comparar su rendimiento con las herramientas y estrategias que están generando clientes de forma gratuita.

Algunas recomendaciones de estrategias de *marketing* digital que pueden ser llevadas a cabo con una baja inversión en tiempo y dinero, pueden ser encontradas [aquí](#).

## ¡LOS PROVEEDORES DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS TAMBIÉN HACEN PARTE DE LA SOLUCIÓN!

No todas las soluciones están a cargo de las empresas, es importante resaltar que los proveedores de herramientas para *marketing* digital también juegan un papel importante en el incremento del uso de estrategias comerciales digitales en los ecosistemas estudiados.

Ofrecer periodos de prueba más prolongados o permitir contratar las herramientas por periodos de tiempo cortos, son algunas de las acciones que podrían ser tomadas por estos actores del ecosistema, con el fin de que las empresas tengan la oportunidad de probar todas las funciones de las herramientas y determinar si se adecuan a sus necesidades.

**Carlos Guadarrama**, Brand Marketing Manager de Oggi, recalcó que los proveedores de herramientas podrían ofrecer versiones de sus productos y/o servicios a un costo accesible para empresas que están iniciando, con el fin de que cuando alcancen un punto en el cual se necesite utilizar la versión completa de la herramienta, sólo sea necesario realizar un cambio de plan. De esta manera, los proveedores de *marketing* lograrían captar más clientes y para las empresas disminuiría el costo relacionado con la migración de una herramienta a otra, que resulta ser uno de los más altos en el proceso de digitalización.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el bajo conocimiento acerca de la utilidad de las herramientas es uno de los retos a superar en los ecosistemas estudiados, ofrecer servicios/manuales enfocados en ayudar a los emprendedores y a los encargados de las estrategias de *marketing* digital para entender qué información pueden obtener de

las herramientas y cómo pueden usarlas dentro de su proceso de toma de decisiones, es una de las acciones que podría generar un cambio a corto plazo en el ecosistema.

Por último, pero no menos importante, es fundamental que se enfoquen los esfuerzos en educar a los emprendedores y/o directivos de las empresas, explicarles qué es en realidad el *marketing* digital y qué ventajas puede traer, con el fin de generar conciencia acerca de que el uso de este tipo de *marketing* puede generar un gran impacto positivo sin importar en qué etapa se encuentra la organización.

# 4. CASOS DE ÉXITO

Una vez que se han estudiado las dimensiones y los principales retos y barreras que enfrenta el *marketing* digital, con el fin de complementar las recomendaciones antes señaladas, a continuación se presentan algunos casos de éxito en la adopción de *marketing* digital que muestran cómo un correcto seguimiento del *marketing* puede tener un gran efecto en los patrones de compra si se logra tener un buen manejo de las plataformas, una buena integración de las necesidades, de los servicios ofrecidos a los clientes y un producto que sea robusto ante la competencia.

## BEN & FRANK

Ben & Frank nació en 2015 a partir de una mala experiencia de su creadora, Mariana Castillo, quien al no sentirse satisfecha con una compra de lentes en una optica en México, se animó a realizar una compra por Internet en Estados Unidos. De ahí surge la idea de un negocio con esas características en México, de explorar el mercado *online* de lentes y descubrir una oportunidad de negocio.

Mariana Castillo, junto con sus socios Eduardo Paulsen, Benigno Pérez y María José Madero, deciden arriesgarse y hacer una propuesta para revolucionar el mercado e incentivar a las personas a mejorar sus experiencias con las compras *online*, con el objetivo de explotar el potencial y alcance que tienen las redes hoy en día.

*“Cuando nació Ben & Frank vimos el potencial de las redes, el alcance y el bajo costo que representaban, así como la posibilidad de hacer todo nosotros mismos.”*

Jorge Rodríguez  
VP de Marketing de Ben & Frank

No es fácil lograr que las personas compren lentes sin verlos físicamente, o sin saber las medidas necesarias para la montura, o simplemente cómo les van a quedar de acuerdo a su tipo de rostro. Pero Ben & Frank logró fusionar la parte digital con la tradicional de las ventas, enviando varios tipos de monturas de prueba y asociándose con una gran cantidad de oftalmólogos para que las personas pudieran realizar los exámenes correspondientes y obtener todo lo necesario para realizar su pedido en la *web*.

Gracias a la gran acogida que tuvieron, ya cuentan con tiendas físicas y están en expansión. Ben & Frank se esfuerza por darle opciones y simplicidad a los usuarios a la hora de realizar sus compras; ofrece una guía para lo que cada cliente necesita específicamente.

**Jorge Rodríguez**, vicepresidente (VP) de Marketing de Ben & Frank, reveló que al inicio se enfrentaron con dos obstáculos principales en la implementación de *marketing* digital. El primero, la falta de conocimiento de la tecnología para realizar correctamente las integraciones de los datos; el segundo, la consecución de talento calificado.

Además, identificó tres pasos para superar el primer obstáculo y realizar una correcta adopción de *marketing* digital: uno, investigar cómo funcionan las plataformas; dos, tomar como guía las buenas prácticas de empresas como Google o Facebook; y tres, estar dispuestos a probar, porque es un proceso de prueba y error.

En la parte del talento, Rodríguez subrayó la escasez de personal calificado como uno de los factores presentes en la industria del *marketing*:

*"Hay muchas personas que dicen que conocen mucho de las plataformas y te das cuenta de que es muy difícil encontrar personas que no sólo tengan lo técnico sino que también tengan el entendimiento del negocio."*

De igual manera, resalta la importancia de realizar la búsqueda de talento desde cualquier *background*, puesto que han encontrado que proviene de los lugares menos esperados.

Debido a que Ben & Frank se encarga de toda la cadena de producción, es decir, diseñan, fabrican y venden los lentes, logran reducir los costos para ofrecer un precio accesible al mercado. Para garantizar estos costos competitivos, han realizado un gran trabajo en utilizar herramientas digitales, tarea en la cual es indispensable manejar perfectamente las plataformas y poder medir su alcance, pero también tener el entendimiento del negocio que permita lograr que todo lo anterior sea aplicado de la mejor manera.

*“Somos una empresa que entendimos que el marketing tiene que estar unido a las ventas, por lo que estamos basados en nuestro desempeño de marketing, entendiendo que el dinero que tenemos tiene que estar medido contra las ventas que generamos. Usamos modelos estadísticos todo el tiempo para entender las acciones correlacionadas con una venta final, esto también lo medimos contra compra en línea y offline, para así dirigir la publicidad a los usuarios de manera eficiente”, dijo Rodríguez.*

## DATA CRM

Para Colombia se seleccionó el caso de DataCRM, empresa fundada por Juan Alejandro Piravique, Jasmín Guerra, José Fernando Piravique, José Dimate y Vanessa Ramírez, la cual inició en 2010 ofreciendo servicios de desarrollo de *software in-house*, pero a partir de 2015 se especializa en *software CRM* (Customer Relationship Management).

DataCRM ofrece un programa enfocado en ayudar a las empresas pequeñas y medianas a adquirir y retener clientes, así como a hacer el seguimiento comercial desde todo el embudo de ventas. El *software* permite captar todos los *leads* o prospectos que llegan por campañas hechas en Google, redes sociales o por una *landing page*.

En un principio, la estrategia de *marketing* llevada a cabo por esta empresa se enfocaba netamente en los clientes potenciales o prospectos, encontrando que una de las principales barreras era convertirlos en clientes reales porque su producto no era muy conocido por los empresarios. Por esta razón, empezaron a educar al mercado, a

enseñar y explicar por qué es importante implementar un CRM dentro de las empresas y a generar contenido de valor que permita nutrir a los clientes con el fin de que éstos puedan sacar provecho de la plataforma

A partir de ese momento empezaron a conseguir interesados que aún no son prospectos sino personas que están en el medio y que se interesan por leer sus contenidos o asistir a sus talleres o charlas, lo cual los llevó a aplicar estrategias específicas para este tipo de público, con el fin de nutrirlo para que fueran avanzando en el embudo de ventas hasta que puedan ser atendidos por el equipo comercial.

En este proceso, contar con métricas de cada etapa del proceso de ventas y datos demográficos de los usuarios se convirtió en algo fundamental.



*“Nosotros tenemos muchos leads porque hacemos muchos contenidos y para su descarga pedimos el correo, con el fin de empezar a nutrirlos. A medida que se van invitando a eventos y descargan otros materiales, se les va pidiendo más información. Luego, para quienes ya se convierten en ventas y han pasado por todo el proceso, tenemos todos los datos demográficos.”*

**Vanessa Ramírez Rico**

DIRECTORA COMERCIAL Y MERCADEO DE **DATACRM**

Por último, durante su proceso de consolidación llegaron a un punto en el cual tenían muchas visitas a la página y a sus contenidos, pero no lograban captar todas esas visitas, razón por la cual decidieron empezar a usar una herramienta de automatización que les permitiera identificar los prospectos y enganchar a quienes ya tenían, para luego ir filtrando los clientes potenciales de acuerdo con los distintos patrones observados en la interacción con sus contenidos, y así pasar a hacer gestión desde el área de ventas.

*“Un software de automatización y de gestión de clientes es lo que más valor genera, porque permite entender por cuáles canales llegan los prospectos. Es posible que muchas empresas estén cumpliendo metas, pero tienen muchos costos ocultos y pueden tener mejores resultados si logran entender qué pasa con los leads durante el proceso de venta”,* aseguró Ramírez.

## OGGI JEANS

Tanto DataCRM como Ben & Frank son empresas creadas en los diez últimos años que nacen con un componente tecnológico muy fuerte en sus modelos de negocio. Desde sus inicios la cultura del uso de la tecnología y la información generada a través de ella ya estaba establecida. Sin embargo, esto no ocurre con todas las empresas, en especial con aquellas que fueron creadas antes de que el uso de la Internet comenzara a generalizarse entre la población, como es el caso de Oggi, una empresa mexicana familiar surgida en 1974 con la idea de crear y desarrollar prendas, siguiendo las últimas tendencias de la moda ante un mercado de ropa carente de opciones.

Debido a que es una empresa tradicional, la estrategia de *marketing* de Oggi empezó a volcarse hacia los medios digitales hace apenas cinco años y comenzó a despegar con fuerza hasta hace dos años. Anteriormente, los volúmenes que se manejaban en medios digitales eran muy bajos y no eran un incentivo para empezar a usar herramientas de *marketing* digital, situación que ha cambiado drásticamente a raíz de la contingencia ocasionada por la pandemia actual.

*“A raíz de la pandemia tuvimos que hacer ajustes radicales en la forma como se hacía marketing, tuvimos que incrementar el detalle a los análisis, aumentar el número de KPIs que seguimos para buscar de esta forma tener un mejor control de las estrategias.”*

Carlos Guadarrama  
Brand Marketing Manager de Oggi

Carlos Guadarrama, Brand Marketing Manager de Oggi, indicó que esta empresa se encuentra a mitad del camino en el proceso de adopción de *marketing* digital, debido a que aunque actualmente el uso de estas herramientas se ha convertido en una prioridad, se han enfrentado a una gran barrera en el proceso de integración de las distintas plataformas de recolección y gestión de datos.

*“Hay muchas cosas que queremos saber y no tenemos cómo cruzar los datos porque no están integradas las plataformas que usamos, entonces ya empieza a ser una necesidad una herramienta que permita*

*integrar toda la información que tenemos disponible. Sin embargo, el presupuesto justo en este momento de Covid por el tema de la contingencia ha representado una barrera.”*

Carlos Guadarrama  
Brand Marketing Manager de Oggi

Aunque esta empresa aún no ha completado su proceso de madurez respecto al uso de *marketing* digital, ha percibido grandes beneficios al empezar a implementarlo. Le ha permitido tener un mayor control sobre la experiencia del cliente en sus canales digitales y la información que genera a través de ellos se ha hecho más representativa para conocer el comportamiento del consumidor y el interés real que tienen en la marca.

*“Hemos empezado a ver el performance de los productos y sus ventas para identificar cuáles son los que hacen la diferencia y hacer a un lado los productos que no son vitales y que representan un gasto. También hemos podido mejorar la relación con el consumidor. A través de formularios detectamos si se deben hacer modificaciones sobre las prendas”,* afirmó Guadarrama.

# 5. CONCLUSIONES

**A** pesar del crecimiento que ha tenido el uso de Internet entre la población, México y Colombia cuentan con un ecosistema emprendedor que no está aprovechando todas las oportunidades que trae consigo la conectividad, de tal manera que su madurez digital se ubica en una etapa intermedia.

A lo largo de la investigación, Endeavor observó que la coyuntura ocasionada por la pandemia iniciada a finales de 2019, ha acelerado en gran medida no sólo el uso de medios digitales por parte de toda la población, también por las empresas. Una proporción importante de organizaciones se ha visto obligada a empezar a usar estrategias comerciales digitales, lo cual ha traído consigo un cambio en la manera como los directivos de las empresas ven el *marketing* digital, al grado de que muchos ahora lo consideran una prioridad. Lejos de ser una situación óptima, se puede decir que la pandemia dio el empujón que necesitaban las empresas de los ecosistemas estudiados para empezar a aprovechar las oportunidades que se generan en los entornos virtuales.

Es importante resaltar que México y Colombia son mercados muy similares en términos de los retos y barreras que sus empresas enfrentan en la adopción de *marketing* digital. La diferencia en la calificación obtenida respecto a su madurez en esta disciplina es muy poca, de tal manera que México obtuvo una calificación de 3.60 mientras que Colombia obtuvo una evaluación de 3.55.

México destacó sobre Colombia por una elevada tasa de conversión en los niveles de madurez inicial y temprano, y por un nivel de madurez superior entre las empresas que se encuentran en etapas de desarrollo empresarial iniciales (concepto e idea, versión beta, listo para lanzamiento comercial y listo para escalar), lo cual es indicio de un cambio en la percepción de la importancia del *marketing* digital entre las empresas que están surgiendo.

Colombia, por su parte, cuenta con un nivel de madurez superior al mexicano entre las empresas que se encuentran en etapa de consolidación, lo cual junto con los resultados obtenidos por eMarketer acerca de la inversión en publicidad digital para 2020, indica que probablemente las empresas ubicadas en esta etapa de desarrollo sean las que lideran el incremento en la inversión para este país. Dado que son organizaciones que ya han generado tracción, están más establecidas y, por ende, cuentan con la capacidad para responder a la necesidad urgente del uso de medios digitales.

Lo anterior, sumado al hecho de que más de la mitad de las empresas en etapa consolidada tiene 50 o menos empleados, deja ver que se está generando un cambio en la tendencia hacia el uso de *marketing* digital, tanto en México como en Colombia, pero todavía no es suficiente.

El paso hacia un nivel de madurez avanzado y consolidado se ha convertido en una misión muy complicada para algunos, debido a barreras que giran en torno a las dimensiones de liderazgo, tecnología y talento. Específicamente, se identifican tres barreras principales: uno, la falta de conocimiento por parte de los directivos acerca de qué es de *marketing* digital y cuáles son los beneficios que éste puede generar; dos, la escasez de talento con conocimiento acerca de las herramientas existentes para llevar a cabo estrategias digitales; y tres, los altos costos de estas herramientas.

Entre todos estos factores, se identificó que para las empresas en etapas de desarrollo avanzadas, las cuales generalmente han sido creadas hace más de 10 años, la falta de conciencia por parte de los tomadores de decisiones crea un círculo vicioso en el cual se dedica poco presupuesto a las estrategias digitales y a la mejora de la estructura de la empresa para llevarlas a cabo, no se reciben los resultados esperados y, por ende, se reafirma la creencia de que realizar *marketing* digital no es una prioridad. Lo anterior ocasiona que se agudicen las barreras de talento y tecnología.

Por otro lado, para las empresas que han surgido en los últimos años, se encontró que las barreras respecto al conocimiento sobre las herramientas tecnológicas y los altos costos de estas herramientas son las más fuertes, en especial porque las empresas en sus inicios cuentan con presupuesto muy limitado y se les dificulta encontrar talento calificado que les permita superar la barrera de desconocimiento de las herramientas, así como incurrir en una gran inversión en tecnología sin tener certeza de que la herramienta es la indicada para suplir sus necesidades.

Por lo tanto, las barreras encontradas en todas las dimensiones se encuentran relacionadas con el presupuesto, ya sea porque los directivos no ven la necesidad de realizar una inversión o porque existe un monto muy limitado para atraer talento calificado y/o contratar herramientas tecnológicas.

En ambos casos, se concluye que existen cinco pasos que ayudan a superar estas barreras y que deben tomarse en cuenta a la hora de pensar en implementar *marketing* digital:

1. Entender cómo funciona el *marketing* digital en el mercado objetivo: identificar cuáles son los medios más usados y comprender cómo funcionan.
2. Definir cuáles son las necesidades y prioridades de la empresa para identificar qué tipo de herramienta se necesita y cómo se va a usar.
3. Investigar cuáles son y cómo funcionan los diferentes *software* presentes en el mercado que permiten solucionar las necesidades identificadas.
4. Iniciar el proceso de digitalización usando las opciones gratuitas.
5. Usar herramientas de paga sólo a partir de que se generen resultados con herramientas gratuitas.

Es importante resaltar que para que ocurra un crecimiento en el uso de *marketing* digital en los ecosistemas estudiados, los proveedores de servicios y herramientas relacionadas con esta disciplina cumplen con un papel fundamental, no sólo en la toma de decisiones relacionadas con facilitar la adquisición de sus productos, sino también en brindar las herramientas y la asesoría adecuada para facilitar a las empresas la total comprensión de las soluciones que ofrecen.

Promover el uso de *marketing* digital en estos ecosistemas es entonces tarea no sólo de los encargados de las áreas de *marketing*, también de los directivos, así como de los proveedores de herramientas y servicios que pueden ser utilizados dentro de los procesos de creación y análisis de las estrategias comerciales digitales.

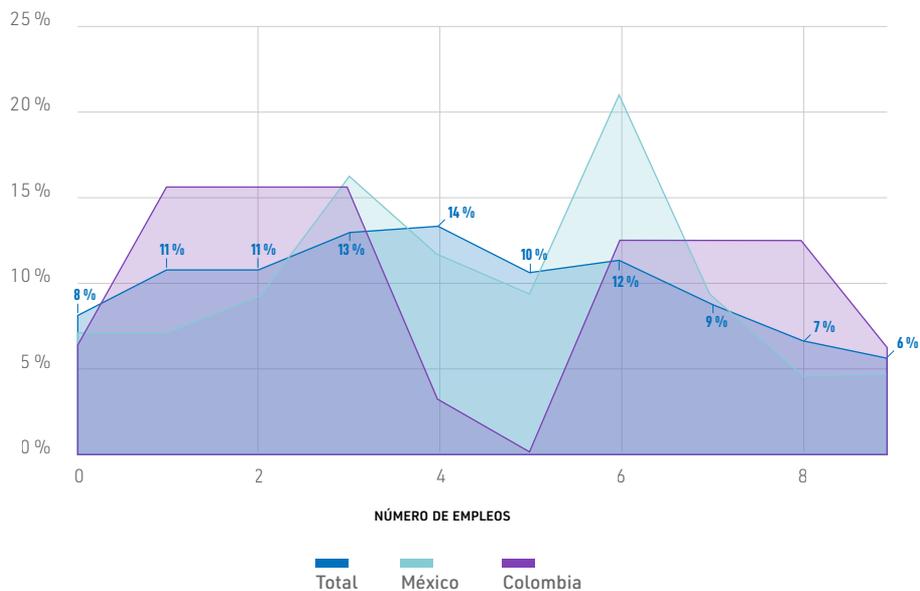
Finalmente, se debe mencionar que el análisis realizado en el presente estudio provee información acerca del grado de madurez en el uso de *marketing* digital, teniendo en

cuenta los diferentes aspectos que dicha actividad impacta dentro de la empresa. Sin embargo, no se realizó un análisis por sectores y tanto las estrategias comerciales como los retos y las barreras a los cuales se enfrentan las empresas en la adopción de *marketing* digital, dependen en gran medida del sector económico al cual pertenecen las organizaciones.

Para futuros estudios se sugiere realizar un análisis que permita determinar los retos y barreras determinantes en cada sector económico, al igual que sus posibles soluciones.

# ANEXO I

## PERFIL DEL ENCARGADO DE MARKETING: EMPLEOS PREVIOS



Fuente: análisis de Endeavor Intelligence, 2020.

\*La información corresponde a datos recolectados por Endeavor.

\*\*N = 416 personas

## ANEXO II. METODOLOGÍA, SESGOS Y LIMITACIONES (2020)

**Objetivo del proyecto:** ofrecer a los diferentes *stakeholders* del ecosistema de emprendimiento en México y Colombia -emprendedores, consumidores, inversionistas, empresarios, opinión pública y entidades de gobierno involucradas- una perspectiva sobre las tendencias, retos y oportunidades en el ecosistema de emprendimiento para la adopción de *marketing* digital.

**Limitaciones:** Este trabajo fue desarrollado por Endeavor México, A.C. Parte de la información contenida en el presente documento consiste en diversas fuentes públicas y privadas. Este estudio contiene diversas estimaciones y referentes para entender el estado del marketing digital en el emprendimiento, por lo que deberán ser consideradas en todo momento como tales. Asimismo, el contenido de este documento es meramente informativo y se debe consultar a profesionales calificados para justificar la toma de decisiones.

**Sesgo de selección:** las empresas que aparecen en el estudio contestaron completamente la encuesta enviada, tienen relevancia en el sector y presencia (específicamente en Colombia y México). No obstante, es posible haber omitido a más de una empresa al no haber contestado la encuesta.

**Sesgo de información:** la clasificación de las empresas del estudio se hizo de acuerdo con la categoría más relevante a la que pertenecen los productos que ofrecen las empresas. Sin embargo, puede que una empresa pertenezca a una o más categorías.

**Recolección de datos:** Desarrollamos y enviamos una encuesta dirigida específicamente a encargados de las áreas de *marketing* de las *empresas*, enviada por *e-mail* a 438 CMO que fueron identificados en Colombia y México; de igual manera, se realizó una difusión de la encuesta por medio de redes sociales. Si deseas conocer más acerca de la metodología o el instrumento de investigación, escríbenos a [contacto@endeavor.org.mx](mailto:contacto@endeavor.org.mx).

## Metodología del assessment en marketing digital

Para determinar el nivel de madurez en cada una de las dimensiones se realizaron una serie de afirmaciones en las cuales cada encuestado debía indicar de 1 a 5 qué tan de acuerdo estaba con que la afirmación reflejaba la situación de la empresa, donde 1 significaba completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo. A continuación se presentan las preguntas consideradas en el cálculo de la calificación de madurez:

### Conocimiento del cliente

- La mayoría de la información de los clientes es digital. Se conecta a nuestro CRM generando *insights* y nutriendo nuestras estrategias.
- Contamos con información demográfica de nuestros clientes por su interacción digital y de sus atributos de comportamiento y consumo.

### Experiencia del cliente

- La información que recibimos de nuestros clientes es utilizada como parte de nuestra estrategia comercial para personalizar la oferta de productos y servicios que podemos ofrecer.
- La información recaudada a partir de nuestros clientes nos permite llevar a cabo estrategias personalizadas para llegar a nuestro público objetivo en el mejor canal y medio posible
- Establecemos estrategias personalizadas de anuncios para incrementar las compras y búsquedas realizadas por los potenciales clientes que han navegado en nuestros sitios web.
- Utilizo KPIs para una mejor toma de decisiones orientadas al cliente tomando como base el análisis y resultado de mis campañas
- La compañía es más consciente de la privacidad de los datos y la hiperpersonalización de lo que era hace dos años.
- La compañía va más allá de los estándares de seguridad de la industria para proteger la privacidad de los clientes.
- La compañía se encuentra satisfecha con el balance que se tiene de personalización y privacidad.
- Llevamos a cabo una combinación óptima de marketing tradicional y digital para cumplir con los objetivos de la compañía.

## Liderazgo

- La administración superior se asegura de que todas las unidades de negocio trabajen en conjunto para lograr los objetivos de la organización.
- Nuestros ejecutivos consideran regularmente las oportunidades que el marketing digital puede brindar a nuestra compañía.
- Nuestros ejecutivos retan a las unidades de negocio para incorporar métricas de marketing en la toma de decisiones y los procesos dentro de la compañía.
- Los ejecutivos de nuestra organización utilizan métricas de marketing para tomar mejores decisiones estratégicas y tácticas.
- El personal gerencial no ejecutivo de nuestra compañía utiliza métricas de marketing para tomar mejores decisiones.
- Nuestros procesos de marketing son revisados por la administración superior en cuanto a su priorización y ejecución.
- Tomamos decisiones en la estrategia de marketing basadas en los resultados de las métricas.

## Tecnología

- Tendemos a utilizar plataformas de visualización de datos para una mejor comprensión del análisis y ayudar en la toma de decisiones.
- Hemos explorado y/o adoptado herramientas que ayuden a hacer más eficiente nuestra campaña de marketing digital.
- Es importante para mí entender el ROI de las campañas.
- Frecuentemente realizamos pruebas basadas en métricas para identificar mejores procesos
- La optimización de motores de búsqueda es muy importante para la estrategia de marketing.

## Talento

- Tenemos un número suficiente de personal de marketing para alcanzar nuestras metas.
- Nuestros profesionales de marketing cuentan con las habilidades técnicas necesarias para generar mejores estrategias en marketing digital.
- Tenemos programas internos y/o externos para desarrollar habilidades en marketing digital en nuestros empleados.
- La comunicación interna es fundamental para lograr los objetivos.
- Incentivamos a nuestros profesionales de marketing a compartir el conocimiento y habilidades a través de toda la organización.
- Implemento internamente herramientas para la gestión de proyectos.
- Nuestros profesionales de marketing fungen como consultores en la toma de decisiones importantes hechas por los ejecutivos.

La calificación obtenida en cada dimensión se define de la siguiente manera:

$$D = \frac{\sum_{n=1}^N Xn}{N}$$

Donde  $D$  es la dimensión,  $N$  es el número de preguntas que componen la dimensión y  $X$  es el promedio simple de las calificaciones obtenidas en cada pregunta.

Finalmente, la calificación de la madurez del uso de *marketing* digital se obtiene mediante la media geométrica de las calificaciones obtenidas para cada dimensión, esto con el fin de garantizar que un cambio en cualquiera de las dimensiones tenga el mismo efecto sobre la calificación final, así como para reducir el riesgo de que una baja calificación en una de las dimensiones sea compensada por una alta calificación en otra dimensión.

# REFERENCIAS

## PÁGINA 3

- 1 "Internet usage statistics", Internet World Stats, consultado en octubre 2020. <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
- 2 "Top 20 countries with highest number of Internet users", Internet World Stats, consultado en octubre 2020. <https://www.internetworldstats.com/top20.htm>.
- 3 "Latin America Digital Ad Spending Update Q2 2020", eMarketer, julio 2020. <https://www.emarketer.com/content/latin-america-digital-ad-spending-update-q2-2020>.

## PÁGINA 11

- 4 "Top 25 countries with the highest Internet penetration rates", Internet World Stats, agosto 2019. <https://www.internetworldstats.com/top25.htm>.
- 5 Ibidem.
- 6 "The Mobile Economy 2020", GSMA Intelligence, 2020. [https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/03/GSMA\\_MobileEconomy2020\\_Global.pdf](https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/03/GSMA_MobileEconomy2020_Global.pdf).
- 7 Ibidem.
- 8 "The Mobile Economy 2020", GSMA Intelligence, 2020. [https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/03/GSMA\\_MobileEconomy2020\\_Global.pdf](https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2020/03/GSMA_MobileEconomy2020_Global.pdf).

## PÁGINA 12

- 9 "Aceptémoslo, el estilo de vida que conocíamos no va a volver nunca", MIT Technology Review, marzo 2020. <https://www.technologyreview.es/s/12034/aceptemoslo-el-estilo-de-vida-que-conocimos-no-va-volver-nunca>.
- 10 "Global Digital Ad Spending Update Q2 2020", eMarketer, julio 2020. <https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-update-q2-2020>.
- 11 Ibidem.
- 12 "Global Digital Ad Spending 2019", eMarketer, marzo 2019. <https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019>.

## PÁGINA 13

- 13 "Internet usage statistics", Internet World Stats, consultado en octubre 2020. <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>.
- 14 "Latin America - 2020 Forecast Highlights", Cisco. [https://www.cisco.com/c/dam/m/en\\_us/solutions/service-provider/vni-forecast-highlights/pdf/Latin\\_America\\_2020\\_Forecast\\_Highlights.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/service-provider/vni-forecast-highlights/pdf/Latin_America_2020_Forecast_Highlights.pdf).
- 15 "Latin America Digital Ad Spending Update Q2 2020", eMarketer, julio 2020. <https://www.emarketer.com/content/latin-america-digital-ad-spending-update-q2-2020>.
- 16 Top 20 countries with highest number of Internet users", Internet World Stats, consultado en octubre 2020. <https://www.internetworldstats.com/top20.htm>.
- 17 Ibidem.

## PÁGINA 14

- 18 "O Estado do Marketing Digital no Brasil: 14 alavancas para atingir a maturidade", McKinsey & Company, febrero 2019. <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-estado-do-marketing-digital-no-brasil-14-alavancas-para-atingir-a-maturidade>.
- 19 "Internet Usage Statistics for all the Americas", Internet World Stats, consultado en octubre 2020. <https://www.internetworldstats.com/stats2.htm>.

## PÁGINA 24

- 20 "Social Media Stats Colombia", StatCounter, consultado en octubre de 2019. <https://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/colombia/#monthly-201909-202009-bar> y "Social Media Stats México", StatCounter, consultado en octubre de 2019. <https://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/mexico/#monthly-201909-202009-bar>.

## PÁGINA 31

- 21 STEM: acrónimo en inglés para las áreas académicas o profesionales relacionadas con ciencia (science), tecnología (technology), ingeniería (engineering) y matemáticas (mathematics).

## PÁGINA 38

- 22 "Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias?", RD Station, mayo, 2020. <https://www.rdstation.com/es/blog/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>

## PÁGINA 47

- 23 "Posicionamiento SEO: qué es y trucos que ayudan a mejorarlo", Isabel Romero, abril, 2019. <https://es.semrush.com/blog/posicionamiento-seo/>.

## PÁGINA 50

- 24 "Equipo de marketing: conoce las áreas para montar tu grupo de trabajo", RD Station, septiembre 2019. <https://www.rdstation.com/mx/blog/equipo-de-marketing/>.

---

# ACERCA DE

---

## RD STATION

RD Station (RD) es un líder en desarrollo de *software* (SaaS) centrado en el crecimiento de medianas y pequeñas empresas.

Su principal producto, RD Station Marketing, ya cuenta con más de 20,000 clientes en 32 países, atendidos por más de 700 RDoers distribuidos entre las oficinas de Brasil, México y Colombia.

RD ha crecido más de tres dígitos anualmente, desde su fundación en 2011, soportada por inversores como Riverwood Capital, TPG Growth y Endeavor Catalyst para cumplir con su misión de empoderar a las pymes como los héroes que hacen crecer la economía.

## ENDEAVOR

Establecido en 1997, Endeavor lidera el movimiento de emprendimiento de Alto Impacto a nivel global y promueve el crecimiento económico y la creación de empleos al seleccionar, mentorear y acelerar a los mejores Emprendedores de Alto Impacto en el mundo. A la fecha, Endeavor ha evaluado a más de 70,000 emprendedores y seleccionado a más de 2,089 Emprendedores de Alto Impacto, quienes dirigen 1,304 empresas de rápido crecimiento.

Con el apoyo de la red global de mentores Endeavor, estos Emprendedores de Alto Impacto han creado más de 4 millones de empleos, generaron más de 24 mil millones de dólares en ingresos en 2019 e inspiran a futuras generaciones a innovar y tomar riesgos. Con sede en la ciudad de Nueva York, Endeavor opera en más de 38 mercados alrededor del mundo.

© Todos los derechos reservados, Endeavor México, 2020.

---

# EQUIPO DIRECTIVO DE ENDEAVOR MÉXICO

---

**Managing Director &  
LATAM Regional Advisor**

Vincent Speranza

**Business Development  
Director**

Véronique Billia

**Entrepreneur & Ecosystem  
Advocacy Director**

Gimena Sánchez

**CFO & Intelligence  
Director**

Enrico Robles Del Río

**Marketing &  
Communications Director**

Patricia Gameros

**Outreach Director &  
Mentor Care Director**

Cynthia Torres

# CRÉDITOS Y AGRADECIMIENTOS

## ENDEAVOR INTELLIGENCE UNIT:

Enrico Robles del Río, Intelligence Director, Endeavor México

Aura Rentería, Project Leader, Endeavor México

Act. Eduardo Gallardo, Business Intelligence & Data Analytics Manager

Act. Carol Martínez, Business Intelligence & Data Analytics Leader

## CONTRIBUYENTES ADICIONALES

Este proyecto se desarrolló con el apoyo de los miembros del equipo de Endeavor México:

Lucía Barbieri, Zazil Montero, Alan Hurtado (conceptualización y diseño), Camila de Ferrari y Sofia Bosch (edición) y Jorge Bravo (corrección de estilo y edición).

Agradecemos de manera especial a los encargados de las áreas de *marketing* y aliados que participaron en la realización de este estudio a través del enriquecimiento de la muestra, análisis e interpretación de nuestros hallazgos y que nos permitieron entrevistarlos: Lucía Gracia Navarrete (**Bellísima**), Manuel Monarrez (**Parkimovil**), Vanessa Ramírez (**Data CRM**), Oscar Acevedo (**Futura Find & Fund**), Martín Antonio Chávez (**Quanti Solutions**), Marcela Picos Pérez (**Kueski**), Claudia Silva Solís (**Zelé**), Ximena Ricoy Ramírez (**Kubo.Financiero**), Guillermo Alejandro Mogollón (**Ezytec**), Nicolás Restrepo Montoya (**Hogaru**), Víctor Enrique López (**Clínica Médica Vivir Bien**), Camilo Ramírez (**Netbangers**), Jennifer Reyes Montoya (**Expreso Viajes y Turismo**), Daniel Coll Ramírez (**Ilumno**), Dibray Antonio González (**Financiera Contigo**), Gabriela Belden (**Bitso**), Carlos Guadarrama (**Oggi Jeans**) y Jorge Rodríguez (**Ben & Frank**).

También queremos agradecer a los 101 encargados de las áreas de *marketing* que participaron en nuestra encuesta, apoyándonos a tener un mayor panorama del uso de *marketing* digital en México y Colombia.

