



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE
PROCESOS EN EL ÁREA DE FORWARD DE LA EMPRESA HAVAS MEDIA GROUP
EN BOGOTÁ.

AUTOR

JORGE ANDRÉS PALACIOS CAICEDO

BOGOTÁ, D.C, SEPTIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE
PROCESOS EN EL ÁREA DE FORWARD DE LA EMPRESA HAVAS MEDIA GROUP
EN BOGOTÁ.

AUTOR
JORGE ANDRÉS PALACIOS CAICEDO

DIRECTOR
EDUARD GALVIS RESTREPO, PHD.

BOGOTÁ, D.C, SEPTIEMBRE DE 2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. septiembre de 2020

Esta tesis está dedicada a: mis padres que con su amor, entrega y esfuerzo me han permitido recorrer el camino para cumplir un sueño más. A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional en la búsqueda de un futuro mejor. Finalmente, a mi familia quienes han contribuido en mi formación personal y profesional. ¡¡A todos ellos Gracias!!

Jorge Andrés

“Lo maravilloso de aprender algo es que nadie puede arrebatárnoslo”.

B. B. King

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutor de tesis, Eduard Galvis Restrepo y a los jurados Maira García y Luis Cobo por su orientación, comprensión y conocimientos que fueron claves para concluir con éxito este proyecto.

A la empresa Havas Media Group, los colaboradores del área de Forward y a mí jefe directo Monica Triana, Manager de Tráfico y a Jhosbert Suarez. Fue gracias a su apoyo permanente lo que me permitió desarrollar este proyecto con libertad y respaldo incondicional.

A mi familia, por comprender y alentarme en el recorrido de este proyecto.

Gracias de corazón.

Jorge Andrés Palacios C.

RESUMEN

El éxito de una compañía está directamente relacionado con la efectividad de sus procesos. En esta línea, haciendo un diagnóstico de los procesos de tráfico, búsqueda y modelos de atribución del área de *Forward* de la empresa *Havas Media Group*, la cual, es una multinacional francesa de publicidad y relaciones públicas, se evidenció que las herramientas de software utilizadas no se encontraban optimizadas a las exigencias de dichos procesos. Por tal razón, y respondiendo al reto de buscar una mejora continua orientada a ayudar a la empresa, en este trabajo, se diseñó e implementó una propuesta estratégica sustentada en el desarrollo de herramientas con algoritmos de programación integrados que automatizan y generan mayor confianza en la ejecución de las actividades diarias. Con la intervención propuesta se logró una disminución en los tiempos de ciclo y un mejoramiento en el tratamiento y la precisión de datos, posibilitando a su vez, un espacio para seguir aplicando la metodología de mejora continua, la cual busca aprovechar otras herramientas como lenguajes de programación alternativos, actividades en plataformas online y en términos concretos, un progreso constante en la calidad de los procesos del área.

Palabras clave: Procesos de tráfico, Optimización, Intervención, Herramientas, Tiempos de ciclo.

ABSTRACT

The success of a company is directly related to the effectiveness of its processes. In this sense, a diagnosis of the traffic, search and attribution models related to the Forward area of Havas Media Group company, which is a French multinational of advertising and public relationships, made it relevant that the software tools used were not optimized to the demands of such processes. Therefore, the aim of this work is looking for a continuous improvement aimed to help the company. The work is based on designing and implementing a strategic proposal sustained on the development of tools with integrated programming algorithms that automate and generate better confidence in execution of daily basis activities. A reduction in cycle times and also an improvement in treatment and precision of data was achieved with the proposed intervention. Additionally, the work achievements represent a very feasible opportunity to keep up the continuous improvement methodology, which seeks for new tools such as alternative programming languages, online activities and a constant improvement in the quality of the processes in the area.

Key words: Traffic process, Intervention, Digital media optimization process, advertising company

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	16
2. OBJETIVOS	19
2.1 Objetivo general	19
2.2 Objetivos específicos	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1 Aspectos relevantes de la Inteligencia de negocio	22
4.2 Optimización	25
4.3 Procesos	25
4.3.1 Características de un proceso	25
4.3.2 Actividades	26
4.3.3 Diagrama de flujo	26
4.4 Reporte Empresarial	27
4.5 Ciclo de vida de desarrollo de sistemas (SDLC)	28
4.6 Mercadeo digital	29
4.7 Modelos de atribución	29
4.7.1 Ruta de conversión	30
4.8 Medios digitales	31
4.9 Plataformas de mercadeo digital de Google®	31
4.9.1 Google Ads	31
4.9.2 Campaign Manager (Adserver de Google)	32
4.9.3 Google Data Studio	32
4.10 Visual Basic for Applications (VBA) y su aplicación en las plantillas desarrolladas	32
5. MARCO INSTITUCIONAL	34
5.1 El sector terciario y de servicios	36
6. DISEÑO DE PROPUESTA METODOLÓGICA	38
6.1 Tipo de Investigación	38
6.2 Procedimientos y técnicas aplicadas con el fin de recoger y analizar la información para el diagnóstico	38
6.3 Metodología	39
6.3.1 Identificación de problemas, oportunidades y objetivos	39
6.3.2 Determinación de los requerimientos de información	40
6.3.3 Diseño de las herramientas tecnológicas	40
6.3.4 Diseño del proceso recomendado	40

6.3.5	Desarrollo y estructuración del Software	40
6.3.6	Pruebas y mantenimiento de las herramientas tecnológicas	40
6.3.7	Implementación de las herramientas tecnológicas y evaluación de los procesos	41
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	42
7.1	Análisis de datos	42
7.1.1	Diagnóstico.....	42
7.1.2	Descripción y diagnostico actual de los procesos de tráfico, modelos de atribución y búsqueda antes de la intervención	44
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	51
8.1	Creación de las herramientas digitales (plantillas).....	53
8.2	Descripción de las plantillas	53
8.2.1	Herramienta de tráfico.....	53
8.2.2	No tráfico.....	55
8.2.3	Macro de estilización	58
8.2.4	Media Plan.....	59
8.2.5	Plantilla 3 Pas	62
8.2.6	Macro de Implementación.....	63
8.3	Implementación de las plantillas creadas en los procesos del área	68
8.3.1	Proceso de tráfico actual	68
8.3.2	Proceso Modelos de Atribución actual.....	73
8.3.3	Proceso de búsqueda actual.....	75
8.3.4	Subprocesos actual campañas escritorio y vídeo	79
8.3.5	Subproceso cambios y ajustes.....	82
8.4	Procesamiento estadístico de datos y análisis de resultados.....	85
8.4.1	Optimización de los procesos.....	85
8.4.2	Análisis de la encuesta	91
8.4.3	Resultados de la encuesta.....	92
9.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	102
9.1	Recomendaciones	102
9.2	Conclusiones.....	103
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
	ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre los componentes básicos de la inteligencia de negocios.	24
Figura 2. Simbología de los diagramas de flujo.	26
Figura 3. Características de un sistema de reporte.	28
Figura 4. Anatomía de una ruta de conversión.	30
Figura 5. Diagrama de flujo proceso de tráfico.	46
Figura 6. Diagrama de flujo proceso Modelos de Atribución.	47
Figura 7. Diagrama de flujo subproceso campañas de búsqueda.	48
Figura 8. Diagrama de flujo subproceso de campañas, escritorio y video (YouTube).	49
Figura 9. Diagrama de flujo subprocesos de cambios y ajustes.	50
Figura 10. Interfaz Gráfica de la Herramienta de tráfico.	54
Figura 11. Hoja de data, plantilla herramienta de tráfico.	55
Figura 12. Interfaz plantilla no tráfico.	56
Figura 13. Hoja de data, plantilla no tráfico.	57
Figura 14. Hoja glosario, plantilla no tráfico.	57
Figura 15. Interfaz gráfica plantilla macro de estilización.	59
Figura 16. Interfaz del Media Plan.	60
Figura 17. Hoja de data, plantilla media plan.	61
Figura 18. Hoja UTM búsqueda, plantilla media plan.	61
Figura 19. Interfaz plantilla 3 Pas.	62
Figura 20. Hoja archivo creado, plantilla 3 Pas.	63
Figura 21. Interfaz Macro de Implementación.	64
Figura 22. Grupo de Anuncios, Macro de Implementación.	65
Figura 23. Hoja de Ads, Macro de Implementación.	66
Figura 24. Hoja de Keywords, macro de implementación.	67
Figura 25. Hoja Negative Keywords, Macro de implementación.	68
Figura 26. Diagrama de flujo actual del proceso de tráfico.	72
Figura 27. Diagrama de flujo actual del proceso Modelos de Atribución.	75
Figura 28. Diagrama de flujo actual del subproceso campañas de búsqueda.	78
Figura 29. Diagrama de flujo actual del subproceso campañas, escritorio y videos.	81
Figura 30. Diagrama de flujo subproceso cambios y ajustes.	84
Figura 31. Gráfico optimización proceso de tráfico.	86
Figura 32. Gráfico optimización proceso no tráfico.	87
Figura 33. Gráfico optimización modelos de atribución.	88
Figura 34. Gráfico subproceso Campañas de búsqueda.	89
Figura 35. Gráfico optimización subproceso campañas, escritorio y videos.	90
Figura 36. Gráfico optimización subproceso cambios y ajustes.	91
Figura 37. Gráfico ítem 1, tiempo que lleva trabajando en la empresa.	92
Figura 38. Gráfico ítem 2, nivel de Excel.	93
Figura 39. Gráfico ítem 3, uso de plantillas.	94
Figura 40. Gráfico ítem 4, nivel de dificultad de las plantillas.	95
Figura 41. Gráfico ítem 5, aporte de las plantillas.	96
Figura 42. Gráfico ítem 6, facilidad o complejidad del uso de plantillas.	96
Figura 43. Gráfico ítem 7, comprensión del propósito de las plantillas.	97
Figura 44. Gráfico ítem 8, desarrollo del trabajo sin plantillas.	98

Propuesta estratégica para optimización y automatización de procesos en el área de Forward de la empresa HAVAS MEDIA GROUP en Bogotá.



Figura 45. Gráfico ítem 9, disminución de reprocesos y demoras.....	99
Figura 46. Gráfico ítem 10, necesidad de capacitaciones	99
Figura 47. Gráfico ítem 11, confiabilidad de datos generados con las plantillas.....	100
Figura 48. Gráfico ítem 12, mejor visualización y análisis de datos con el uso de plantillas.....	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de modelos de atribución.....	30
Tabla 2. Matriz DOFA.....	43
Tabla 3. Descripción del proceso de tráfico y sus tiempos de ejecución.....	45
Tabla 4. Descripción del proceso Modelos de atribución y sus tiempos de ejecución.....	47
Tabla 5. Subproceso campañas de búsqueda y sus tiempos de ejecución.....	48
Tabla 6. Subproceso de campañas, escritorio y video (YouTube) y sus tiempos de ejecución.....	49
Tabla 7. Subproceso de cambios y ajustes y sus tiempos de ejecución.....	49
Tabla 8. Actividades intervenidas dentro de los procesos de tráfico, modelos de atribución y búsqueda.....	51
Tabla 9. Proceso actual de tráfico.....	70
Tabla 10. Proceso actual no tráfico.....	71
Tabla 11. Proceso actual Modelos de atribución.....	74
Tabla 12. Subproceso actual Campañas de búsqueda.....	77
Tabla 13. Subproceso actual de campañas, escritorio y video.....	80
Tabla 14. Subproceso cambios y ajustes.....	83

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato de Encuesta.....**¡Error! Marcador no definido.**

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

A

Adserver

Plataforma que gestiona los anuncios publicitarios que aparecen en los sitios web, buscadores, redes sociales y aplicaciones.

C

Canales digitales

Medio definido que, por medio de las distintas redes de datos permite una comunicación específica con el público, el cual, también tiene una identidad diferenciada por sus mecánicas y dinámicas (Ejemplo canal de video, redes sociales, móvil, aplicaciones, Email, entre otros)

Convenio de denominación

Conjunto de parámetros que componen el nombre de campaña, nombre del emplazamiento, nombre de la creatividad publicitaria y la UTM, con el objetivo de mantener un sistema organizado para hacer seguimiento estructurado de las campañas a través de los datos implementados.

CRM

(en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con los clientes) es una solución de gestión de la relación con el cliente que normalmente busca tratar áreas básicas como la gestión comercial, el mercadeo y el servicio postventa.

E

Estructuras

Conjunto de parámetros necesarios para la implementación de campañas por la plataforma Google Adwords conformado principalmente por los grupos de anuncios, URL's, objetivos de campaña, palabras clave.

P

Piezas creativas

Formas o estructuras que permiten dar expresión a la idea creativa y organizar adecuadamente el contenido de la comunicación.

Plantilla

Para el presente proyecto, representa un documento que permite guiar, portar o construir un diseño o esquema predefinido apoyado en código de visual basic integrado.

T

Traffic Manager

Plataforma propia de la agencia donde se cargan y se hace seguimiento a las solicitudes de tráfico.

U

URL

(en inglés Uniform Resource Locator, o localizador uniforme de recursos) es la

dirección específica que se asigna a cada uno de los componentes disponibles en la red con el propósito de que estos puedan ser localizados o identificados.

UTM

(Urchin Tracking Module o en español, Modulo de seguimiento de Urchin) Parámetros de URL utilizados en marketing digital para rastrear la efectividad de las campañas a través de su compatibilidad inmediata con Google Analytics.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la optimización de los procesos organizacionales que se llevan a cabo en el día a día de una empresa, son de vital importancia para mantenerse a la vanguardia del mercado y la competencia. Por tal razón, el uso e implementación de herramientas como hojas de cálculo, algoritmos de programación, plataformas de medios digitales, cuadros de mando, entre otros, se tornan cada vez más necesarios para llevar a cabo dichos procesos de forma más efectiva e inteligente respondiendo a las necesidades de la compañía y a las demandas de los clientes que cada vez son más exigentes.

En ese sentido, el éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos (Trischler, 2000). Además, los miembros de la organización deben comprender la importancia de su rol en el alcance de dichos objetivos empresariales, por lo tanto, la gestión por procesos parte de la necesidad de la alineación de los mismos con la estrategia de la compañía, es decir, se puede percibir la importancia de los procesos y su gestión como un ente fundamental para lograr la competitividad empresarial.

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos (Amozarrain, 1999), de aquí que el enfoque por procesos sea hoy una herramienta tan poderosa, precisamente por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados de una compañía, ya que, articulan oportunidades de mejora. En consecuencia, se puede afirmar que los procesos organizacionales resultan un medio por el cual las organizaciones pueden asumir de forma eficiente y eficaz sus objetivos planteados.

Por otro lado, la optimización efectiva está orientada a ayudar a la empresa a rediseñar sus procesos de negocio, con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia, obteniendo así el mayor beneficio posible usando las herramientas de mejora adecuada, cuyo uso es fundamental para lograr óptimos resultados. Un proceso defectuoso genera sobrecostos y si es un proceso fundamental, además, resta competitividad y eventualmente afecta la rentabilidad.

En concordancia con la problemática de gestión de procesos y necesidad de optimización de algunos de ellos, al interior de la compañía Havas Media Group, se ha identificado el software de gestión empresarial como una pieza clave en la gestión y organización de actividades relevantes para la empresa. Es de reconocer que la globalización ha empujado a las organizaciones a operar en un ambiente cada vez más complejo, internacionalizado y competente, por lo cual, la gestión de la información se ha vuelto fundamental en el complicado engranaje que conduce el éxito empresarial.

Particularmente, la empresa Havas Media Group, dedicada a crear conexiones relevantes entre marcas y personas, ha buscado una ejecución eficiente mediante la implementación y gestión de campañas publicitarias en los medios de comunicación, tiene como uno de sus principales procesos analizar los datos, que permitan encontrar percepciones de relevancia, lo cual, permite analizar e interpretar la información recolectada para optimizar el desempeño de las campañas y generar reportes que le permitan al cliente visualizar el estado actual de su estrategia publicitaria.

Así las cosas, la recolección, gestión e interpretación de los datos se realizan mediante procesos informáticos que tienden a ser complejos, largos y repetitivos, demandando una gran cantidad de tiempo y trabajo operativo a los profesionales a cargo de dicha actividad. Sumado a lo anterior, dichos procesos ejecutados de forma manual generan una cantidad considerable de errores que producen distorsión e imprecisión en los datos recolectados y por ende en su procesamiento, por lo tanto, la información tiende a ser inexacta, originando reprocesos y demoras en los tiempos establecidos.

Es importante mencionar, que la empresa Havas Media Group posee herramientas de apoyo dentro de sus procesos, sin embargo, el crecimiento de la organización y la demanda de una mejora continua ha traído como consecuencia la necesidad corporativa de buscar soluciones que permitan rediseñar y optimizar procesos operativos y estratégicos, con la finalidad de desempeñar sus funciones de una manera más efectiva, respondiendo así a las exigencias del mercado actual.

Dentro de la empresa Havas Media Group existe el área de Forward, la cual, se encarga de gestionar las campañas digitales del cliente. Se ha evidenciado que, en dicha área, específicamente en los procesos de tráfico, búsqueda y modelos de atribución, se utilizan herramientas de software que no están completamente adaptadas a las necesidades y demandas de dichos procesos, generando errores indetectables, demoras, ruido en los datos y reincidencias en las actividades. En consecuencia, se plantean las siguientes preguntas problematizadoras:

- ¿El área de forward de la empresa Havas Media Group requiere de nuevas herramientas que reemplacen por completo a las actuales promoviendo la optimización de los procesos?
- ¿Cómo se podría mejorar la fidelidad de los datos y la toma de decisiones con la creación de nuevas herramientas en los procesos de tráfico, búsqueda y modelos de atribución en el área de forward de la empresa Havas Media Group?

Particularmente, el presente trabajo de investigación plantea una oportunidad de mejora en los procesos operativos de la compañía, específicamente en tráfico, búsqueda y modelos de atribución, desarrollando herramientas que sirvan de apoyo, que permitan sistematizar y optimizar dichos procesos y las actividades que los componen, reduciendo errores y disminuyendo los tiempos de ejecución. La solución planteada involucra el desarrollo de algoritmos de programación que disminuyen las tareas repetitivas realizadas diariamente, generando así una mayor confianza en los procesos realizados, perfeccionando los propósitos del área. Uno de los principales objetivos del proyecto es lograr que el levantamiento de los datos sea preciso, proporcionando información veraz, además que, junto al conocimiento obtenido se permita tomar decisiones estratégicas acertadas, permitiendo la creación de percepciones relevantes que conduzcan al cliente a un posicionamiento de su marca y a un crecimiento estratégico de la propia organización.

El documento del trabajo de grado se ha estructurado en 9 capítulos, en el primero de ellos se encuentra la introducción, donde se muestra el planteamiento del problema. En el capítulo dos, se establecen los objetivos del trabajo de grado. Seguidamente en el tercer capítulo se plantean las razones por las cuales el proyecto estructurado fue realizado, tiene relevancia y es útil para la organización objeto de estudio. En el capítulo 4, se estructura el marco de referencia, donde se instauran las teorías, definiciones, antecedentes y conceptos asociados al proyecto planteado. En el quinto capítulo, se realiza una presentación de la empresa donde fue desarrollada la investigación. El capítulo 6, corresponde al diseño metodológico, en el cual, se muestra el tipo de investigación, las técnicas utilizadas para la recolección de información y la metodología aplicada en el plan de intervención. En el capítulo 7, se realiza un diagnóstico organizacional, en el cual, se ejecuta un análisis estratégico de los procesos del área, identificando los aspectos clave antes de la intervención. En el capítulo 8, se despliega el plan de intervención, donde se muestra el desarrollo de las herramientas y la introducción de estas en los procesos del área. Por último, en el capítulo 9 se revelan las conclusiones del presente trabajo de grado y se realizan las recomendaciones.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

- Diseñar e implementar una propuesta estratégica de optimización y automatización de los procesos de tráfico, búsqueda y modelos de atribución en el área de Forward de la empresa Havas Media Group.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico actual acerca de los procesos de tráfico, búsqueda y modelos de atribución que se encuentran implementados actualmente en el área de Forward de la empresa Havas Media Group.

- Construir un marco de referencia que contenga conceptos e información relevantes que apoyen y validen el proceso de creación de la propuesta estratégica.

- Diseñar una propuesta para la creación y optimización de herramientas digitales de inteligencia de negocios mediante las cuales se logrará realizar un óptimo tratamiento, estandarización y transformación de los datos utilizados en los procesos involucrados en el proyecto.

- Elaborar un plan de intervención para la implementación de la propuesta en el área de Forward de la empresa Havas Media Group.

3. JUSTIFICACIÓN

La gestión de procesos y la inteligencia de negocios actúan como factores estratégicos para una empresa u organización, generando una ventaja competitiva si se llevan de forma correcta, esto se puede reflejar en la mejora continua de los procesos, dando como resultado un progreso en sus actividades, por otro lado, proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de negocio. En una estrategia empresarial que persigue incrementar el rendimiento de la organización y la competitividad del negocio, mediante la gestión de sus procesos y el manejo inteligente de sus datos, es conveniente que siempre se contemple dentro de su accionar organizacional el desarrollo evolutivo de dichos procesos, con el fin de promover la mejora continua organizacional, sumado a lo anterior, si los procesos de gestión y tratamiento de datos son óptimos, el resultante será una información más inequívoca, la cual, permitirá una toma de decisiones más acertada.

Así mismo, si la mejora de los procesos busca automatizar actividades que normalmente son realizadas por el personal de manera manual, este tipo de operatividad genera errores, trabajo repetitivo, estrés, poca productividad, extensión de los tiempos de operación, entre otros. La implementación práctica de desarrollos informáticos que permitan solventar estos inconvenientes en los procesos organizacionales se torna cada vez más esencial para la obtención de óptimos resultados e incremento de la productividad y competitividad de la empresa.

Las empresas de hoy han encontrado un gran aliado en las nuevas tecnologías. Los procesos y la gestión de datos que permiten conocer más al cliente, sus preferencias, su comportamiento, entre otras características, cada vez están más al alcance de las corporaciones que ven en los datos y la información que se deriva de ellos una gran oportunidad. El tratamiento de los datos, información y creación de conocimiento posterior son claves para la empresa contemporánea, así mismo, la búsqueda de la satisfacción de los clientes que cada vez son más exigentes. En este escenario es donde la inteligencia de negocio y la gestión por procesos están consolidando su presencia. Sobre todo, en las empresas que ya se encuentran en un estado avanzado de transformación digital.

Por lo tanto, se puede justificar que el valor teórico y práctico de desarrollos que permitan optimizar y generar una evolución continua de los procesos del área de Forward de la empresa Havas Media Group, es de vital importancia, pues su utilidad se ve reflejada en una evolución en los tiempos de entrega, así mismo un desarrollo en la gestión y tratamiento de datos, lo cual se

verá reflejado no solo en la parte operativa de la organización sino también en el cumplimiento de la estrategia empresarial y lo más importante, en la atención, comprensión y satisfacción del cliente.

4. MARCO DE REFERENCIA

La importancia de los procesos organizacionales y su conexión entre la estrategia, misión y objetivos de la compañía evidencia la necesidad de la implementación de nuevas tecnologías que apoyen a la optimización de dichos procesos. En este sentido, el uso de herramientas digitales, softwares de apoyo, el uso de Internet y servicios en línea, entre otros, se abren como posibilidades para llevar a cabo dicha optimización.

Trabajos realizados en el campo de la banca (Duran & Sandoval, 2020) sistemas (Gutiérrez, 2017) salud (Roa, 2015) marketing (Martínez, 2019) desarrollo de software (García, 2016), muestran la importancia de realizar propuestas de intervención, en búsqueda de la optimización de procesos mediante la sistematización, identificación de oportunidades de rediseño y mejoras continuas. Lográndose demostrar que esta problemática ha sido solventada por medio de la introducción o adaptación de software solucionando los desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones.

En este aspecto, las investigaciones precitadas en el acápite anterior, muestran una similitud en la intención de mejora continua de los procesos organizacionales en las compañías que fueron implementados, de ahí la importancia de implementar códigos de programación con el propósito de optimizar y mejorar aspectos relacionados a la gestión de datos, mejoramiento de tiempos y aprovechamiento de recursos, lo cual, incide directamente en las cualidades de la inteligencia de negocio de las compañías actuales.

4.1 Aspectos relevantes de la Inteligencia de negocio

Se puede definir la inteligencia de negocio como el conjunto de estrategias enfocadas a la administración y creación de conocimiento a través de los datos existentes en una organización o empresa, en otras palabras, se refiere al uso de los datos para facilitar y respaldar la toma de decisiones empresariales. Esta metodología tiene en común características como: accesibilidad a la información, teniendo en cuenta que los datos son la fuente principal de este concepto; apoyo en la toma de decisiones, buscando ir más allá de la presentación de la información, sino también, el análisis y la generación de percepciones, así mismo como la orientación al usuario final, la búsqueda de independencia entre los conocimientos técnicos de los usuarios y la capacidad de manejar las herramientas utilizadas para llevar a cabo el concepto (Marqués, 2015)

Al hablar de los componentes básicos de inteligencia de negocio los cuales pueden observarse en la figura 1, los datos son la materia prima inicial, entendiendo que estos representan

la mínima unidad semántica que corresponde a los elementos primarios de la información (Cano, 2010). Una vez sumergidos en el contexto adecuado, sumados, restados, agregados, clasificados, depurados, entre otros, se convierten en información relevante, por lo tanto, es necesario abordar estrategias para la gestión y el buen uso de estos insumos.

Una de estas estrategias para gestionar dichos insumos, son las bases de datos definidas como una colección de información organizada de tal modo que sea fácilmente accesible, gestionada y actualizada, estas tienen características básicas como:

- Independencia de los datos. Significa que los datos no dependen del programa y por lo tanto cualquier aplicación puede hacer uso de ellos.
- Disminución de la redundancia. Duplicidad de los datos, cuando esta característica se reduce al máximo, se consigue un mayor aprovechamiento del espacio y además se evitan inconsistencias entre los datos.
- Seguridad. Es la protección de la base de datos frente a usuarios no autorizados, esto también permite un control más riguroso de su uso.
- Integridad. Significa que los datos permanezcan intactos y sin cambios a lo largo de todo su ciclo de vida. Esto incluye la captura, el almacenamiento, las actualizaciones y transferencias, copias de seguridad, etc. Cada vez que se procesan los datos existe un riesgo de que se corrompan (Romero, Domínguez, & Pérez, 2019).

Siguiendo la línea vertical de calidad en la pirámide de inteligencia de negocio, lo cual se ilustra en la figura 1, la información aparece como un conjunto de datos procesados que tienen un significado, es decir, una especial relevancia frente a un fenómeno, al igual que un propósito por el que se pretende buscar una explicación y un contexto, el cual, les da sentido, forma y relevancia a los datos (Ortega, 2013). Así mismo, la información generalmente implica la organización de estos datos significativos para la persona que los recibe. Es decir, los datos son la materia prima que se transforma en información mediante su procesamiento (Introna, 2015).

En ese sentido, la información puede ser interpretada y relacionada con otras informaciones que llegan desde otros puntos de origen como la experiencia propia, los valores de la compañía, entre otros y finalmente con ello se consigue el conocimiento, que permite tomar las decisiones de una forma inteligente (Oltra, 2012).

Dando continuidad a la pirámide que compone la inteligencia de negocio, se define el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, de manera personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurales (Alavi & Leidner, 2003). Este se deriva de la información, así como esta se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo (Davenport & Prusak, 2000). Esta transformación se produce gracias a:

- Comparación.
- Consecuencias.
- Conexiones.
- Conversación.

La estrategia de la inteligencia de negocios debe ser vista como un proceso creativo, buscando nuevas formas de hacer las cosas, de generar valor y lograr la efectividad a corto plazo. Con la globalización, la competencia se va incrementado cada vez más, por esta razón se deben tomar medidas anticipadas de forma ágil y sorpresiva, por lo tanto, las herramientas de inteligencia de negocio desempeñan un papel muy importante en este proceso de superación y competitividad en que está inmerso el mercado actual (Marqués, 2015).

Figura 1. Relación entre los componentes básicos de la inteligencia de negocios.



Fuente. AudieMan (2010).

4.2 Optimización

La optimización es la disciplina de ajustar un proceso con el propósito de hacer el mejor uso de un conjunto específico de parámetros sin violar alguna restricción, puede considerarse una de las principales herramientas cuantitativas en la toma de decisiones (Díaz, 2012).

Esta disciplina para los procesos, está orientada en ayudar a la empresa a rediseñarlos, con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia, lo que se resume en la obtención de mayores beneficios, usando las herramientas de mejora adecuada, cuyo uso es fundamental para lograr resultados efectivos, (Menéndez, 2016). Por lo tanto, se podría decir que la optimización se enfoca en utilizar de forma eficiente recursos limitados y que pueden ser asignados a actividades alternativas, en otras palabras, esta disciplina tiene como propósito analizar e identificar la mejor solución posible, entre todas las soluciones potenciales. Cabe resaltar que la toma de decisiones se va dificultando de acuerdo al tamaño y complejidad de las empresas, sus problemas o por la cantidad de variables que manejan.

Una de las características de la optimización de procesos es evitar errores, pero un proceso siempre se pueden presentar fallas operativas, administrativas, entre otras, que generan una variación en los resultados de manera constante. Con cada éxito surgen más interrogantes en cuanto a cómo se podría optimizar eso que ya se ajustó, es decir, surge la necesidad de mejorar los procesos de las empresas constantemente para que puedan ser competitivas en el mercado actual, el cual, es característico de un sistema cambiario que demanda mejoras continuas para la obtención de bienes o servicios de la mayor calidad (Hernández, 2017).

4.3 Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados, para conseguir un objetivo específico previamente identificado (Reyes, 2019). Por lo tanto, se puede afirmar que son mecanismos de comportamiento que se diseñan para mejorar la productividad, establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

Los procesos tienen una jerarquía: macro procesos, procesos, subprocesos y actividades. En otras palabras, cada proceso se compone de un determinado número de actividades.

4.3.1 Características de un proceso

- Son independientes de la localidad o del grupo de personas que lo ejecutan.
- Son sinónimos con actividades o tareas.

- Se descomponen en una jerarquía, donde los componentes del proceso están constituidos por más elementos de este.






4.3.2 Actividades

Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado y constituye la parte más importante de los diagramas de flujo.

4.3.3 Diagrama de flujo

Es una representación pictórica de los pasos en un proceso que determina cómo realmente funciona un proceso para producir un resultado, este puede ser un producto, servicio, información, gestión o la combinación de los cuatro. Los diagramas de flujo ayudan a evidenciar los problemas que puede tener los procesos (Perugachi, 2004), en la figura 2 se ilustra la simbología de este tipo de diagramas.

Figura 2. Simbología de los diagramas de flujo.

Representación Gráfica	Descripción
	Actividades
	Inicio / Fin
	Conexión entre actividades
	Decisión
	Archivo, Documento, Template

Fuente. Elaboración propia.

Frente a la turbulencia y a la dinámica del mercado actual, muchas organizaciones responden con nuevos productos, dejando a un lado el mejoramiento de sus procesos. Con el tiempo, la ausencia de atención a este aspecto tan importante dentro de las organizaciones, trae consigo obsolescencia, altos costos y falta de adaptación a las demandas (Banton, 2001).

Dicho lo anterior se puede decir que, el éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, sin olvidar que, sus colaboradores deben estar informados, con el fin que sean partícipes activos al momento de alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Así mismo, los procesos empresariales siempre se encuentran dispuestos a ser mejorados, independientemente de la calidad y reputación que se tenga, no se puede dejar de mejorar, la razón es simple, pues cuando esto no se hace realmente no se ha detenido dicho proceso de mejora, sino que claramente se cae en un retroceso, debido a que la competencia progresa en este aspecto de manera constante. (Harrington, 1997).

4.4 Reporte Empresarial

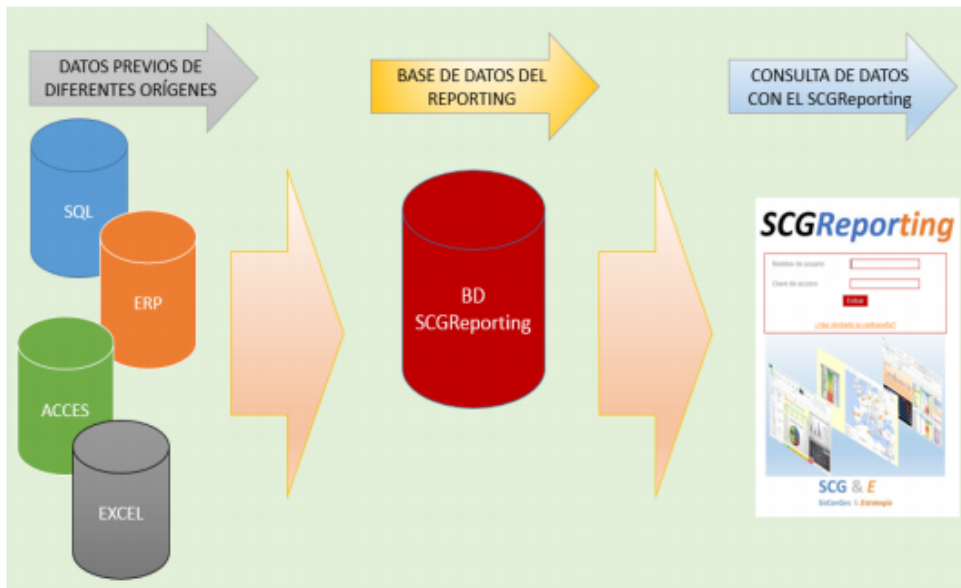
Es una solución orientada específicamente a satisfacer las necesidades de información para la mejora de la gestión en una organización, permite obtener de los informes dinámicos los aspectos más críticos del negocio seleccionando la información que se necesita, quien la requiere y con qué periodicidad, permitiendo de esta forma poder tomar las decisiones oportunas en cada momento (Muñoz, 2010).

Los sistemas de reporte o de gestión de informes permiten la distribución de la información a los distintos niveles de la estructura organizativa, facilitan a cada tipo de usuarios sus requerimientos informativos, según las necesidades de cada momento, esto puede visualizarse en la figura 3. Para diseñar e implementar un sistema de reporte se requiere realizar previamente un estudio de las necesidades de información y de las bases de datos existentes (Barreto, 2015).

Como se ha mencionado anteriormente, el reporte se refiere al proceso de convertir datos en conocimiento y este en acciones que aporten ventajas competitivas. Sus principales ventajas son:

- Permite obtener información para realizar acciones que aporten ventajas competitivas a la organización.
- La clave para el reporte es la información que genera y uno de sus mayores beneficios es la posibilidad de utilizarla en la toma de decisiones.
- Mediante el reporte se convierten los datos en información de alto valor añadido para analizar el estado de la organización y de los clientes.

Figura 3. Características de un sistema de reporte.



Fuente. Barreto (2015).

El reporte empresarial surge en un escenario de dispersión de sistemas, informes y estándares, utilizados por las empresas en los procesos de gestión y reporte de sus actividades. En ese contexto, el reporte se transforma en un innovador vehículo para revelar aspectos esenciales y útiles hacia el interior y exterior de la organización (Oyarce & Larraz, 2018).

En un contexto más específico, el reporte es una de las tres ramas de la analítica digital. En la etapa de medición se recolectan los datos, seguidamente en el análisis se transforman los datos a conocimiento y por último, en el reporte se transmite ese conocimiento en un idioma que puedan entenderse por los destinatarios (Barredo, 2018).

4.5 Ciclo de vida de desarrollo de sistemas (SDLC)

Es una metodología creada para facilitar el desarrollo de sistemas de información. Tiene como uno de sus objetivos servir de soporte para que los gestores de un proyecto puedan planificar el proceso de diseño y puesta en marcha de cualquier sistema de información que deba reunir ciertos requisitos de cara a su usuario. También sirve de esquema para concretar los tiempos de desarrollo y la inversión del presupuesto. El SDLC asegura que se completen todas las tareas requeridas en tiempo y los recursos necesarios para que las diferentes fases también puedan estimarse con una mayor precisión (Salvendy, 2001).

4.6 Mercadeo digital

El mercadeo está definido por el American Marketing Association (AMA) como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en general” (Jaworski, Lutz, Price, & Varadarajan, 2017), así las cosas, el mercadeo digital se puede definir de la misma manera inmerso en el en el entorno digital. El concepto lo abarca todo, desde el estudio del mercado para detectar las necesidades de los consumidores o usuarios hasta la satisfacción de estas necesidades con el lanzamiento de nuevos productos, servicios o mejoras, pasando por la comunicación de estas novedades y el estudio de las mismas para establecer sus precios, la estrategia para fidelizar los clientes internos y externos, el análisis del comportamiento de los consumidores o usuarios y el servicio posventa (Barredo, 2018).

El mundo digital brinda la posibilidad de medir prácticamente todo, gracias a esto se ha logrado hablar del poder de la información, la competencia puede copiar las estrategias, los equipos y los productos, pero no pueden reproducir la información y el capital intelectual de la propia organización (Barredo, 2018). Precisamente por eso, la información que disponga la empresa será una ventaja competitiva, pues el poder no reside en quien tiene más información, sino en quien la sabe usar y aprovechar mejor. El marketing digital brinda este tipo de insumos, lo importante es tener la capacidad de filtrar la información que realmente aporte valor con la finalidad de que sea la más relevante para el negocio.

4.7 Modelos de atribución

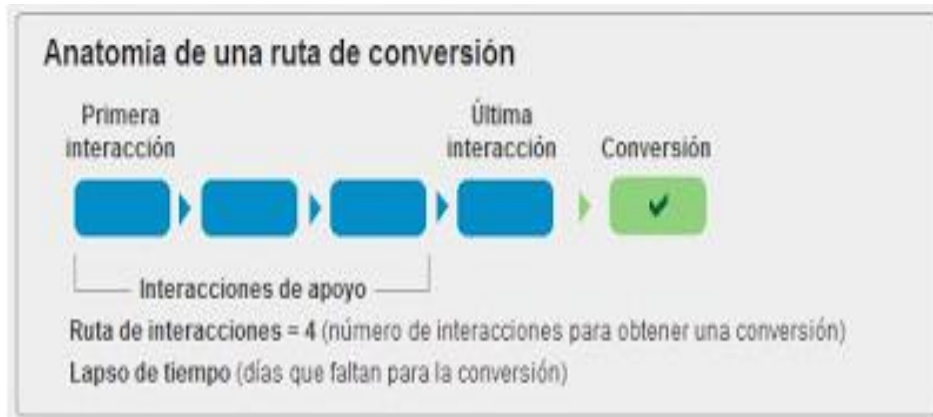
El mercadeo de atribución consiste en determinar los resultados de una conversión considerando los diferentes canales con los que el cliente ha interactuado y que, a su vez, influyeron en la venta. Los modelos de atribución entienden estas interacciones entre dichos canales y a través de estos se puede determinar cuáles impactos fueron decisivos para la conversión.

Así las cosas, un modelo de atribución es una regla o conjunto de reglas que determinan cómo se asigna el valor de ventas y conversiones a los puntos de contacto de las rutas de conversión (Google, 2020). Antes de definir los distintos modelos es importante entender el concepto de ruta de conversión, lo cual, se ilustra en la figura 4.

4.7.1 Ruta de conversión

Son las secuencias de interacciones previas a la conversión o la transacción.

Figura 4. Anatomía de una ruta de conversión.



Fuente. Analytics GA (2020).

El usuario cada vez se vuelve más complejo, aumenta el número interacciones antes de realizar la compra o conversión, por tal razón los modelos de atribución han evolucionado para determinar con exactitud qué ocurre y dependiendo del modelo de atribución seleccionado, el análisis y los resultados serán diferentes, en la tabla 1 se muestra lo antes descrito.

Tabla 1. Tipos de modelos de atribución.

Tipo	Descripción	Gráfica
Última interacción	El último punto de contacto, en este caso, recibiría el 100% del valor de la venta o la conversión.	
Último clic indirecto	Se ignora todo el tráfico directo, y todo el crédito de la venta se lo lleva el último canal en el que el cliente ha hecho clic antes de la conversión.	
Primera interacción	El primer punto de contacto recibiría el 100% del crédito por la venta o conversión.	
Atribución Lineal	Cada punto de contacto de la ruta de conversión, por ejemplo, los canales búsqueda de pago, red social, correo electrónico, directo página web, compartirán el mismo crédito por la venta o conversión.	
Deterioro del tiempo	Los puntos de contacto más cercanos en el tiempo en el momento de la venta o de la conversión obtienen el máximo de crédito.	

Fuente. Google (2020).

4.8 Medios digitales

Los medios digitales de comunicación se definen como los canales o medios que ocupan un espacio en la red de redes y que permiten compartir: texto, audio, video y fotografías (Portela & Erazo, 2015).

La convergencia tecnológica propiciada por la llamada revolución digital constituye un conjunto de tecnologías cuyas aplicaciones abren un amplio abanico de posibilidades a la comunicación humana. La aproximación entre tecnología y medios de comunicación de masas establece un nuevo modelo económico, productivo y social que supone la aparición de industrias, perfiles profesionales y modelos económicos hasta ahora desconocidos. Se presenta, un panorama espectacular donde se multiplican las posibilidades comunicativas y se produce una fragmentación y segmentación de los contenidos (Martín, 2010).

4.9 Plataformas de mercadeo digital de Google®

Google Marketing Platform™ es la plataforma que actualmente, reúne los productos de Google relacionados a publicidad y mercadeo digital, desde las soluciones de analítica y de visualización de datos hasta las herramientas para gestionar campañas o lanzar iniciativas de testeo, entre otras. La plataforma se muestra como un entorno de principio a fin, que permite desde planteamiento de campañas, lanzamiento de creatividades o compras de espacios publicitarios, hasta medir los resultados y finalmente optimizar toda la estrategia a partir de la información disponible (Havas Data Business Intelligence, 2019).

Es posible que las distintas soluciones de Google Marketing Platform™ puedan trabajar de forma independiente, pero, en principio, ofrecen un mayor potencial si se combinan, ya que, disponen de integraciones nativas que facilitan el trabajo. Este entorno es el que se maneja en la organización, los productos de esta solución que hacen parte del análisis de la presente investigación son las que se describen en los siguientes apartados de la investigación.

4.9.1 Google Ads

Ads es el programa publicitario de Google, este permite crear anuncios para mostrarlos a usuarios que buscan en Internet información relacionada con la empresa. Así mismo proporciona una visión unificada de todas las acciones permitiendo tomar decisiones rápidas basadas en los datos, de igual manera la plataforma brinda la opción de que los anuncios aparezcan en la red de Google, formada por miles de sitios y productos de búsqueda y contenido, así como en las páginas

de resultados de Google (Google, 2020). En otras palabras, es la herramienta de Google para lanzar anuncios y campañas de búsqueda.

4.9.2 Campaign Manager (Adserver de Google)

Campaign Manager™ es un sistema de administración de anuncios basado en la web para anunciantes y agencias, la cual, permite gestionar campañas en diferentes canales digitales. Para ello, integra un sólido conjunto de funciones de publicación de anuncios, segmentación, verificación, modelos de atribución y generación de informes (Google, 2020). Este producto ofrece una visión integral en la gestión de campañas, a su vez tiene la capacidad de generar informes multicanal y de atribución con métricas para verificación de resultados.

4.9.3 Google Data Studio

Una herramienta de visualización de datos y creación de cuadros de mando de Google que tiene como objetivo permitir un análisis de los datos de manera visual de forma que sea más fácil e inmediato obtener resultados (Google, 2020). A su vez, permite generar informes interactivos con el objetivo de ayudar al usuario a obtener percepciones relevantes para una mejor toma de decisiones.

4.10 Visual Basic for Applications (VBA) y su aplicación en las plantillas desarrolladas

Microsoft Visual Basic For Applications (VBA)™ o también conocido como el lenguaje de macros y codificación de Microsoft que se utiliza para programar aplicaciones Windows y que se encuentra en varias aplicaciones Microsoft. VBA permite a usuarios y programadores ampliar la funcionalidad de programas de la suite Microsoft Office, el mismo, viene integrado en aplicaciones como Outlook, Word, Excel, Access y PowerPoint (Microsoft, 2020). El término para aplicaciones hace referencia al hecho de que el lenguaje de programación y las herramientas de desarrollo están integrados en las aplicaciones del Microsoft Office (Para este caso, Microsoft Excel), de forma que se puedan desarrollar nuevas funcionalidades y soluciones a medida.

Por tal razón se puede definir a Visual Basic como un entorno de desarrollo multilenguaje diseñado por Microsoft para simplificar la construcción, distribución y ejecución de aplicaciones para Internet (Ceballos, 2011). Se encuentra en la vanguardia de los lenguajes modernos, ya que, se basa en una programación orientada a objetos considerando a cada variable dentro del proyecto como un espacio de almacenamiento con propiedades y métodos.

La elección de esta herramienta tecnológica es clave, debido a que, permite automatizar elementos como la validación de datos, la generación de convenios de denominación estructurados y específicos según las necesidades de los usuarios y clientes, la organización de bases de datos que de hacerse de forma manual llevaría tiempo y correría un alto riesgo de errores, entre otros beneficios. Con la implementación de esta herramienta tecnológica, se busca que los procesos de tráfico, búsqueda y modelo de atribución se optimicen dentro de su estructura existente, lo cual, implica un cambio en los procedimientos de trabajo, transición que debe ser realizada a través de capacitaciones dirigidas al manejo operativo y resultado estratégico de la implementación y uso de las plantillas dentro de los procesos mencionados.

5. MARCO INSTITUCIONAL

Havas Media Group es una multinacional francesa de publicidad y relaciones públicas con sede en Paris, Francia. Fundada en el año de 1835 por Charles Luis Havas como una agencia de información a través de un conjunto de periodistas europeos bajo el nombre de Havas Agencia, la cual, es considerada como la primera estructura dedicada únicamente a la publicidad, siendo así la pionera del país galo. Actualmente opera en más de 100 países y cuenta con más de 20.000 colaboradores en todo el mundo. Entre los clientes principales de Havas Media Group se encuentran: Citroen, Diageo, Arla, IBM, LaCoste, Louis Vuitton, Nestle, Novartis, Peugeot, Movistar, Claro, Ramo, entre otros. (Dirconfidencial, 2020)

Es una de las agencias globales líder en la industria de las comunicaciones y la mercadotecnia, la cual, potencia el talento de los medios de comunicación. El grupo se encuentra conformado por las marcas: Havas Media, Arena y Forward, las cuales trabajan en conjunto con las unidades de Havas Creative que engloba a Havas Sports & Entertainment, Havas Worldwide, Socialyse y Havas Health & You.

La estructura corporativa pone toda su atención en ofrecer un valor agregado al cliente, mediante la creación de una cultura unificada con los equipos y gracias a esta nueva integración, el flujo de información se acelera y como resultado la compañía es más ágil y audaz para responder a los requerimientos solicitados.

La propuesta es ofrecer a los clientes soluciones estratégicas de alto nivel y liderazgo garantizando ejecuciones brillantes en todos los canales, la actividad digital es el corazón del negocio.

- Planificación y compra de medios digitales: Planeación y compra de medios a través de todos los canales digitales incluyendo escritorio, video, móvil y social.
- Medios de Marca: Servicios de desarrollo de contenidos, piezas creativas publicitarias adaptadas a las necesidades de cada cliente.
- Creación de Contenidos: Incluyendo programas de televisión y publicidad para patrocinar espacios y contenido en línea integrados, que se relacionen a los objetivos de cada cliente, estrategia y compra de medios.
- Publicidad en escritorio Digital: Generando alcance y frecuencia de forma rápida y accesible.

- Respuesta directa digital: Gestión y desarrollo de campañas creativas y medios de comunicación, con el fin de optimizar resultados en todos los puntos de contacto con los consumidores.
- Mercadeo en motores de búsqueda: Impulsadas por sofisticadas optimizaciones y prácticas en pago por clic.
- Optimización en motores de búsqueda (SEO): Servicio completo con campañas de SEO adaptadas, construcción de enlaces, consultoría, gestión de reputación, escritura de copia, desarrollo a medida de aplicaciones web y dispositivos, auditorias de desempeño actual, desarrollo de contenidos y mercadeo viral.
 - Pago por clic: Administrado como parte de una estrategia de canal integrado.
 - Redes sociales: Relaciones públicas sociales, CRM, gestión de reputación, creación de contenidos, gestión de comunidades, medios de comunicación, SEO social, móvil social.
 - Móviles: Es el medio que siempre está alerta, en el lugar correcto y al mando de la atención de la audiencia del cliente.
 - Datos y análisis: El mercado digital genera enormes cantidades de datos oportunos, precisos y aplicables. La capacidad de capturar, manipular y entender esta información es vital para hacer, dirigir y perfeccionar las campañas que construyen marcas y generar ventas.
 - Estrategias y percepciones: Para desarrollar estrategias y puntos de vista eficaces en medios, la empresa se acerca al negocio del cliente. Ayudando a establecer metas, analizar el comportamiento del consumidor y el desarrollo de planes de comunicación, midiendo los resultados de dichas estrategias y puntos de vista. Con las estrategias y conocimientos integrados se crean campañas y programas que impulsan lo digital y todos los demás canales de manera integrada, coherente y eficiente.
- Planeación estratégica: La estrategia de comunicación es una parte integral del modelo de negocio de una marca, reconociendo que la creación de soluciones de comunicación actúa como un multiplicador para los resultados del plan de mercadeo. Por lo tanto, Havas Media Group pone en práctica un enfoque único de planeación que se ocupa de las cuestiones esenciales de la marca del cliente en áreas clave como: mercado, marca, consumidor, mensajes y medios (Group, 2018).

5.1 El sector terciario y de servicios

En el mercadeo digital, la utilización de sus estrategias y medios, es fundamental para todo negocio, no solo para las grandes empresas sino en todo tipo de emprendimientos, comercio e instituciones en general.

En Colombia, se cuenta con representantes de las principales multinacionales del mercadeo digital, esto garantiza que, en un mundo globalizado, las experiencias se compartan para beneficio de todos los clientes, en ese orden de ideas, las agencias de marketing digital que más se destacan son según Medina (2017) son:

- Blue Design Worldwide Colombia
- Havas Group, MEC Colombia
- MediaCom / GroupM, Geometry Global
- J Walter Thompson Colombia
- Ariadna Communications Group
- Wunderman Colombia / Possible
- Fluvip, Ogilvy & Mather Colombia
- Proximity Colombia, PMMG Colombia
- Positive Marketing Media Group
- Celestial Media Colombia
- MPW Marketing Colombia
- Mindshare Colombia.

En el mercado, es de vital importancia elegir la mejor agencia de mercadeo digital dependiendo del tipo de necesidad, en este contexto, Havas Medias Group destaca en la consultoría y estrategia global, así mismo, en la utilización y gestión de análisis y medios digitales, gestión de datos e información, marca e imagen. Havas Media Group ha logrado un crecimiento del 65% en sus últimos 5 años, alcanzando una cuota de mercado en la compra de medios del 21%

Havas Media Group implementó en el mercado colombiano hace dos años su nuevo modelo de integración de creatividad, medios y digital bajo el nombre de Havas Village, siendo el único Grupo de comunicación multinacional realmente integrado.

Havas Media Group desde hace 5 años es el único grupo de comunicación con el más alto cubrimiento regional en Colombia a través de su marca próxima. En este mercado, la elección de

una agencia de mercadeo digital debe cumplir con ciertos requisitos mínimos: que se encuentre en la ciudad de ubicación principal del negocio para facilitar la relación y actividad, que exista química con las personas y asesores de servicio para que fluya la comunicación, que se interesen por el negocio y puedan demostrar éxitos en actividades similares, que se alineen con la necesidad y visión estratégica del negocio y esto actualmente forma parte de la propuesta de valor de Havas Media Group.

6. DISEÑO DE PROPUESTA METODOLÓGICA

En la siguiente sección, se muestra el tipo de investigación, los procedimientos y técnicas usados en la recolección de la información, así como, la metodología seguida para la aplicación del plan de intervención.

6.1 Tipo de Investigación

La investigación cualitativa supone un enfoque diferente al de la investigación cuantitativa, ya que, cuidadosamente examina actividades prácticas como: entrevistas, encuestas, grupos de discusión o técnicas de observación participante, entre otras, todas ellas para ofrecer conocimiento, proveer crítica y generar o albergar información (Packer, 2018). El sentido del análisis de los datos en la investigación cualitativa consiste en reducir, categorizar, clasificar, sintetizar y comparar la información, con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio (Serrano, 1994). En este sentido, bajo un planteamiento epistemológico la realidad debe ser pensada como lo objetivamente posible. Se debe desarrollar una visión objetiva de la realidad observada que permita llevarlo a la práctica distinguiendo lo viable de lo puramente posible (Lastra, 2006).

El proyecto es ejecutado en la empresa Havas Media Group, tiene como finalidad primordial la resolución de un problema de orden práctico, se centra en la acción de transformar positivamente los procesos de gestión y manejo de información llevados a cabo en el día a día en el área de Forward de la organización, específicamente en los procesos de tráfico, búsqueda y modelos de atribución. El propósito de realizar aportaciones al conocimiento teórico es secundario y se enfoca en desarrollos informáticos que son puestos en práctica introduciendo cambios con el fin de generar resultados acordes a los objetivos y metas organizacionales.

Una vez realizado el diagnóstico de las perspectivas y procesos, nace la necesidad de condensar toda la información para encontrar donde están los problemas a solucionar, los factores a fortalecer y las oportunidades para aprovechar, esto mediante una matriz DOFA, gracias a esto, fue posible determinar qué acciones son prioritarias y cuales requieren una atención especial, convirtiendo estas herramientas en factores claves para respaldar y direccionar el proyecto.

6.2 Procedimientos y técnicas aplicadas con el fin de recoger y analizar la información para el diagnóstico

Teniendo en cuenta que la investigación realizada es de tipo cualitativa, las herramientas y métodos seleccionados para recolectar la información que permitieron hacer un análisis y

comparación de la situación antes y después de la intervención, fueron la observación participante, medición de tiempos de ejecución y la encuesta.

La observación participante es una valiosa herramienta que conlleva al involucramiento del investigador en una variedad de actividades y por un periodo postergado de tiempo, con el fin de observar a los miembros de una organización en su vida laboral, participando en sus actividades para una mejor comprensión de las mismas (Lorda, 2011). Así mismo, la encuesta es un método dentro de los diseños de una investigación en el que el investigador recopila datos mediante la utilización de cuestionarios estructurados previamente diseñados como instrumentos básicos de captura de información, sin modificar el entorno ni el objeto de estudio donde se recoge la información (Martín, 2011), por último, la medición de tiempos de ejecución, la cual, consiste en medir el tiempo completo en minutos de cada una de las actividades que componen cada proceso.

Así las cosas, la observación participante, la medición de tiempos de ejecución, lo cual, se ilustra en las tablas 3, 4, 5, 6 y 7 y así como también la encuesta, ayudaron a describir los procesos del área intervenida, estructurando las actividades que lo conforman, los tiempos de duración y personal responsable, con el fin de identificar las oportunidades de mejora y validar el trabajo realizado.

6.3 Metodología

Se tomó como base la metodología de SDLC, la cual, busca generar un enfoque por fases para el análisis y el diseño, cuya premisa principal consiste en que los sistemas y procesos, se desarrollan mejor utilizando un ciclo específico de actividades del analista y el usuario.

Según esta metodología el ciclo de vida de un proceso consta de siete partes: siendo la primera la identificación del problema, la segunda determinación de los requerimientos de información, la tercera diseño de las herramientas tecnológicas, la cuarta es el diseño del proceso recomendado, la quinta desarrollo y estructuración del software, la sexta prueba de las herramientas tecnológicas y evaluación de los procesos y la última implementación y evaluación. Cada fase se explica por separado, pero nunca se realizan como pasos aislados, más bien es posible que algunas actividades se realicen de manera simultánea, y algunas de ellas podrían repetirse.

6.3.1 Identificación de problemas, oportunidades y objetivos

Esta fase es crucial para el éxito del proyecto, requiere que se observe de forma objetiva lo que ocurre en la organización, luego en conjunto con otros miembros de la organización hacer notar los problemas. Las oportunidades son aquellas situaciones que se consideran que pueden

mejorarse y perfeccionarse mediante el uso de herramientas tecnológicas. En esta etapa se debe descubrir lo que la organización intenta realizar, luego determinar si el uso de las herramientas tecnológicas apoyaría a la organización para alcanzar sus metas.

6.3.2 Determinación de los requerimientos de información

Se realizó a partir de los usuarios particularmente involucrados, para determinar los requerimientos de información dentro del proyecto, pueden utilizarse diversos instrumentos, para este caso se emplearon: encuestas, observación participativa y medición de tiempos de trabajo. Se hace todo lo posible por identificar qué información y necesidades del usuario y de los procesos se requiere para desempeñar las tareas.

6.3.3 Diseño de las herramientas tecnológicas

Se usó la información recolectada con anterioridad y se elabora el diseño lógico de las herramientas tecnológicas, se diseñaron también procedimientos precisos de captura de datos, con la finalidad de que los datos que se introducen en las herramientas tecnológicas sean los correctos. Esta etapa también incluye el diseño de los archivos y bases de datos que almacenará aquella información requerida por los colaboradores o usuarios que harán uso de estas herramientas tecnológicas.

6.3.4 Diseño del proceso recomendado

Se utilizó la información recolectada con anterioridad y se elaboró el diseño lógico de las herramientas tecnológicas y el diagrama de flujo de los nuevos procesos, también se elaboró procedimientos precisos de captura de datos, con la finalidad de que la información que se introduce en las herramientas sea la correcta.

6.3.5 Desarrollo y estructuración del Software

En esta etapa se desarrolló la solución de software determinada para la optimización del proceso, se hizo uso de la herramienta tecnológica Visual Basic For Applications. Realizando la posterior documentación de la herramienta que corresponda.

6.3.6 Pruebas y mantenimiento de las herramientas tecnológicas

Toda herramienta tecnológica debe probarse antes de ser utilizada, ya que, las fallas se reducen si se detectan los problemas antes de que entre en funcionamiento. En un principio, se hace una serie de pruebas con datos tipo para identificar los posibles errores, más adelante se utilizarán todos los datos requeridos por las actividades que conforman los procesos. Es importante

mencionar que aun cuando este paso sea ejecutado de manera precisa, será necesario realizar ajustes en tiempo real.

6.3.7 Implementación de las herramientas tecnológicas y evaluación de los procesos

Incluyó el adiestramiento que el usuario requirió. Aunque la evaluación de los procesos se plantea como parte integrante de la última fase del ciclo de desarrollo; realmente la evaluación toma parte de cada una de las etapas. Uno de los criterios fundamentales que debe satisfacerse, es que el futuro usuario utilice las herramientas tecnológicas desarrolladas.

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Siguiendo la metodología de vida de desarrollo de sistemas, en la etapa de identificación de problemas, oportunidades y objetivos se planteó un análisis estratégico que consistió en identificar cuáles fueron los aspectos claves, teniendo en cuenta la perspectiva del entorno y la perspectiva interna. En esta etapa es posible determinar claramente cuáles son las principales fortalezas y debilidades de los procesos y cuál es su importancia dentro de la estrategia del área. Por lo que se consideró oportuno, realizar un análisis DOFA y una descripción de los procesos, así como una medición de los tiempos de ejecución en las actividades antes de la intervención y con base al diagnóstico plantear la estrategia a seguir.

7.1 Análisis de datos

En el siguiente apartado se muestra un estudio detallado de la situación organizacional antes de la intervención, la información se obtuvo del desglose de las actividades que componen los procesos de tráfico, búsqueda y modelo de atribución, de aquí el punto de partida en el cual se evaluaron las actividades susceptibles a mejora para a llevar a cabo el plan de intervención.

7.1.1 Diagnóstico

Mediante la aplicación de la Matriz DOFA, la cual, puede observarse en la tabla 2, a través de esta herramienta se evaluó la perspectiva interna y externa de la empresa y se plantearon las estrategias seguir. Para las actividades que componen los procesos de tráfico y búsqueda, los tiempos de ejecución fueron medidos para campañas de extensión media con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña. Para el proceso de modelo de atribución, los tiempos fueron medidos para las ocho bases de datos requeridas por el modelo que corresponden a un solo mercado de los siete que maneja el área de Forward de la empresa Havas Media Group.

Tabla 2. Matriz DOFA.

Perspectiva Interna	
Fortaleza	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Claridad en el diagrama de flujo de actividades. - Personal capacitado en manejo de herramientas tecnológicas específicas. - Capacidad de análisis y detección de oportunidades de mejora. - Uso de plataformas y soluciones tecnológicas de última de generación. - Disposición al cambio y a la mejora de los procesos y sus actividades. - Disposición al trabajo equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta frecuencia en reprocesos y demoras en tiempos establecidos. - Alto índice de tareas repetitivas. - Conocimiento básico en herramientas de programación usadas para optimización de procesos y actividades. - Imprecisiones en los datos generados y recolectados. - Verificación y control Insuficiente en cada etapa de los procesos.
Perspectiva Externa	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del personal en lenguajes de programación que permitan optimizar procesos. - Diversidad de herramientas tecnológicas para la optimización de procesos y análisis de información. - Alta demanda de proyectos e iniciativas por parte del cliente - Mejora continua de los procesos como tendencia empresarial a nivel global. - Aprovechamiento de habilidades específicas de nuevos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación de colaboradores que implica capacitación. - Cambios drásticos en el mercado que sobrepasan la velocidad de respuesta del área. - Vanguardia en la gestión de procesos de la competencia. - Migración de las herramientas tecnológicas al modelo web que generan obsolescencia.

Fuente. Elaboración propia.

- Estrategia FO: Actualmente el mercado y el cliente demandan iniciativas que obligan a la organización entre otras cosas a optimizar sus procesos. El área de Forward tiene la facultad de capacitar a su personal para la creación y manejo de nuevas herramientas tecnológicas, lo cual permite responder a las demandas mencionadas buscando mantenerse en la vanguardia del mercado.

- Estrategia FA: Realizar capacitaciones e instructivos que ayuden de manera efectiva a los nuevos colaboradores, así mismo, que las herramientas tecnológicas desarrolladas sean

intuitivas para un fácil aprendizaje, promoviendo una rápida adaptabilidad a los procesos y funcionamiento de la organización.

- Estrategia DA: En el caso hipotético en el cual los reprocesos y demoras aumenten de manera drástica, se evaluaría la opción de migrar todas las herramientas tecnológicas al modelo web, esta estrategia será aplicada en el caso de que se requiera un mayor control y verificación en cada etapa de los procesos.
- Estrategia DO: Respondiendo a la tendencia de la mejora continua, en los procesos organizacionales y aprovechando las habilidades específicas de los colaboradores que se encuentran trabajando actualmente dentro del área de Forward, se busca disminuir la alta frecuencia de reprocesos y demoras en tiempos establecidos, con herramientas tecnológicas que permitan la optimización y un mejor análisis de la información.

7.1.2 Descripción y diagnóstico actual de los procesos de tráfico, modelos de atribución y búsqueda antes de la intervención

Respondiendo al objetivo de realizar un diagnóstico actual acerca de los procesos de tráfico, búsqueda y modelos de atribución que se encuentran implementados actualmente en el área de Forward de la empresa Havas Media Group, se efectuó una descripción de dichos procesos antes de la intervención, los cuales, están encaminados a realizar el trabajo de mercadeo digital del cliente y son susceptibles a mejoras.

7.1.2.1 Proceso tráfico

El proceso de tráfico realizado a través del Adserver se ilustra en la figura 5, este tiene como propósito almacenar material publicitario de una campaña de mercadeo en línea y mostrarlo en la web. El proceso permite la supervisión y auditoría de las campañas publicitarias, la posibilidad de optimizarlas en tiempo real y entre otras cosas cumple la función del levantamiento de datos para ejecutar análisis. Este proceso tiene como responsables al Trafficker Digital y Planner Digital, lo que se puede visualizar en la tabla 3, sus principales funciones son:

- Trafficker Digital: Responsable de elaborar e implementar campañas de publicidad en internet, en este caso a través de un Adserver. Es un perfil multidisciplinar que debe contar con conocimientos de alto nivel sobre publicidad en internet, manejo de hojas de cálculo, edición de imágenes y programación en HTML.

- **Planner Digital:** Responsable de la creación y puesta en marcha del plan de medios online que permite planificar en qué medios digitales se pueden realizar campañas publicitarias. Las funciones de este perfil son entre otras, activación y supervisión de campañas, optimización del uso de medios digitales para transmitir un mensaje efectivo al público, gestión de materiales publicitarios con agencias creativas y clientes, manejo de audiencias y presupuestos.

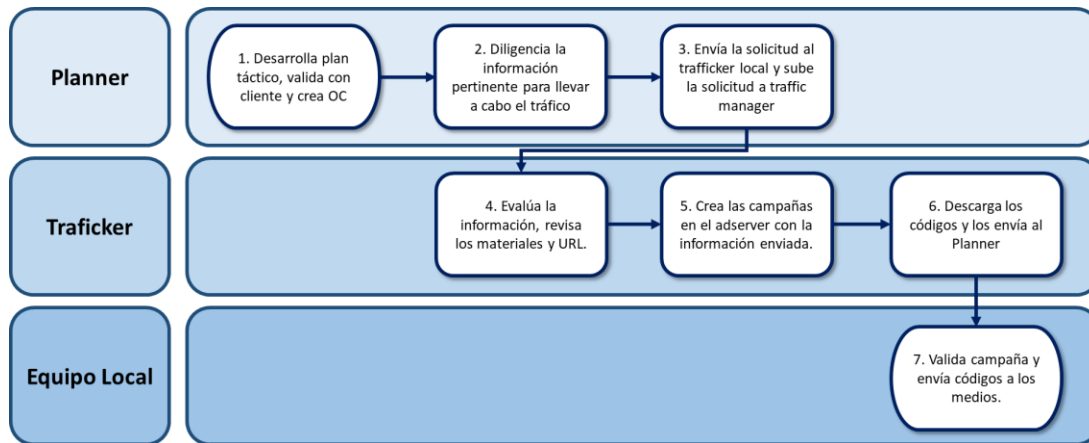
- **Equipo local:** equipo Ubicado en el país que valida las solicitudes, envía los códigos a los medios de cada región, sirven de soporte al Planner y Trafficker digital.

Tabla 3. Descripción del proceso de tráfico y sus tiempos de ejecución.

Actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Tiempo de ejecución
1	Planner	Desarrolla plan táctico, valida con cliente y crea objetivo de campaña.	180 minutos
2		Diligencia la información pertinente para llevar a cabo el tráfico.	180 minutos
3		Sube la solicitud a Traffic Manager y la envía vía correo electrónico al Trafficker.	20 minutos
4	Trafficker	Evalúa la información, revisa los materiales y URL, en caso de algún error se regresa la información al Planner local con las correcciones pertinentes, caso contrario se sigue con el procedimiento.	120 minutos
5		Crea las campañas en el Adserver con la información enviada.	120 minutos
6		Descarga los códigos y los envía al Planner.	30 minutos
7	Equipo local	Valida campaña y envía códigos a los medios.	20 minutos

Fuente. Elaboración propia. Los tiempos de ejecución fueron medidos para campañas de extensión media con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña.

Figura 5. Diagrama de flujo proceso de tráfico.



Fuente. Elaboración propia.

7.1.2.2 Proceso modelos de atribución

Se hace a través de un sistema basado en datos que evalúa las conversiones o acciones finales ejecutadas por los usuarios, tiene la capacidad de brindar información de todos los puntos de contacto previos a una conversión final, con el objetivo de analizar los resultados y determinar las acciones a ejecutar, esto se muestra en la tabla 4 y la figura 6, en este proceso también participa el Analista de Data sus principales funciones son:

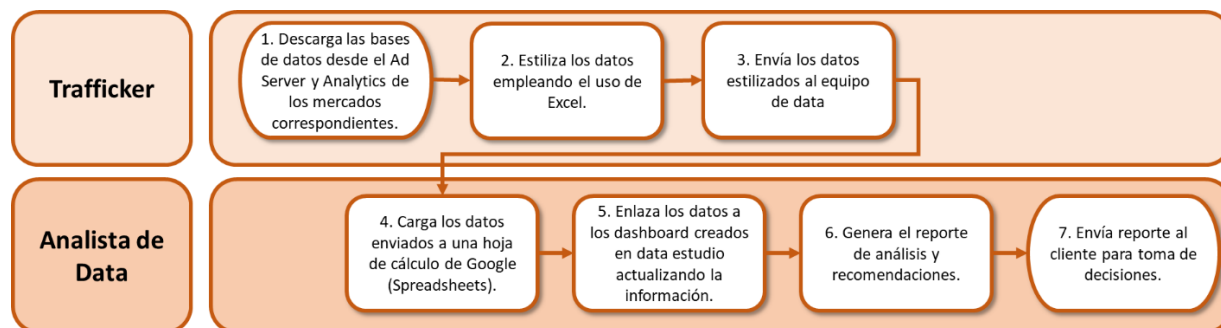
- Analista de Data: Es un perfil profesional que tiene conocimientos sobre la recopilación y análisis de datos de manera estadística, su principal función consiste en encontrar patrones en los datos para transformarlos en información valiosa, generar informes, tableros de reporte y presentaciones, así mismo, formula percepciones que permitan una mejor toma de decisiones.

Tabla 4. Descripción del proceso Modelos de atribución y sus tiempos de ejecución.

Actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Tiempo de ejecución
1		Descarga las bases de datos desde el Adserver y Google Analytics de los mercados correspondientes.	30 minutos
2	Trafficker	Estructura los datos empleando el uso de Excel.	240 minutos
3		Envía los datos estructurados al equipo de data.	10 minutos
4		Carga los datos enviados a una hoja de cálculo de Google.	20 minutos
5	Analista de data	Enlaza los datos a los tableros de reportes creados en Data Studio actualizando la información.	5 minutos
6		Genera el reporte de análisis y recomendaciones.	60 minutos
7		Envía reporte al cliente para toma de decisiones.	10 minutos

Fuente. Elaboración propia. Los tiempos de ejecución fueron medidos para las ocho bases de datos requeridas por el modelo de atribución y que corresponden a un solo mercado.

Figura 6. Diagrama de flujo proceso Modelos de Atribución.



Fuente. Elaboración propia.

7.1.2.3 Proceso de búsqueda

El proceso de búsqueda es un conjunto de estrategias operativas para optimizar los canales digitales del cliente en los buscadores, integrando anuncios de publicidad online a las acciones de posicionamiento pago. El proceso de búsqueda implementa las campañas en la red de Google generando un valor de la marca dentro del buscador mediante el uso de palabras claves, esto puede visualizarse en la figura 7, además este proceso integra la implementación de las campañas en

escritorio, red de aliados de Google y videos de YouTube, en la figura 8 se ilustra lo antes mencionado.

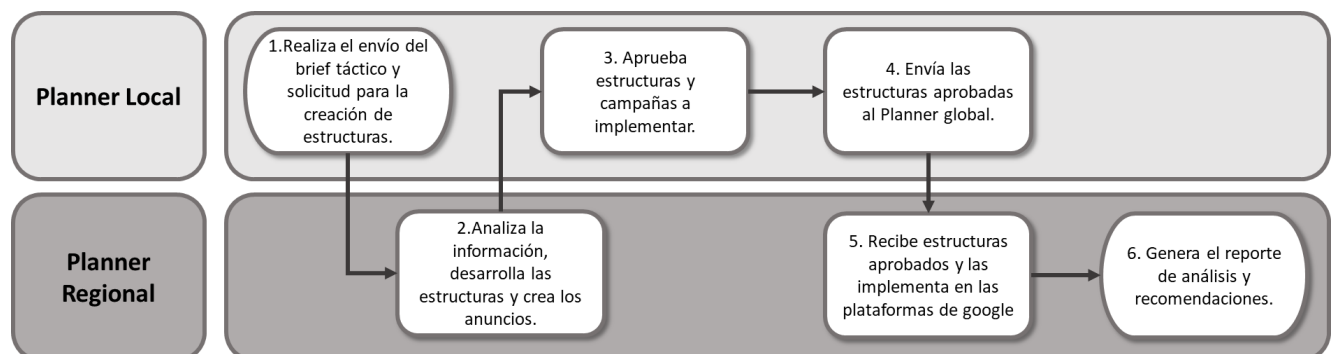
Por último, existe un proceso de revisión de cambios y ajustes, que es ilustrado en la figura 9, el cual, permite modificar los subprocesos anteriores dependiendo de las necesidades que surjan después de la implementación de las campañas. La forma en cómo se desarrollan estos subprocesos se puntualizan en las tablas 5, 6 y 7:

Tabla 5. Subproceso campañas de búsqueda y sus tiempos de ejecución.

Actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Tiempo de ejecución
1	Planner Local	Realiza el envío de las instrucciones tácticas y solicitud para la creación de estructuras.	240 minutos
2	Planner Regional	Analiza la información, desarrolla las estructuras y crea los anuncios. De ser necesario efectúa los ajustes a las estructuras y anuncios.	300 minutos
3	Planner Local	Aprueba estructuras y campañas a implementar.	60 minutos
4		Envía las estructuras aprobadas al Planner regional.	10 minutos
5	Planner Regional	Recibe estructuras aprobadas y las implementa en las plataformas de Google.	120 minutos
6		Genera el reporte de análisis y recomendaciones.	60 minutos

Fuente. Elaboración propia. Los tiempos de ejecución fueron medidos para campañas de extensión media con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña.

Figura 7. Diagrama de flujo subproceso campañas de búsqueda.



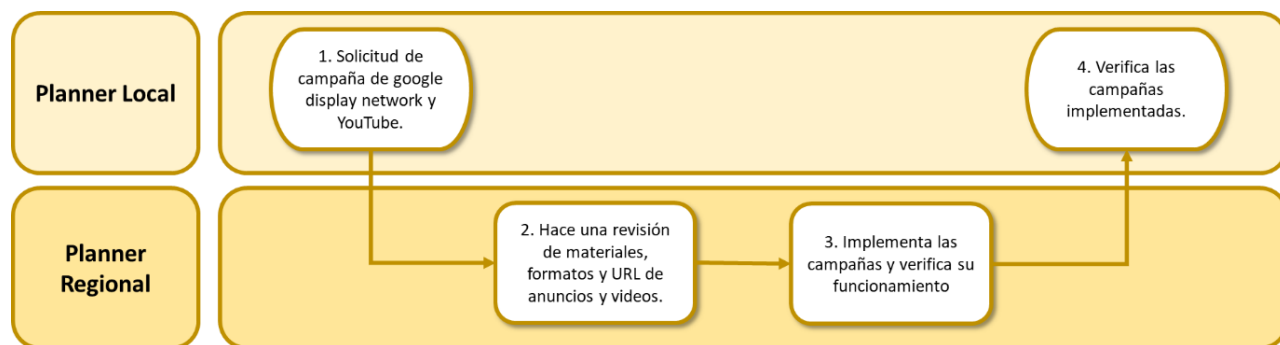
Fuente. Elaboración propia.

Tabla 6. Subproceso de campañas, escritorio y video (YouTube) y sus tiempos de ejecución.

Actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Tiempo de ejecución
1	Planner Local	Solicitud de campaña de red de Google Display Network y YouTube.	120 minutos
2	Planner Regional	Hace una revisión de materiales, formatos y URL de anuncios y videos.	120 minutos
3		Implementa las campañas y verifica su funcionamiento.	180 minutos
4	Planner Local	Verifica las campañas implementadas. En caso de error comunica al Planner regional.	30 minutos

Fuente. Elaboración propia. Los tiempos de ejecución fueron medidos para campañas de extensión media con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña.

Figura 8. Diagrama de flujo subproceso de campañas, escritorio y video (YouTube).



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 7. Subproceso de cambios y ajustes y sus tiempos de ejecución.

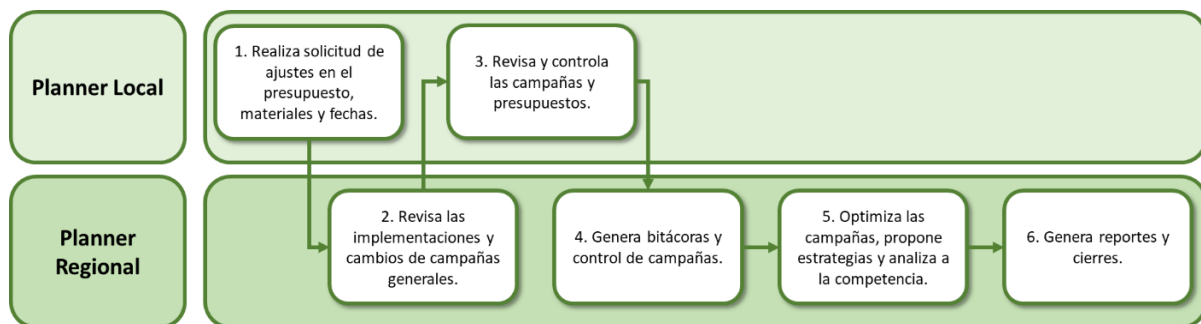
Actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Tiempo de ejecución
1	Planner Local	Realiza solicitud de ajustes en el presupuesto, materiales y fechas dependiendo de las necesidades.	30 minutos
2	Planner Regional	Revisa las implementaciones y cambios de las campañas de búsqueda, escritorio y YouTube.	60 minutos
3	Planner Local	Revisa y controla las campañas y presupuestos.	30 minutos
4	Planner Regional	Genera bitácoras y control de campañas.	45 minutos

Actividad	Responsable	Descripción de la actividad	Tiempo de ejecución
5		Optimiza las campañas, propone estrategias y analiza a la competencia.	150 minutos
6	Planner Regional	Genera reportes y cierres.	60 minutos

Continuación tabla 7.

Fuente. Elaboración propia. Los tiempos de ejecución fueron medidos para campañas de extensión media con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña.

Figura 9. Diagrama de flujo subprocesos de cambios y ajustes.



Fuente. Elaboración propia.

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

El plan de intervención fue desarrollado como consecuencia de un estudio donde se evaluaron las actividades susceptibles a ser mejoradas. Esta fue creada siguiendo la metodología planteada en la etapa de determinación de los requerimientos de información de acuerdo al método de observación participante, mediante el cual el investigador con el apoyo de los colaboradores responsables (Managers de los equipos de tráfico, búsqueda y datos) de los procesos de tráfico, búsqueda y modelos de atribución y respondiendo al objetivo de la creación y optimización de herramientas digitales, surge la necesidad de desarrollar plantillas que permitan la mejora continua de las actividades que componen cada proceso.

Por lo tanto, el mejoramiento de los procesos se muestra como una metodología que se desarrolló con el fin de ayudar al área de Forward a realizar avances significativos en la manera de dirigirlos. Entre los principales objetivos está: el rediseño de las actividades que agregan poco valor, la disminución de los tiempos del ciclo, el tratamiento, la estandarización y la precisión en el levantamiento de los datos y la mejora de calidad de los procesos, así mismo, cabe aclarar que este rediseño no requiere cambios drásticos, sino que se toman tal cual y como se presentan en la actualidad para realizar modificaciones sobre estos a través de la reducción de tiempos de ciclo buscando la mejora en su efectividad.

- Alcance: Este plan de intervención con el diseño y la implementación de las plantillas tiene como objetivo modificar las siguientes actividades de los procesos de tráfico, modelos de atribución y búsqueda, la tabla 8 ilustra la información necesaria para la comprensión de lo expuesto anteriormente.

Tabla 8. Actividades intervenidas dentro de los procesos de tráfico, modelos de atribución y búsqueda.

Proceso	Número de la actividad intervenida	Plantilla
	2. Diligencia la información pertinente para llevar a cabo el tráfico.	Herramienta de tráfico
Tráfico	4. Evalúa la información, revisa los materiales y URL, en caso de algún error regresa la información al Planner local con las correcciones pertinentes, caso contrario se sigue con el procedimiento.	Herramienta de tráfico
No tráfico	2. Diligencia la información pertinente para llevar a cabo la implementación.	No tráfico

Proceso	Número de la actividad intervenida	Plantilla
Modelos de atribución	2. Estructura y unifica las bases de datos.	Macro de estilización de datos
Campañas de búsqueda	1. Realiza el envío las instrucciones tácticas y solicitud para la creación de estructuras.	Media Plan
	2. Analiza la información, desarrolla las estructuras y crea los anuncios. De ser necesario efectúa los ajustes a las estructuras y anuncios.	Macro Implementación
	3. Aprueba estructuras y campañas a implementar.	Macro Implementación
	4. Recibe estructuras aprobadas y las implementa en las plataformas de Google.	Macro Implementación
Campañas, escritorio y video	1. Solicitud de campaña de google display network y YouTube.	Media Plan
	2. Hace una revisión de materiales, formatos y URL de anuncios y videos.	Media Plan
	3. Implementa las campañas y verifica su funcionamiento.	Macro 3 PAS
Cambios y ajustes	1. Realiza solicitud de ajustes en el presupuesto, materiales y fechas dependiendo de las necesidades.	Media Plan
	2. Revisa las implementaciones y cambios de las campañas de búsqueda, desktop y YouTube.	Media Plan

Continuación tabla 8.

Fuente. Elaboración propia.

- **Indicadores:** Los indicadores que permitirán evaluar los objetivos planteados son los siguientes:

- Tiempo de ejecución: Medidos en minutos, antes y después de la implementación de las plantillas en los procesos intervenidos.

- Porcentaje de optimización: Medido en una escala de 0-100%, establece una relación comparativa entre los tiempos de ejecución antes y después de la intervención.

- Variables estadísticas: Se emplean medidas de tendencia central como la moda, media y medidas de dispersión como la desviación estándar.

- Encuesta: Con el propósito de conocer la opinión de los involucrados que hacen uso diario de las plantillas creadas (anexo A).

- **Resultados esperados**
 - Creación de las plantillas con código de Visual Basic integrados para ser implementados en las actividades específicas dentro de los procesos a ser intervenidos.

- Lograr que la optimización de los procesos intervenidos se incremente en índices porcentuales positivos.
 - Aumentar la confiabilidad de los datos cuando se haga uso de las plantillas en las actividades a intervenir dentro de los procesos.
 - Obtener una disminución considerable de los reprocesos.
 - Presupuesto: Se hizo una inversión de 400.000\$ mensuales durante un periodo de seis meses en capacitaciones para el investigador con el fin de potenciar los conocimientos en lenguajes de programación para el desarrollo de las plantillas.

8.1 Creación de las herramientas digitales (plantillas)

Siguiendo con la metodología empleada en el paso de desarrollo y estructuración de software, en los procesos descritos anteriormente se observa actividades susceptibles a ser mejoradas resaltando una notable oportunidad, con la finalidad de optimizar tiempos en el desarrollo de las diferentes actividades que los componen, así como una disminución considerable de errores y la generación de una data fiel para su posterior análisis, esto con el propósito hallar percepciones relevantes y perfeccionar el proceso de toma de decisiones, buscando estar a la par con los lineamientos de la organización. Para ello, se crearon herramientas digitales (plantillas con códigos de VBA integrados) las cuales fueron incluidas dentro de las actividades que conforman los procesos.

8.2 Descripción de las plantillas

Siguiendo la metodología, en la etapa de diseño de herramientas tecnológicas, se describen las plantillas elaboradas para cada uno de los procesos con la finalidad de dar claridad sobre el funcionamiento de estas.

8.2.1 Herramienta de tráfico

Es un libro en Excel con código de VBA integrado, el cual cumple múltiples funciones, entre ellas organizar todos los datos requeridos de las campañas que pasan por el proceso completo de tráfico. Adicional a esto, crea el convenio de denominación, el cual, está conformado por el nombre de campaña, el emplazamiento, nombre de la piezas creativas publicitarias y UTM.

La Herramienta de tráfico permite diligenciar los datos bajo un proceso de validación, el cual, busca que el usuario ingrese la información pertinente para cada campo evitando errores. Esta validación solo es posible a través del código de VBA, debido a la cantidad de condiciones y

especificidad de la información. El uso de esta plantilla es obligatorio e indispensable en todas las actividades que conforman el proceso completo de tráfico.

8.2.1.1 Descripción específica de la plantilla

- Hoja de Tráfico: en esta hoja se diligencia toda la información necesaria para realizar el tráfico de campañas en el Adserver, se divide en:

1. Botones funcionales: esta sección contiene los botones que ejecutan los códigos de VBA que se encuentran dentro del documento, dependiendo de la tarea que se desee realizar, lo cual, puede visualizarse en la figura 10.

A. Botón Validate: Verifica la lógica de toda la información suministrada y crea el convenio de denominación.

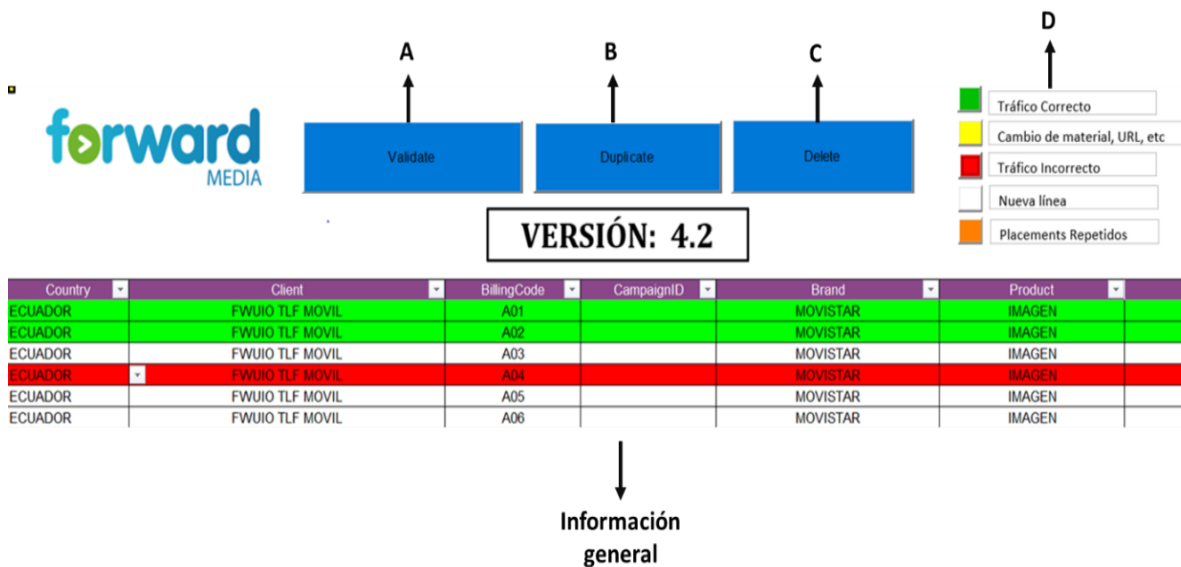
B. Botón Duplicate: Crea líneas adicionales dependiendo del número de piezas creativas publicitarias a implementar.

C. Botón Delete.

D. Botones de evaluación de filas: Permiten señalar con colores las condiciones actuales de cada una de las filas.

2. Información General: En esta base de datos se diligencia toda la información pertinente a la campaña, la figura 10 ilustra lo descrito.

Figura 10. Interfaz Gráfica de la Herramienta de tráfico.



Fuente. Elaboración Propia.

- Hoja de Data: Contiene la información específica y detallada de todas las listas desplegadas que se encuentran en la Herramienta de tráfico. Esta información esta oculta y fuera de la disposición del usuario que diligencia las campañas con el fin de mantener el control de la información, esto puede observarse en la figura 11.

Figura 11. Hoja de data, plantilla herramienta de tráfico.

Pricing			channel				
id_Pricing	Pricing_name	Pricing_abbreviation	id_channel	Channel_name	id_channel	Channel_abbreviatid	id_channel
4	MIXED FOR TOP ADS	MIX	1	DISPLAY	1	DIS	1
3	COST PER ACQUISITION (CPA)	CPA	28	DISPLAY-SMA	28	DIS-SMA	28
6	COST PER CLICK	CPC	29	DISPLAY-LBOX	29	DIS-LBOX	29
7	COST PER RICH MEDIA ENGAGEMENT (CPE)	CPE	30	DISPLAY-GML	30	DIS-GML	30
8	COST PER FAN (CPF)	CPF	31	DISPLAY-CRA	31	DIS-CRA	31
9	COST PER LEAD (CPL)	CPL	33	DISPLAY-RDA	33	DIS-RDA	33
18	COST PER DOWNLOAD	CPD	34	DISPLAY-TXT	34	DIS-TXT	34
2	COST PER 1000	CPM	35	DISPLAY-DIS	35	DIS-DIS	35
1	COST PER VIEW (CPV)	CPV	36	DISPLAY-GAL	36	DIS-GAL	36
11	COST PER VIEWABLE IMPRESSION	vCPM	40	DISPLAY-STD	40	DIS-STD	40
12	DYNAMIC PRICING (DYP)	DYP	2	AFFILIATES	2	AFF	2
16	FLAT RATE - IMPRESSIONS	FIX-I	3	MOBILE	3	MOB	3
17	FLAT RATE - CLICKS	FIX-C	4	SOCIAL	4	SOC	4
13	FIXED/FLAT RATE (FIX)	FIX	5	EMAIL	5	EML	5
21	COST PER 1000 (2)	CPM	6	VIDEO	6	VID	6
21	CPM MAXIMIZAR LIFT	CPM-ML	17	VIDEO-PRE	17	VID-PRE	17
20	COST PER VIEW (CPV)	CPV	38	VIDEO-PRE-NSK	38	VIDEO-PRE-NSK	38
20	CPC MAXIMIZAR LIFT	CPV-ML	18	VIDEO-OUT	18	VID-OUT	18
			19	VIDEO-BAD	19	VID-BAD	19

Fuente. Elaboración propia.

8.2.2 No tráfico

Es una plantilla empleada en el proceso de tráfico y tiene la función de organizar la información para todas las campañas que por características específicas no pueden pasar por el proceso completo de tráfico, específicamente para ciertos formatos de redes sociales, esto se ilustra en la figura 12. Sin embargo, estas campañas también generan datos que deben cumplir con las condiciones para su posterior análisis. Al igual que la herramienta de tráfico permite diligenciar la información bajo un control detallado de los datos.

8.2.2.1 Descripción específica de la plantilla

- Hoja de campaña: en esta hoja se diligencia toda la información necesaria que se utiliza para implementar el anuncio dentro de las plataformas de redes sociales. Se divide en:

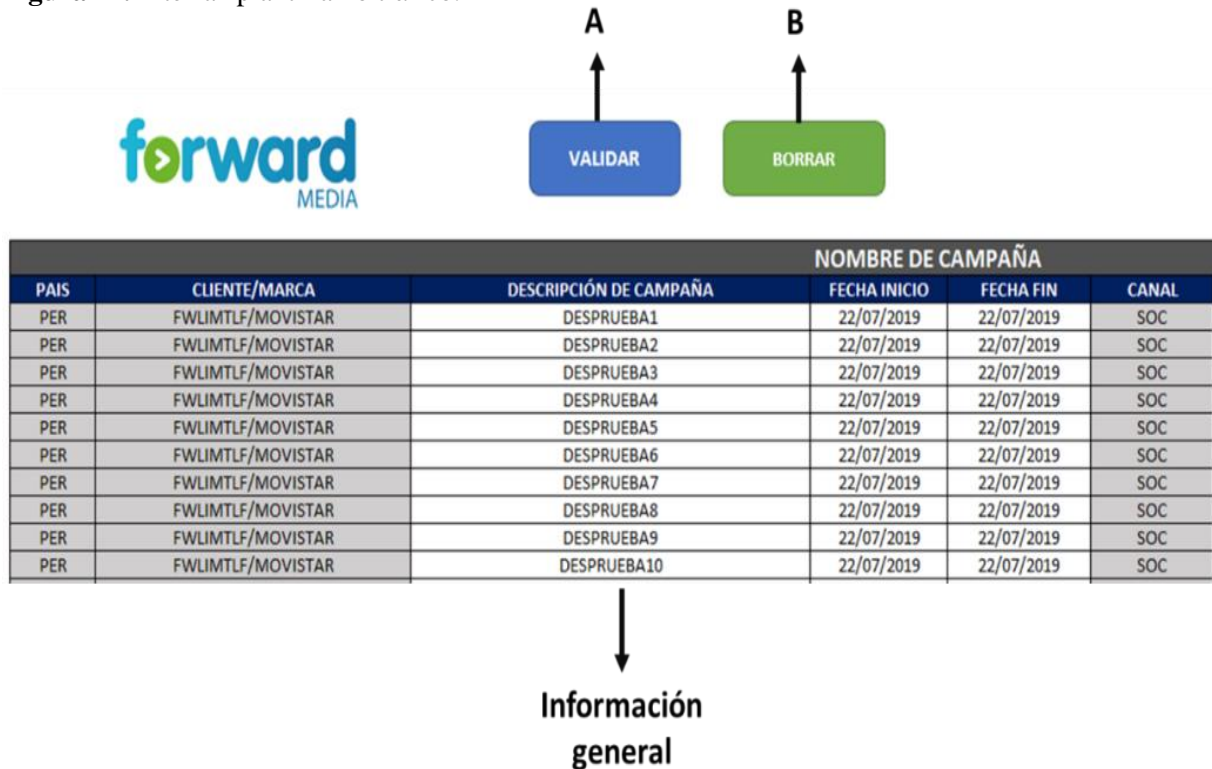
1. Botones funcionales: en esta sección se encuentran los botones que ejecutan los códigos de VBA integrados dentro del documento. Dependiendo de la tarea que se desee realizar, esto se muestra en la figura 13.

A. Botón Validate: Verifica la lógica de toda la información suministrada y crea el convenio de denominación.

B. Botón Borrar.

2. Información General: En esta base de datos se diligencia toda la información pertinente a la campaña.

Figura 12. Interfaz plantilla no tráfico.



Fuente. Elaboración propia.

- Hoja de Data: Contiene la información específica y detallada de todas las listas desplegadas que se encuentran en la hoja de campaña. Esta información esta oculta y fuera de la disposición del usuario que diligencia las campañas con el fin de mantener el control de la información, lo que se muestra en la figura 13.

Figura 13. Hoja de data, plantilla no tráfico.

CLIENT	Client abbreviation	CLIENT_ID
TELEFONICA DE ARGENTINA S.A	FWBUE TLF/MOVISTAR	1
TELEFONICA MOVILES DE ARGENTINA S.A	FWBUE TLF MOVIL/MOVISTAR	1
TELEFONICA DEL PERU S.A.A.	FWLIMTLF/MOVISTAR	2
TELEFONICA MOVILES PERU	FWLIMTLF/MEDIANETWORKS	2
TELEFONICA MOVILES PERU	FWLIMTLF/TELEFONICA	2
TELEFONICA MOVILES PERU	FWLIMTLFMOVIL/MOVISTAR	2
TELEFONICA CHILE	FWSC TLF/MOVISTAR	3
FWSC TELEFONICA EMPRESA CHILE	FWSC TLF EMPRESA/MOVISTAR	3
TELEFONICA MOVIL CHILE	FWSC TLF MOVIL/MOVISTAR	3
COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A E.S.P.	FWBOGTLF/MOVISTAR	4
FWMAD_TELEFONICAEDUCACIONDIGITAL COLOMBIA	FWBOGFUNDACION/MOVISTAR	4
TELEFONICA MOVILES ECUADOR	FWUID TLF MOVIL/MOVISTAR	5
TELEFONICA MEXICO	FWMEX TLF/MOVISTAR	6
FUNDACIÓN TELEFÓNICA URUGUAY	FWMVD FUNDACION/MOVISTAR	7
TELEFONICA MOVILES URUGUAY	FWMVD TLF MOVIL/MOVISTAR	7

Fuente. Elaboración propia.

- Hoja de Glosario: es un catálogo de términos y palabras definidas, explicadas y comentadas con el propósito de que el usuario comprenda la información que será diligenciada en la hoja de campaña, esto puede observarse en la figura 14.

Figura 14. Hoja glosario, plantilla no tráfico.

BOTONES	PAIS	PAIS_ABBREVIATURA	CLIENTE (ADVERTISER)
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 5px 10px; border-radius: 3px; display: inline-block;">VALIDAR</div> Genera el Naming Convention </div> <div style="text-align: center;"> <div style="background-color: #92d050; color: white; padding: 5px 10px; border-radius: 3px; display: inline-block;">BORRAR</div> Elimina la línea activa </div>	ARGENTINA PERÚ CHILE COLOMBIA ECUADOR MEX URUGUAY	ARG PER CHL COL ECU MEX URY	TELEFONICA DE ARGENTINA S.A TELEFONICA MOVILES DE ARGENTINA S.A TELEFONICA DEL PERU S.A.A. TELEFONICA DEL PERU S.A.A. TELEFONICA DEL PERU S.A.A. TELEFONICA MOVILES PERU TELEFONICA CHILE FWSC TELEFONICA EMPRESA CHILE TELEFONICA MOVIL CHILE

Fuente. Elaboración propia.

8.2.3 Macro de estilización

Esta plantilla es empleada en el proceso de modelos de atribución. El tablero de reportes de dicho modelo se alimenta de ocho bases de datos para cada mercado que se descargan por separado desde el Adserver, estas deben ser estructuradas y simplificadas según los requerimientos de forma establecidos por Data Studio, plataforma donde son presentados y analizados los datos.

La función de la plantilla es recopilar todas las bases de datos descargadas de plataforma en un solo documento, así mismo, estructura la data de manera automática, perfeccionando la información de acuerdo a las condiciones de análisis requeridas, evitando la ejecución de procedimientos tediosos, largos y repetitivos que pueden generar una cantidad considerable de errores.

8.2.3.1 Descripción específica de la plantilla

1. Hoja de funciones: contiene toda la información que se requiere para conocer el manejo correcto de la plantilla, así como los botones de mando que permiten ejecutar el código Visual Basic según el país para el cual van a ser estructurados los datos (figura 15). Se divide en:

A. Instrucciones.

B. Glosario de términos.

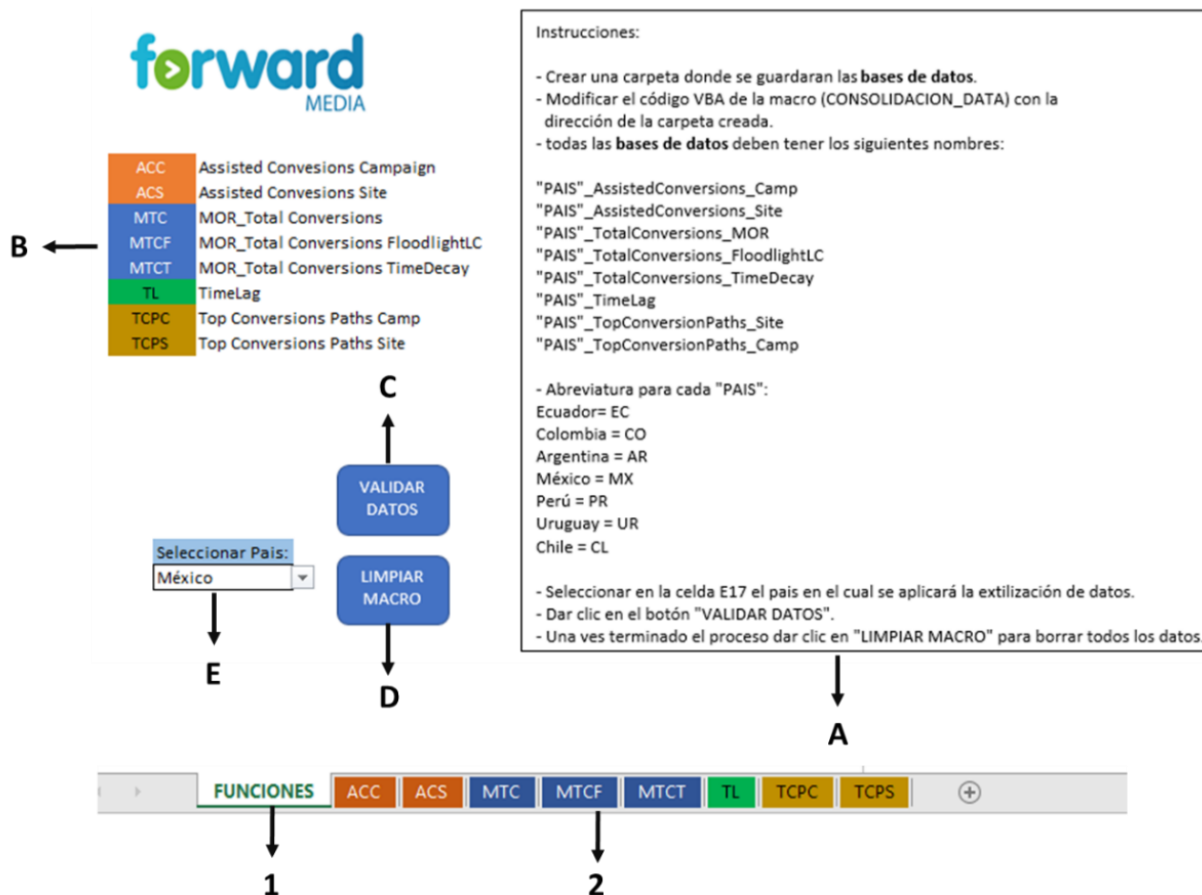
C. Botón de validar datos: Ejecuta el código de Visual Basic que permite abrir, unificar y estructurar las bases de datos descargadas desde la plataforma Adserver.

D. Botón de limpiar datos.

E. Lista desplegable: Permite seleccionar el país para el cual serán estructuradas las bases de datos.

2. Hojas de bases de datos: Son ocho hojas que contienen la información ya estructurada a través del código de Visual Basic integrado, esto se ilustra en la figura 15.

Figura 15. Interfaz gráfica plantilla macro de estilización.



Fuente. Elaboración propia.

8.2.4 Media Plan

Es un libro de Excel que tiene como objetivo estructurar toda la información de manera condicional dependiendo del tipo de campaña a ejecutar, proporciona detalles como: duración, presupuesto, cuentas, clientes, entre otros. Así mismo, genera el convenio de denominación exclusivo de la unidad de búsqueda, el cual, está alineado con el convenio de denominación de la unidad de tráfico con el fin de unificar datos. El Media Plan tiene la cualidad de solicitar de manera automática la información al usuario modificando su estructura de acuerdo a los requerimientos del tipo de campaña. Este documento está involucrado en todos los procesos de la unidad de búsqueda.

8.2.4.1 Descripción específica de la plantilla

- Media Plan: en esta hoja se diligencia toda la información necesaria para realizar la implementación de campañas en las plataformas de Google. Se divide en:

1. Botones funcionales: en esta sección están todos los botones que ejecutan los códigos de VBA integrados que se encuentran dentro del documento, la figura 16 lo ilustra. Dependiendo de la tarea que se desee realizar:

A. Botón Validate: Verifica la lógica de toda la información suministrada y crea el convenio de denominación para las campañas de búsqueda y de aplicaciones.

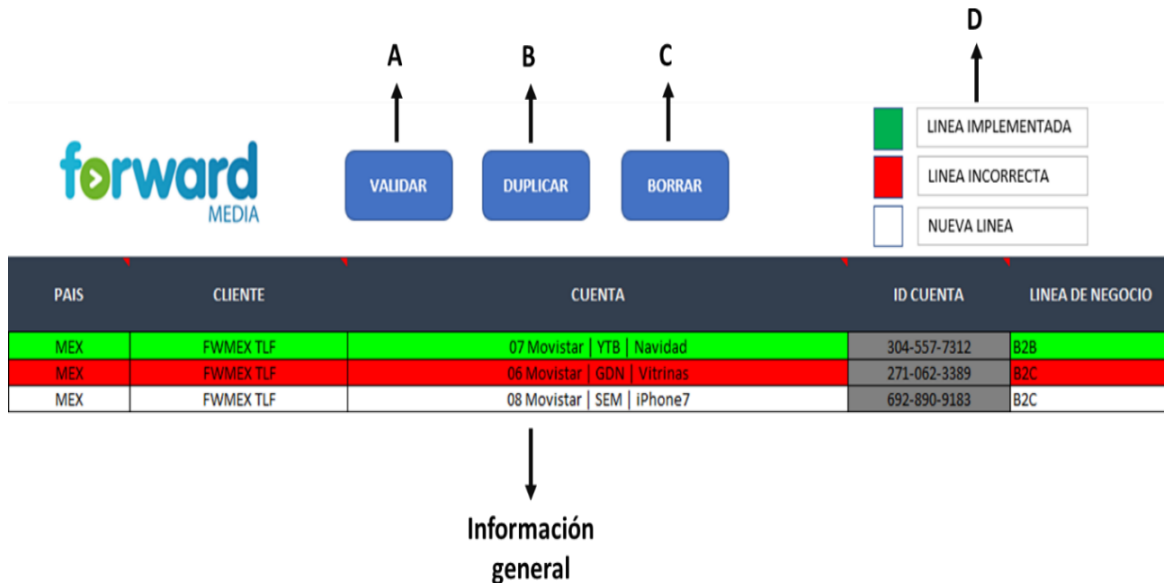
B. Botón Duplicate: Crea líneas adicionales dependiendo del número de anuncios a implementar en las plataformas de Google.

C. Botón Delete.

D. Botones de evaluación de filas.

2. Información General: En esta base de datos se diligencia toda la información pertinente a la campaña, en la figura 16 se puede observar lo descrito en este punto.

Figura 16. Interfaz del Media Plan.



Fuente. Elaboración propia.

- Hoja de Data: Contiene la información específica y detallada de todas las listas desplegables que se encuentran en la hoja Media Plan. Esta información está oculta y fuera de la

disposición del usuario que diligencia la información con el fin de mantener su control, la figura 17 muestra la forma como se presenta.

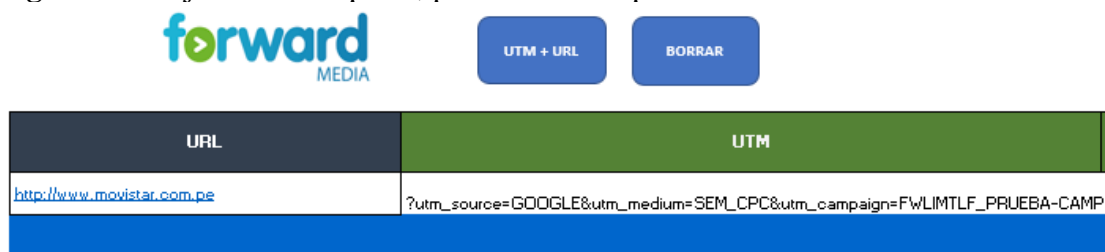
Figura 17. Hoja de data, plantilla media plan.

client_name	PAIS	CLIENT
TELEFONICA DE ARGENTINA S.A	ARG	FWBUE TLF
TELEFONICA MOVILES DE ARGENTINA S.A	ARG	FWBUE TLF MOVIL
TELEFONICA CHILE	CHL	FWSC L TLF
FWSC L TELEFONICA EMPRESA CHILE	CHL	FWSC L TLF EMPRESA
TELEFONICA MOVIL CHILE	CHL	FWSC L TLF MOVIL
COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S.A E.S.P.	COL	FWBOGTLF
FWMAD_TELEFONICAEDUCACIONDIGITAL COLOMBIA	COL	FWBOGFUNDACION
TELEFONICA COSTA RICA	CRC	FWSJO TLF
TELEFONICA MOVILES ECUADOR	ECU	FWUIO TLF MOVIL
TELEFONICA MOVILES EL SALVADOR	SLV	FWSAL TLF MOVIL
TELEFONICA MOVILES GUATEMALA	GUA	FWGUA TLF MOVIL
TELEFONICA MEXICO	MEX	FMEX TLF
TELEFONICA NICARAGUA	NIC	FMGA TLF
TELEFONICA EMPRESAS NICARAGUA	NIC	FMGA TLF EMPRESA
FUNDACION TELEFONICA PANAMA	PAN	FWPTY FUNDACION
MOVISTAR EMPRESAS Y NEGOCIOS PANAMA	PAN	FWPTY TLF EMPRESAS
TELEFONICA MOVILES PANAMA S.A.	PAN	FWPTY TLF MOVIL
TELEFONICA DEL PERU S.A.A.	PER	FWLIMTLF
TELEFONICA MOVILES PERU	PER	FWLIMTLFMovil
FUNDACIÓN TELEFÓNICA URUGUAY	URY	FWMVD FUNDACION
TELEFONICA MOVILES URUGUAY	URY	FWMVD TLF MOVIL

Fuente. Elaboración propia.

- Hoja UTM Search: Esta hoja genera la UTM para hacer el seguimiento de las campañas de búsqueda dentro de la plataforma de Google Analytics. Está alineada con la UTM que genera la Herramienta de tráfico y la plantilla de No tráfico, lo cual, se ilustra en la figura 18.

Figura 18. Hoja UTM búsqueda, plantilla media plan.



URL	UTM
http://www.movistar.com.pe	?utm_source=GOOGLE&utm_medium=SEM_CPC&utm_campaign=FWLIMTLF_PRUEBA-CAMP

Fuente. Elaboración propia.

8.2.5 Plantilla 3 Pas

Organiza los datos provenientes de los códigos de seguimiento enviados desde el equipo de tráfico, creando un libro nuevo donde se estructuran los grupos de anuncios según las necesidades del Planner. La plantilla 3 Pas selecciona solo los datos necesarios de manera automática, con la finalidad de evitar errores en el proceso de estructuración y carga de los grupos de anuncios a la plataforma. Este documento está involucrado en subprocesos de la unidad de búsqueda.

8.2.5.1 Descripción específica de la plantilla

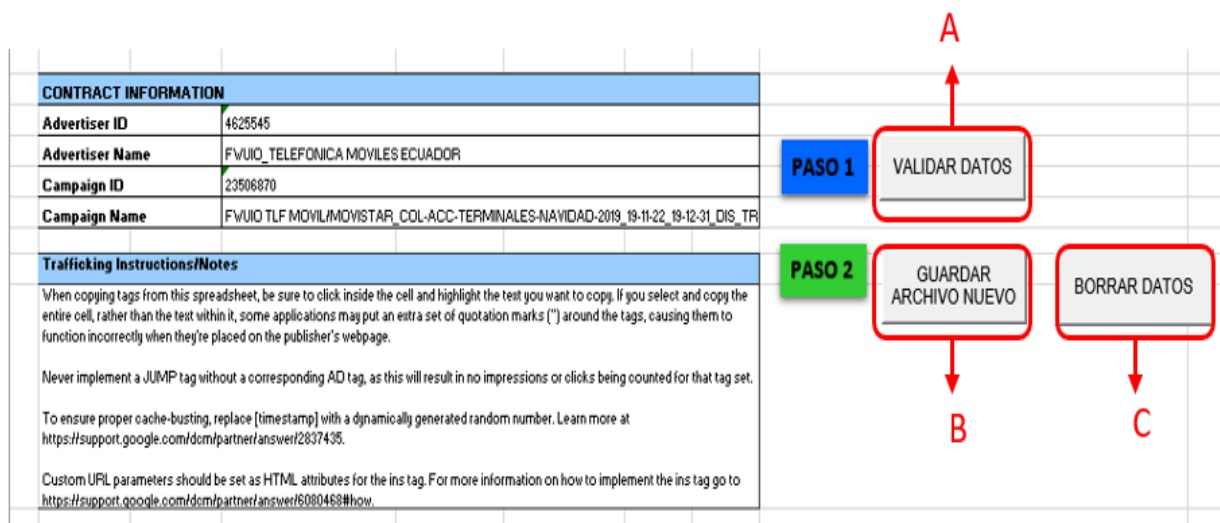
- Hoja de Tags: Contiene el formato de los códigos enviados desde el equipo de tráfico, con la finalidad de que el usuario solo copie y pegue la información. En ella se encuentran los botones que permiten ejecutar el código de Visual Basic, la figura 19 lo ilustra. Esto cuenta con los siguientes botones funcionales:

A. Botón validar: Ejecuta el código de Visual Basic solicitando al usuario en número de grupo de anuncios a generar, seguido a esto se extraen los datos requeridos para cada grupo de anuncio.

B. Botón borrar datos.

C. Botón guardar archivo nuevo: Este botón crea un archivo nuevo de Excel con toda la información de los grupos de anuncios creados en la hoja validar.

Figura 19. Interfaz plantilla 3 Pas.



Fuente. Elaboración Propia.

- Archivo creado: Es un libro de Excel que se genera automáticamente con la compilación de los grupos de anuncios, esto puede observarse en la figura 20.

Figura 20. Hoja archivo creado, plantilla 3 Pas.

Campaign Name	Ad Group Name	Placement Name
TERMINALES-NAVIDAD-2019_19-11-22_19-12-31_DIS_TRF_POSPAGO_ECU_57	1	OPEN-ECU_ROM_DOBN_300X50_CPM_STD_TRF_NRT_APPNE
TERMINALES-NAVIDAD-2019_19-11-22_19-12-31_DIS_TRF_POSPAGO_ECU_57	2	OPEN-ECU_ROM_DOBN_728X90_CPM_STD_TRF_NRT_APPNE
TERMINALES-NAVIDAD-2019_19-11-22_19-12-31_DIS_TRF_POSPAGO_ECU_57	3	OPEN-ECU_ROM_DOBN_160X600_CPM_STD_TRF_NRT_APPN
TERMINALES-NAVIDAD-2019_19-11-22_19-12-31_DIS_TRF_POSPAGO_ECU_57	4	OPEN-ECU_ROM_DOBN_320X50_CPM_STD_TRF_NRT_APPNE
TERMINALES-NAVIDAD-2019_19-11-22_19-12-31_DIS_TRF_POSPAGO_ECU_57	5	OPEN-ECU_ROM_DOBN_336X280_CPM_STD_TRF_NRT_APPN
TERMINALES-NAVIDAD-2019_19-11-22_19-12-31_DIS_TRF_POSPAGO_ECU_57	6	OPEN-ECU_ROM_DOBN_300X600_CPM_STD_TRF_NRT_APPN

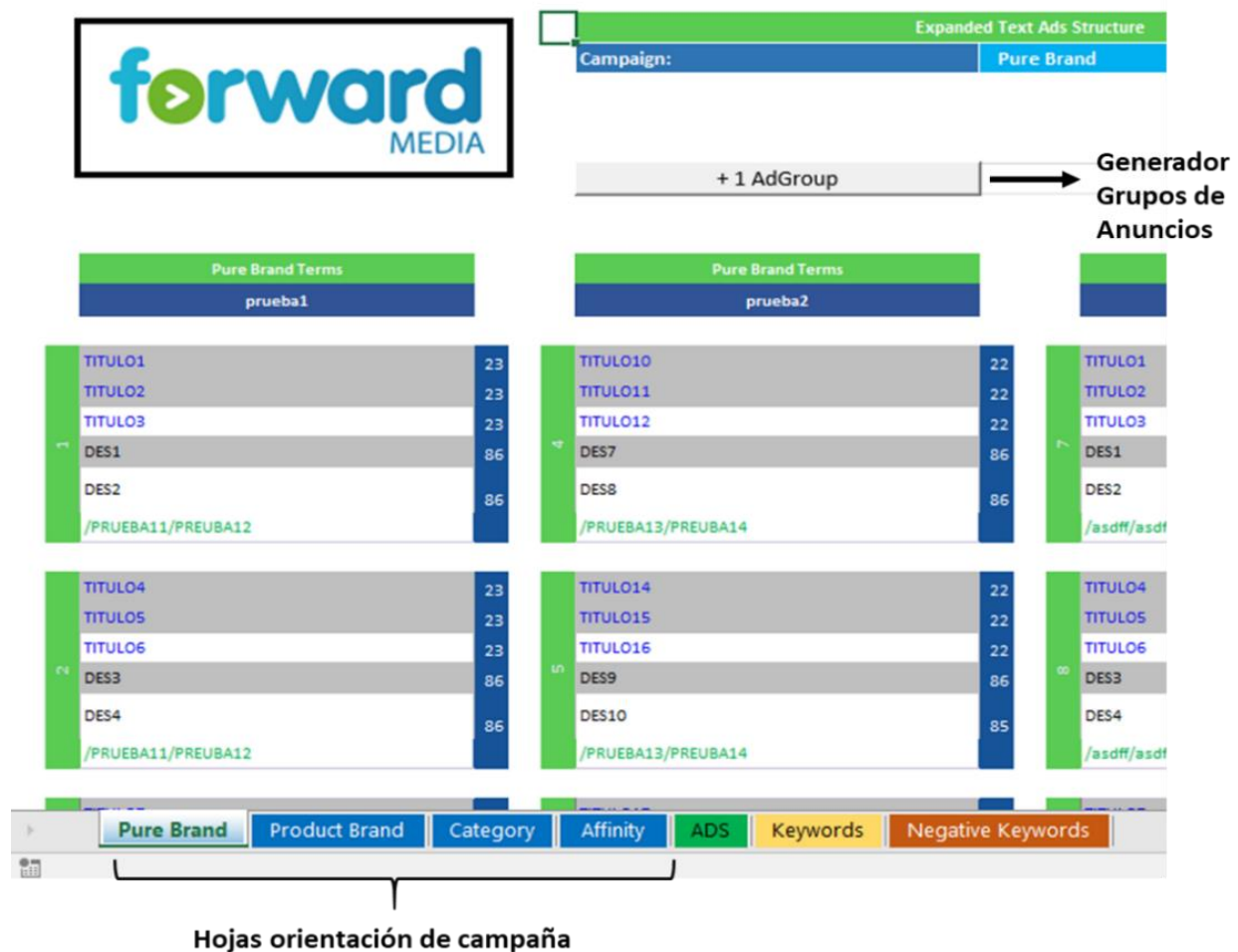
Fuente. Elaboración Propia.

8.2.6 Macro de Implementación

Es un documento de Excel que organiza y estructura la información por nombres de campañas, grupos de anuncios, títulos, descripción de títulos, palabras claves, anuncios y palabras claves negativas. La macro genera un consolidado de datos dependiendo de la orientación de campaña a implementar que cumple con los requerimientos solicitados por la plataforma de Google Ads.

- Hojas de orientación de campaña: Contienen la información correspondiente a los grupos de anuncios que componen dicha campaña, como se ve en la figura 21, las hojas de orientación de campaña son cuatro y se visualizan en color azul: Pure Brand, Product Brand, Category y Affinity y se utiliza cada una de ellas, dependiendo de la intención de la campaña a implementar. A su vez contiene un botón que ejecuta el código de VBA integrado el cual permite generar los grupos de anuncios necesarios para la campaña.

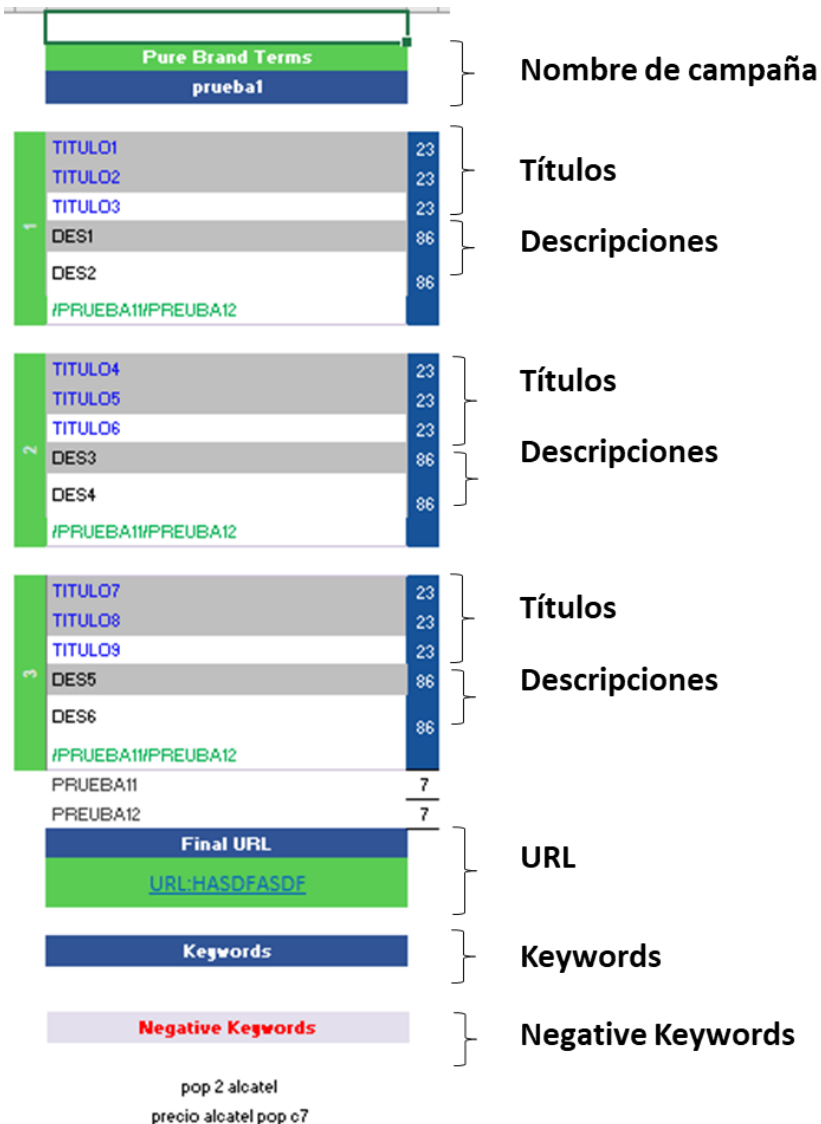
Figura 21. Interfaz Macro de Implementación.



Fuente. Elaboración Propia.

En la siguiente imagen se observa que cada grupo de anuncio contiene la siguiente información: nombre de campaña, tres títulos y dos descripciones con su respectivo conteo de caracteres permitidos por la plataforma, URL final, palabras claves y palabras claves negativas, esto se ilustra en la figura 22.

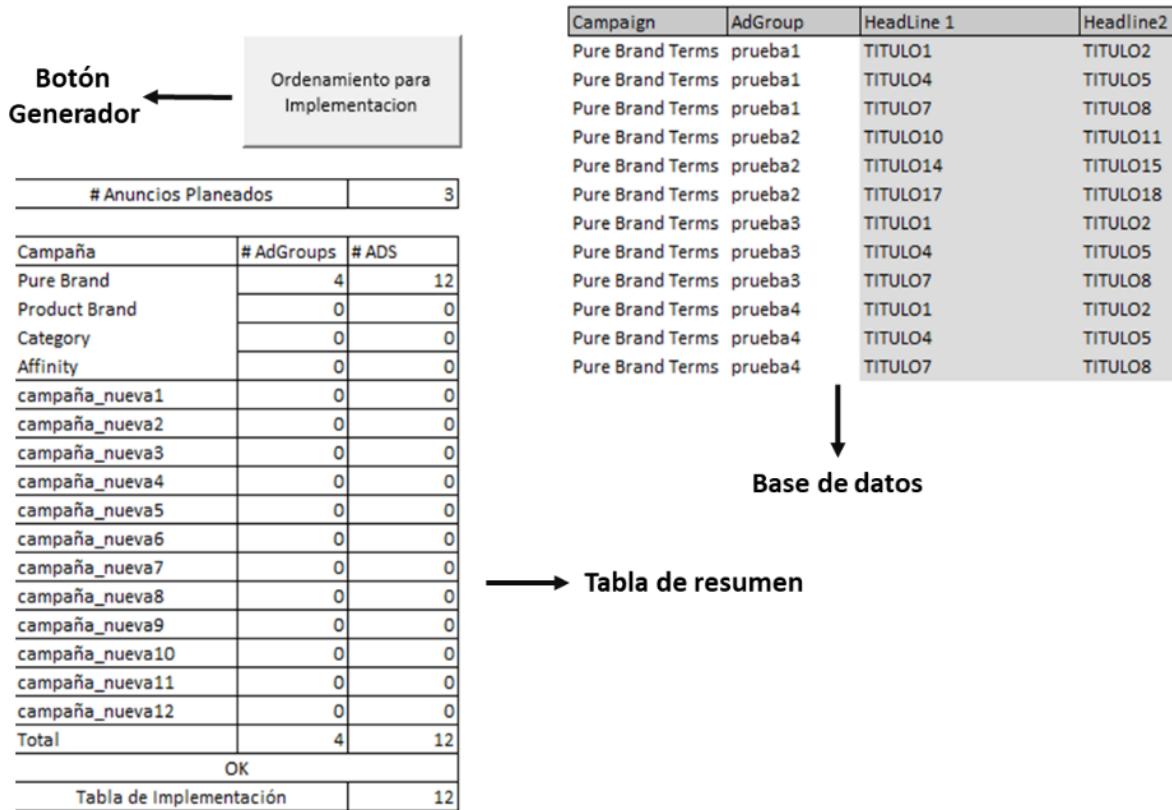
Figura 22. Grupo de Anuncios, Macro de Implementación.



Fuente. Elaboración Propia.

- Hoja de Ads: Muestra la información de cada grupo de anuncios organizada según el orden y requerimientos plataforma, lo cual, se puede evidenciar en la figura 23. Está constituida por: un botón el cual ejecuta el código de VBA integrado que permite extraer la información diligenciada en las hojas de orientación de campaña, tabla de resumen y la base de datos a implementar en plataforma.

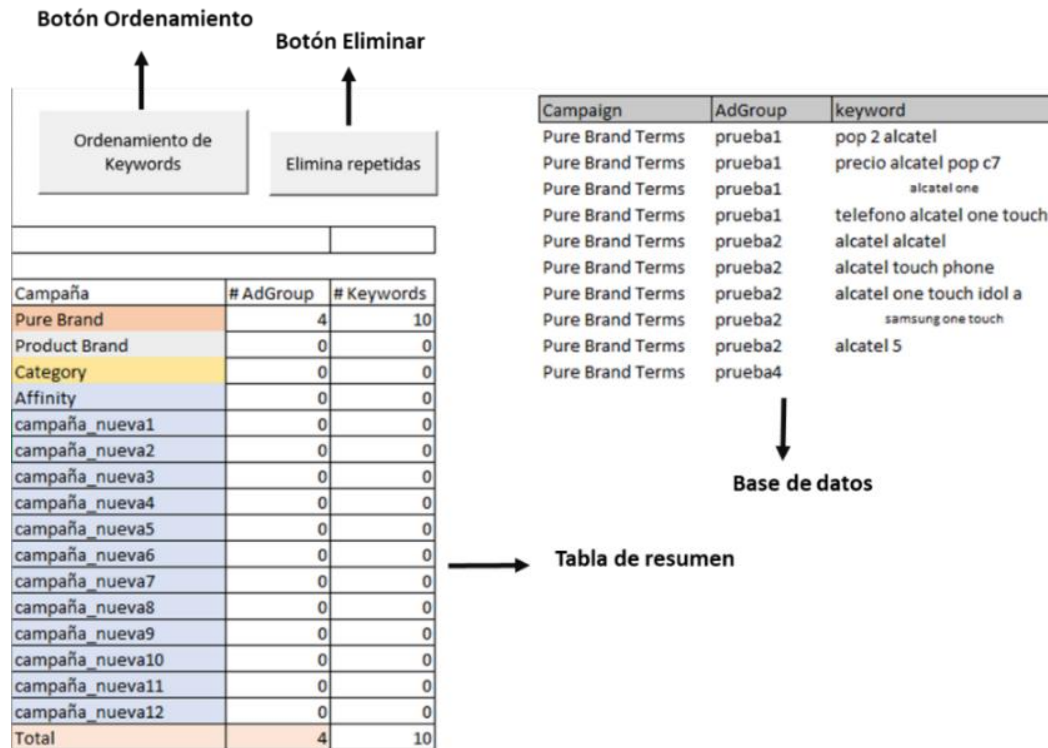
Figura 23. Hoja de Ads, Macro de Implementación.



Fuente. Elaboración Propia.

- Hoja de Keywords: Muestra la información de las palabras claves que serán utilizadas para la implementación de la campaña en plataforma, como se ilustra en la figura 24, está constituida por: un botón que ordena las palabras claves según la campaña y grupos de anuncios al que pertenecen, botón que elimina las palabras claves repetidas, tabla resumen y la base de datos que contiene la información de las palabras claves a implementar en plataforma.

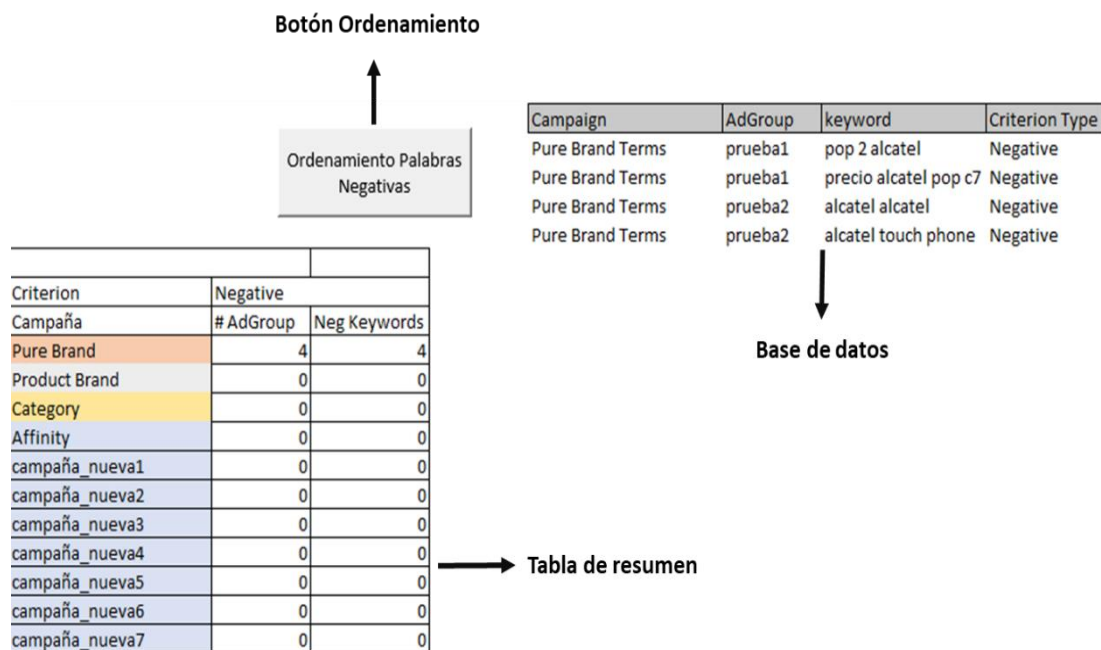
Figura 24. Hoja de Keywords, macro de implementación.



Fuente. Elaboración Propia.

- Hoja de Negative Keywords: Muestra la información de las palabras claves negativas que serán utilizadas para la implementación de la campaña en plataforma, esto se evidencia en la figura 25, está constituida por: un botón que ordena las palabras claves negativas según la campaña y grupos de anuncios al que pertenecen, tabla resumen y la base de datos que contiene la información de las palabras claves negativas a implementar en plataforma.

Figura 25. Hoja Negative Keywords, Macro de implementación.



Fuente. Elaboración Propia.

8.3 Implementación de las plantillas creadas en los procesos del área

El desarrollo de las plantillas tiene como objetivo la optimización y la mejora continua, por tal razón y siguiendo la metodología planteada en el paso de diseño de los procesos recomendados, se implementaron en puntos estratégicos dentro de las actividades que conforman los procesos del área descritos anteriormente. Su aplicación fue el resultado del estudio detallado de los procesos, siendo insertados de manera estratégica en las actividades susceptibles a mejoras.

Es importante mencionar que, los tiempos de ejecución de las actividades en los procesos fueron medidos para campañas de extensión media con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña. Así mismo, se hace una comparativa de los tiempos de ejecución antes y después de la implementación de las plantillas con la finalidad de evaluar el porcentaje de optimización del proceso, teniendo en cuenta que la extensión de las campañas puede modificar los tiempos de ejecución, pero no el porcentaje de optimización alcanzado.

8.3.1 Proceso de tráfico actual

En el proceso de tráfico, la gestión de los datos y la creación del convenio de denominación se realizaba en un documento de Excel de forma manual, lo cual, generaba una cantidad considerable de errores de usuario que producían ruidos o imprecisiones en los datos requeridos.

Con la implementación de la herramienta de tráfico se logra sistematizar y optimizar el proceso reduciendo errores y acortando tiempos de ejecución, esto se puede observar en la tabla 9. Además, a través del código de VBA integrado en la plantilla se tiene la capacidad de validar y controlar los datos suministrados por el usuario de manera automática, generando una mayor confianza en la precisión de la información manejada.

A sí mismo, se introdujo la plantilla de No tráfico en el proceso a través de la tabla 10 se puede observar la forma en que se realiza, el cual, permite diligenciar aquellas campañas que por características particulares no pasan por el proceso completo de tráfico, sin embargo, la información debe ser similar al ser implementadas directamente en plataforma. El nuevo diagrama de flujo del proceso puede visualizarse en la figura 26.

Tabla 9. Proceso actual de tráfico.

Paso	Responsable	Descripción	Plantilla Implementada	Tiempo de ejecución (Antes)	Tiempo de ejecución (Después)	% Optimización
1		Desarrolla plan táctico, valida con cliente y crea objetivo de campaña.		180 minutos	180 minutos	0,00%
2	Planner	Diligencia la información pertinente para llevar a cabo el tráfico.	Herramienta de tráfico	180 minutos	15 minutos	91,67%
3		Sube la solicitud a Traffic Manager y la envía vía correo electrónico al Trafficker.		20 minutos	20 minutos	0,00%
4	Trafficker	Evalúa la información, revisa los materiales y URL, en caso de algún error regresa la información al Planner local con las correcciones pertinentes, caso contrario se sigue con el procedimiento.	Herramienta de tráfico	120 minutos	15 minutos	87,50%
5		Crea las campañas en el Adserver con la información enviada.		120 minutos	120 minutos	0,00%
6		Descarga los códigos y los envía al Planner.		30 minutos	30 minutos	0,00%
7	Equipo Local	Valida campaña y envía códigos a los medios.		20 minutos	20 minutos	0,00%
Tiempo total de ejecución del proceso				670 min	400 min	40,30%

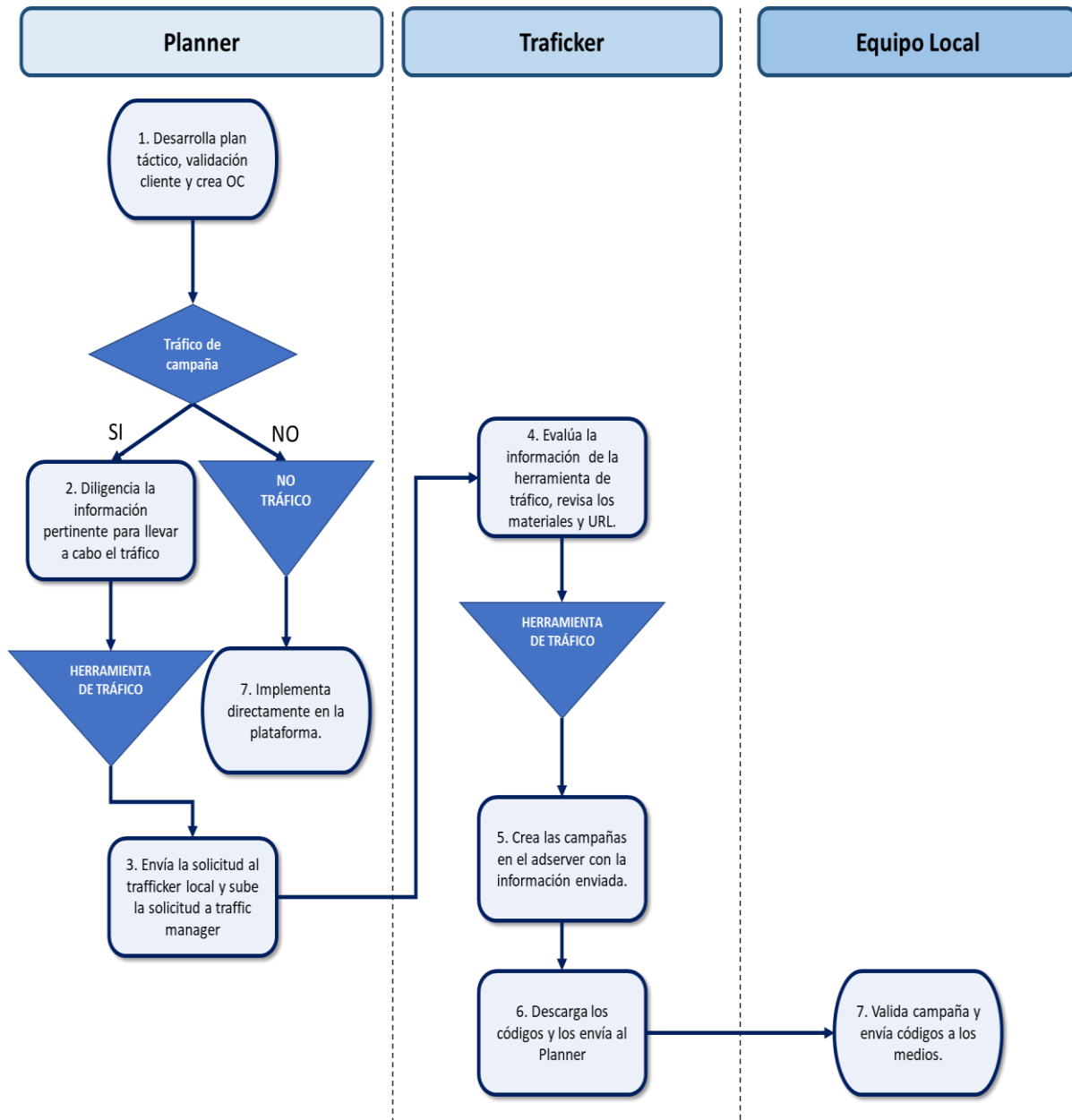
Fuente. Elaboración propia. Las actividades 2 y 4 fueron intervenidas con la herramienta de tráfico, importante para el manejo de la información y posterior tratamiento de los datos de campaña, el proceso completo muestra un porcentaje de optimización de 40.3%. Los tiempos de ejecución fueron medidos para campañas de extensión media, con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña.

Tabla 10. Proceso actual no tráfico.

Paso	Responsable	Descripción	Plantilla Implementada	Tiempo de ejecución (Antes)	Tiempo de ejecución (Después)	% Optimización
1	Planner	Desarrolla plan táctico, valida con cliente y crea objetivo de campaña.		180 minutos	180 minutos	0,00%
2	Planner	Diligencia la información pertinente para llevar a cabo la implementación.	No tráfico	180 minutos	15 minutos	91,67%
3	Equipo Local	Implementa directamente en plataforma.		60 minutos	60 minutos	0,00%
Tiempo total de ejecución del proceso				420 min	255 min	39,29%

Fuente. Elaboración propia. La actividad 2 fue intervenida con la herramienta de no tráfico buscando una gestión más ágil de los datos, logrando un porcentaje de optimización para este proceso del 39,29%. Los tiempos de ejecución fueron medidos para campañas de extensión media, con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña.

Figura 26. Diagrama de flujo actual del proceso de tráfico.



Fuente. Elaboración Propia.

El nuevo diagrama de flujo que incluye al proceso de tráfico y no tráfico, describe las actividades indicando en la ruta la inserción de las plantillas dando una nueva perspectiva del proceso.

8.3.2 Proceso Modelos de Atribución actual

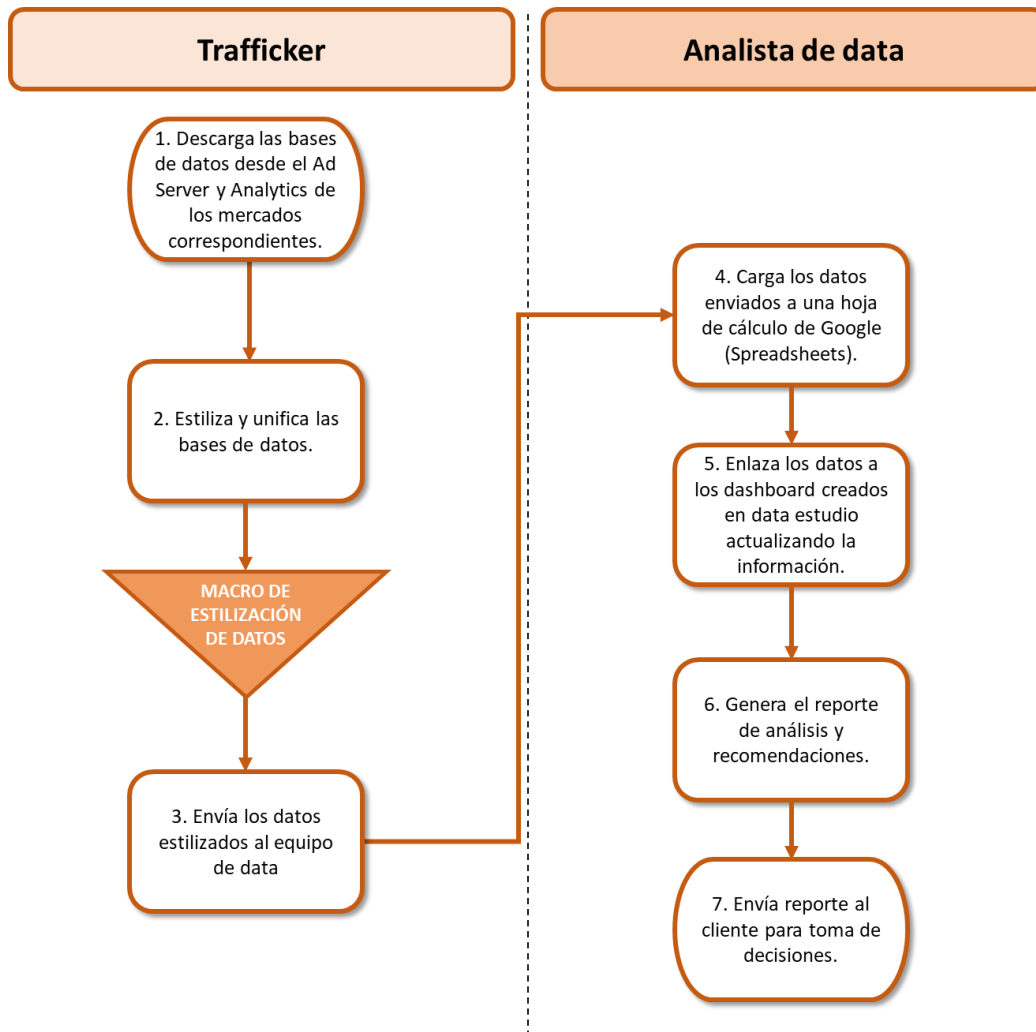
Las bases de datos que alimentan el tablero de reportes de modelos de atribución se descargan desde el Adserver y Google analytics, estas necesitan ser estructuradas, unificadas y convertidas al formato correcto. Dicha actividad, si se realiza de forma manual demanda mucho tiempo de trabajo y aumenta la probabilidad de error, por lo que, la implementación de la Macro de Estilización al proceso que se puede observar en la tabla 11, acorta el tiempo y garantiza la fidelidad de los datos requeridos por el tablero de reportes del proyecto, la incorporación de dicha plantilla modifica el diagrama de flujo del proceso, esto se puede visualizar en la figura 27.

Tabla 11. Proceso actual Modelos de atribución.

Paso	Responsable	Descripción	Plantilla Implementada	Tiempo de ejecución (Antes)	Tiempo de ejecución (Después)	% Optimización
1	Trafficker	Descarga las bases de datos desde el Adserver y Google Analytics de los mercados correspondientes.		30 minutos	30 minutos	0,00%
2		Estructura y unifica las bases de datos.	Macro de estilización de datos	240 minutos	10 minutos	95,83%
3		Envía los datos estructurados al equipo de data.		10 minutos	10 minutos	0,00%
4		Carga los datos enviados a una hoja de cálculo de Google.		20 minutos	20 minutos	0,00%
5	Analista de data	Enlaza los datos a los tableros de reportes creados en data Studio actualizando la información.		5 minutos	5 minutos	0,00%
6		Genera el reporte de análisis y recomendaciones.		60 minutos	60 minutos	0,00%
7		Envía reporte al cliente para toma de decisiones.		10 minutos	10 minutos	0,00%
Tiempo total de ejecución del proceso				375 min	145 min	61,33%

Fuente. Elaboración propia. La macro de estilización de datos fue incluida en la actividad 2 con el fin de automatizar la estructuración y unificación de las bases de datos descargadas, con esta sola intervención, el proceso completo muestra un porcentaje de optimización de 61,33%. Los tiempos de ejecución fueron medidos para las ocho bases de datos requeridas por el modelo de atribución que corresponden a un solo mercado de los 7 que maneja el área de Forward.

Figura 27. Diagrama de flujo actual del proceso Modelos de Atribución.



Fuente. Elaboración propia.

El nuevo diagrama de flujo muestra la inclusión de la macro de estilización para la actividad 2, con esta plantilla las tareas que componen esta actividad se automatizan y optimizan en un 95,83%

8.3.3 Proceso de búsqueda actual

En el proceso de búsqueda fueron implementadas las plantillas de Media Plan, Macro de implementación y macro 3 Pas para cada uno de los subprocesos que lo conforman.

Para el subproceso de Campañas de búsqueda se diseñó el Media Plan, con la finalidad de organizar las campañas y generar el convenio de denominación de cada una de ellas y de esta manera tener claridad de las estructuras solicitadas, de igual forma se desarrolló la Macro de

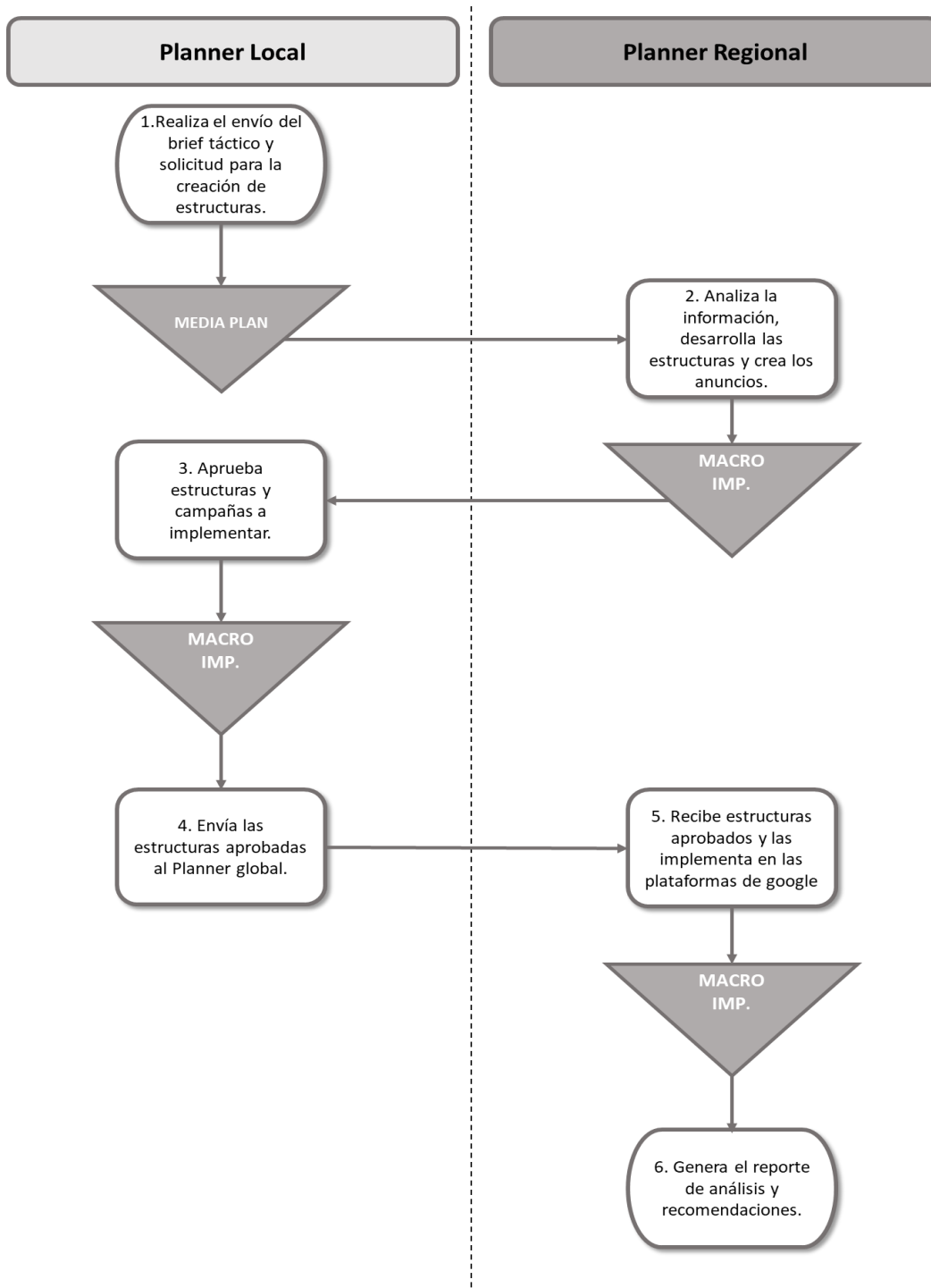
Implementación como herramienta que permite crear dichas estructuras y organizar las palabras claves de manera automática, garantizando datos más precisos y confiables, lo que permite una reducción considerable en los tiempos de ejecución, tal y como se muestra en la tabla 12, modificando a su vez el diagrama de flujo del subproceso campaña de búsqueda, que se puede visualizar en la figura 28.

Tabla 12. Subproceso actual Campañas de búsqueda.

Paso	Responsable	Descripción	Plantilla Implementada	Tiempo de ejecución (Antes)	Tiempo de ejecución (Después)	% Optimización
1	Planner Local	Realiza el envío de instrucciones tácticas y solicitud para la creación de estructuras.	Media Plan	240 minutos	90 minutos	62,50%
2	Planner Regional	analiza la información, desarrolla las estructuras y crea los anuncios. De ser necesario efectúa los ajustes a las estructuras y anuncios.	Macro Implementación	300 minutos	120 minutos	60,00%
3	Planner Local	Aprueba estructuras y campañas a implementar.	Macro Implementación	60 minutos	10 minutos	83,33%
4		Envía las estructuras aprobadas al Planner regional.		10 minutos	10 minutos	0,00%
5	Planner Regional	Recibe estructuras aprobadas y las implementa en las plataformas de Google.	Macro Implementación	120 minutos	20 minutos	83,33%
6		Genera el reporte de análisis y recomendaciones.		60 minutos	60 minutos	0,00%
Tiempo total de ejecución del proceso				790 min	310 min	60,76%

Fuente. Elaboración propia. Cuatro actividades que componen este proceso fueron intervenidas con las plantillas, logrando un porcentaje de optimización de 60,76%. Los tiempos de ejecución fueron medidos para campañas de extensión media, con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña.

Figura 28. Diagrama de flujo actual del subproceso campañas de búsqueda.



Fuente. Elaboración propia.

El nuevo diagrama de flujo del proceso indica que las actividades 1, 2, 3 y 5, ahora cuentan con la participación de las plantillas en su ejecución.

8.3.4 Subprocesos actual campañas escritorio y vídeo

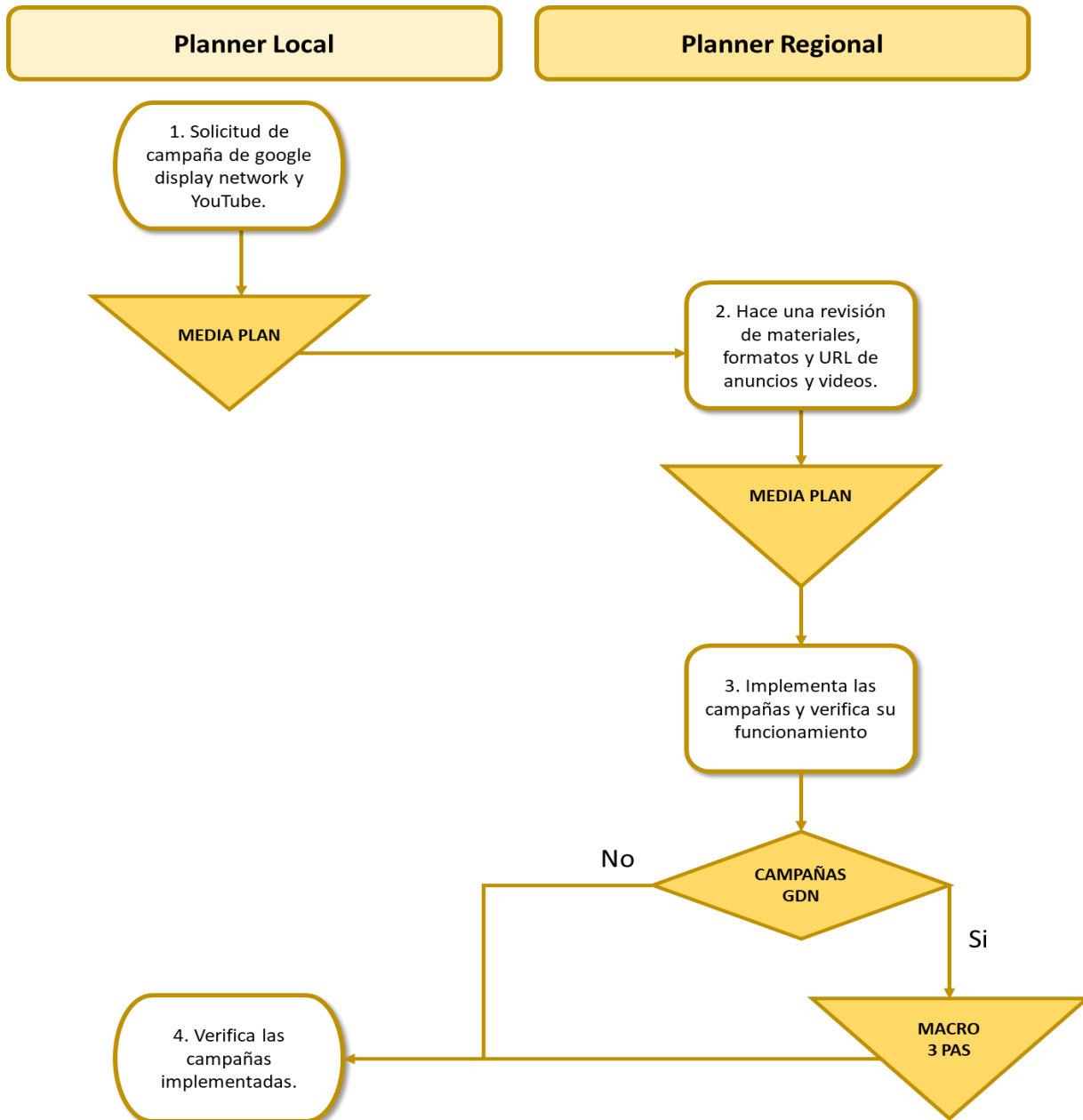
Para el subproceso actual de campañas, escritorio y video, se empleó el Media Plan y se incorporó el uso de la plantilla 3 Pas, que se evidencia en la figura 29, este cumple el mismo propósito descrito en el subproceso anterior; la plantilla 3 Pas fue incluida cuando las campañas se dirigen a la red de Google Display Network, su propósito es organizar y acelerar el proceso al momento de estructurar los datos provenientes de los códigos de seguimiento enviados desde el equipo de tráfico, las implementaciones antes mencionadas permiten una reducción en los tiempos de ejecución en las actividades donde fueron implementados, lo cual se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. Subproceso actual de campañas, escritorio y video.

Paso	Responsable	Descripción	Plantilla Implementada	Tiempo de ejecución (Antes)	Tiempo de ejecución (Después)	% Optimización
1	Planner Local	Solicitud de campaña de Google Display Network y YouTube.	Media Plan	120 minutos	20 minutos	83,33%
2	Planner Regional	Hace una revisión de materiales, formatos y URL de anuncios y videos.	Media Plan	120 minutos	10 minutos	91,67%
3	Planner Regional	Implementa las campañas y verifica su funcionamiento.	Macro 3 PAS	180 minutos	40 minutos	77,78%
4	Planner Local	Verifica las campañas implementadas. En caso de error comunica al Planner regional.		30 minutos	30 minutos	0,00%
Tiempo total de ejecución				450 min	100 min	77,78%

Fuente. Elaboración propia. El media plan y la plantilla Macro 3 PAS intervienen en las primeras actividades del proceso sirviendo de apoyo tanto al Planner local como al regional, logrando un porcentaje de optimización del 77,78%. Los tiempos de ejecución fueron medidos para campañas de extensión media, con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña.

Figura 29. Diagrama de flujo actual del subproceso campañas, escritorio y videos.



Fuente. Elaboración propia.

EL diagrama de flujo de la figura 29, muestra el proceso con la intervención de las plantillas, en tal caso, dependiendo de la ruta de actividades, interviene o no la Macro 3PAS.

8.3.5 Subproceso cambios y ajustes.

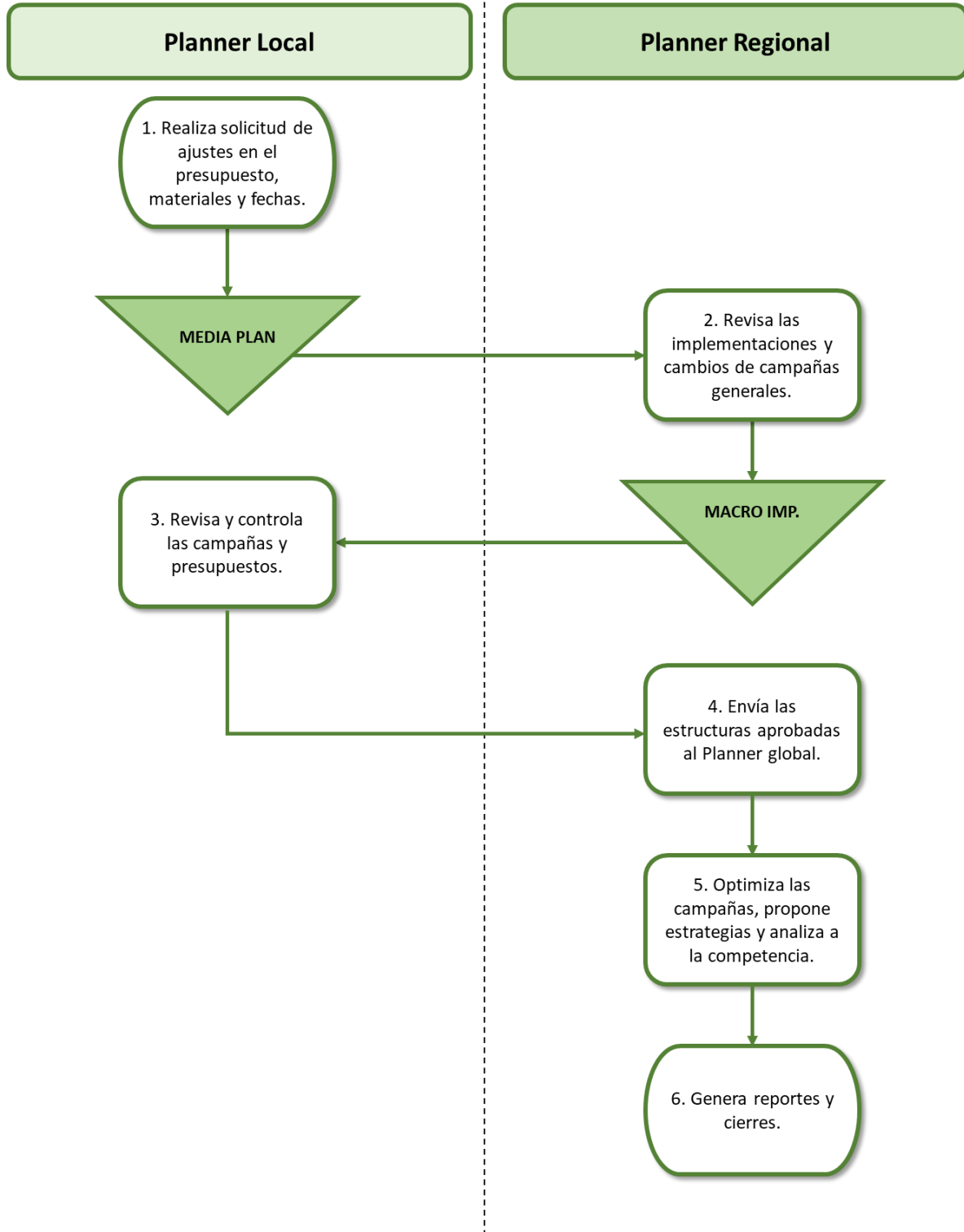
El subproceso cambios y ajustes consiste en revisión y modificación de las campañas activas desarrolladas en los subprocesos anteriores, la figura 30 es una muestra de ello, para esto, se emplea el uso del Media Plan como una guía para tener claridad en los cambios que se deben realizar, esto organiza y reduce los tiempos del planner al tener claridad en la documentación de la campaña, lo cual, puede observarse en la tabla 14.

Tabla 14. Subproceso cambios y ajustes.

Paso	Responsable	Descripción	Plantilla Implementada	Tiempo de ejecución (Antes)	Tiempo de ejecución (Ahora)	% Optimización
1	Planner Local	Realiza solicitud de ajustes en el presupuesto, materiales y fechas dependiendo de las necesidades.	Media Plan	30 minutos	10 minutos	66,67%
2	Planner Regional	Revisa las implementaciones y cambios de las campañas de búsqueda, desktop y YouTube.	Media Plan	60 minutos	20 minutos	66,67%
3	Planner Local	Revisa y controla las campañas y presupuestos.		30 minutos	30 minutos	0,00%
4		Genera bitácoras y control de campañas.		45 minutos	45 minutos	0,00%
5	Planner Regional	Optimiza las campañas, propone estrategias y analiza a la competencia.		150 minutos	150 minutos	0,00%
6		Genera reportes y cierres.		60 minutos	60 minutos	0,00%
Tiempo total de ejecución del proceso				375 min	315 min	16,00%

Fuente. Elaboración propia. La intervención de las plantillas en este proceso ayuda a llevar la trazabilidad de las solicitudes, con este orden se logra optimizar el proceso completo en un 16%. Los tiempos de ejecución fueron medidos para campañas de extensión media, con un aproximado de 30 piezas creativas publicitarias, 5 medios y 4 iniciativas de campaña.

Figura 30. Diagrama de flujo subproceso cambios y ajustes.



Fuente. Elaboración Propia.

8.4 Procesamiento estadístico de datos y análisis de resultados

Con el objetivo de validar los aspectos claves encontrados en la creación e implementación de la propuesta de optimización y mejora de herramientas digitales dentro de los procesos de tráfico, búsqueda y modelos de atribución, se realizó un análisis de la optimización de los procesos y de la encuesta aplicada (anexo A), a los colaboradores, con el fin de poder revelar los resultados obtenidos al aplicar el plan de intervención en el área de Forward de la empresa Havas Media Group.

8.4.1 Optimización de los procesos

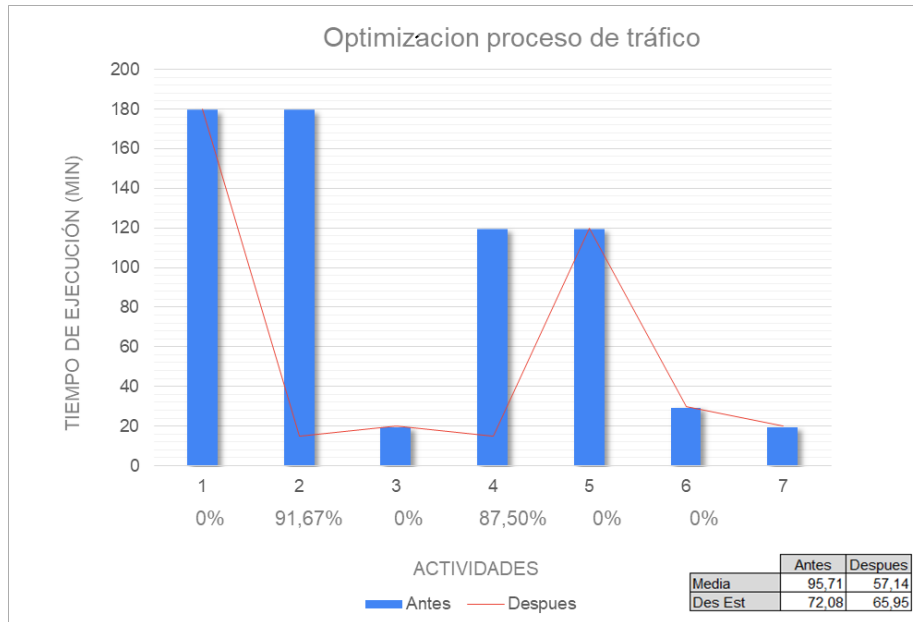
Evaluando las oportunidades de mejora se presentan datos relevantes del rediseño de los procesos y sus actividades, se hace un análisis comparativo en la disminución de tiempos de ciclo de cada uno de los procesos, a su vez, evaluando la precisión del levantamiento de los datos y la disminución considerable de errores. Los gráficos siguientes, muestran una comparativa de los tiempos de ejecución de cada una de las actividades antes y después de la aplicación del plan intervención.

8.4.1.1 Optimización del proceso de tráfico

El proceso actual de tráfico presenta una optimización general del 40,30%, con una media actual de actividades de 57,14 minutos y una desviación estándar de 65,94 minutos, lo que representa una reducción considerable en los tiempos de ejecución. Las actividades intervenidas con la plantilla (herramienta de tráfico) fueron la dos y la cuatro, en las cuales el porcentaje de optimización fue 91,67% y 87,50% respectivamente, la figura 31 ilustra lo antes descrito.

Para la actividad dos, se acelera el proceso de llenado de información requerida para la solicitud de tráfico. A su vez, en la actividad cuatro se evalúa la información reduciendo los tiempos de revisión minimizando las inconsistencias.

Figura 31. Gráfico optimización proceso de tráfico.

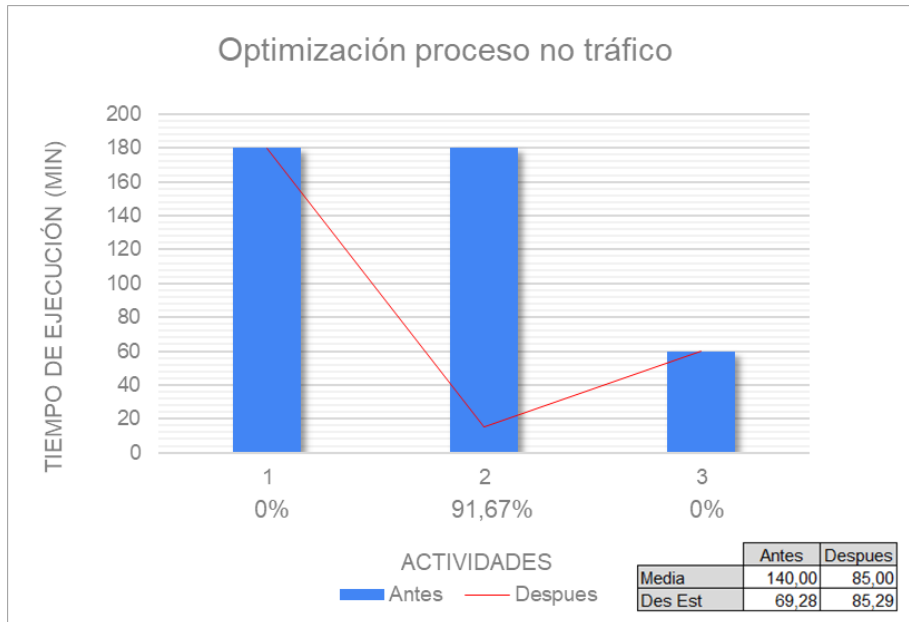


Fuente. Elaboración propia.

8.4.1.2 Optimización del proceso de no tráfico

El proceso de no tráfico, presenta una optimización general del 39,29% y una media actual de actividades de 85,00 minutos. Con la plantilla de no tráfico se intervino la actividad dos con un porcentaje de optimización del 91,67, esto mejora la gestión de información para llevar a cabo la implementación de la campaña, tal y como se puede observar en la figura 32.

Figura 32. Gráfico optimización proceso no tráfico.

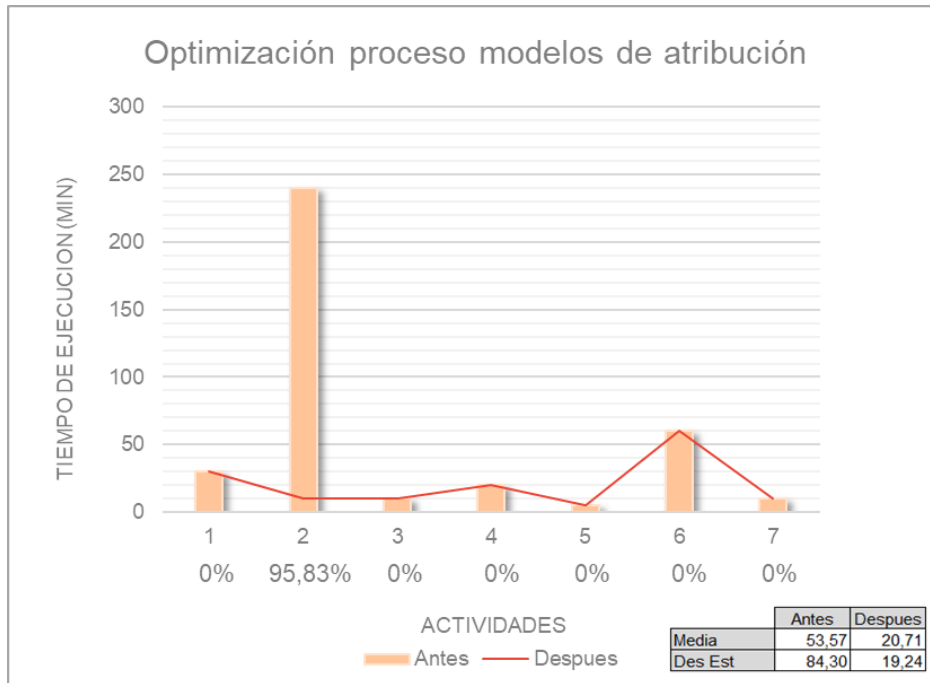


Fuente. Elaboración propia.

8.4.1.3 Optimización del proceso modelos de atribución

En este proceso se intervino únicamente la actividad número dos, con la introducción de la macro de estilización de datos, lo que automatiza por completo la estructuración y unificación de las bases de datos, presentando una optimización del 95,83%. En términos generales, para el proceso de modelos de atribución se logró una optimización del 61,33%, con una media de actividad de 20,71 minutos y una desviación estándar de 19,24 minutos, lo cual se puede observar en la figura 33.

Figura 33. Gráfico optimización modelos de atribución.

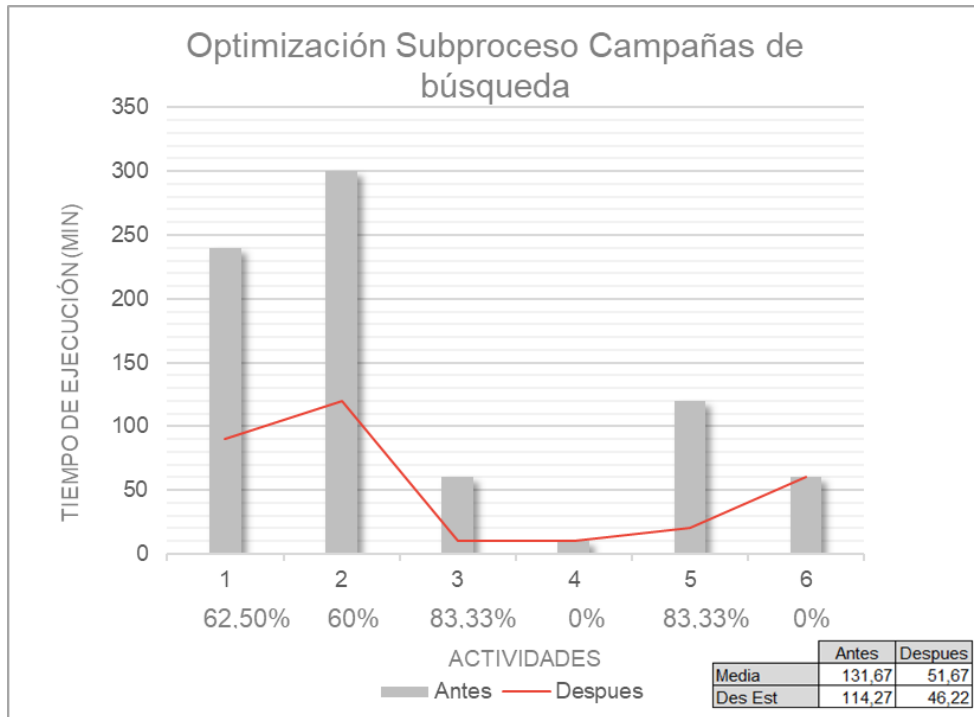


Fuente. Elaboración Propia.

8.4.1.4 Optimización del Subproceso Campañas de búsqueda

En términos generales, este subproceso presenta una optimización del 60,76% con una media actual por actividad de 51,67 minutos y una desviación estándar de 46,22 minutos, presentando una reducción considerable de los tiempos de ejecución en diversas actividades. Para la actividad uno, el media plan es la plantilla mediante la cual, se estructura y acelera en un 62,50% el envío de instrucciones tácticas, en la actividad dos y tres, a través de la macro de implementación se automatiza el desarrollo de estructuras y se mejora la organización de la información en un 60,00% y 83,33% respectivamente. Para la actividad cinco, la macro de implementación sirve de apoyo en la creación de las estructuras según los requerimientos de la plataforma de Google optimizando en 83,33% la actividad, la figura 34 muestra lo antes descrito.

Figura 34. Gráfico subproceso Campañas de búsqueda.

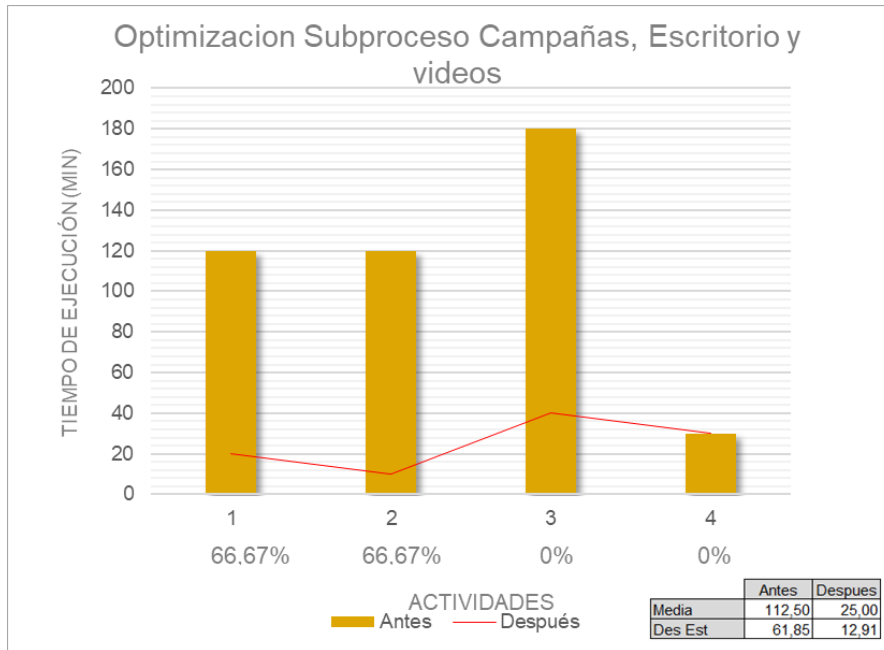


Fuente. Elaboración Propia.

8.4.1.5 Optimización del Subproceso Campañas, Escritorio y videos

Con la implementación de la plantilla media plan, se estructura de manera ordenada la solicitud de campañas de Google y YouTube reduciendo en 83,33% el tiempo de ejecución de la actividad 1. Seguido a esto, el planner local realiza la actividad 2, empleando el media plan como herramienta de apoyo reduciendo tiempos de revisión en un 91,67%. Por último, por medio de la Macro 3 Pas se automatiza en un 77,78% la implementación de las campañas en la plataforma de google. El subproceso en análisis muestra una mejora del 77,78% en el desarrollo de sus actividades, con una media actual de ejecución de 25,00 minutos y una desviación estándar de 12,91 minutos, esto puede visualizarse en la figura 35.

Figura 35. Gráfico optimización subproceso campañas, escritorio y videos.

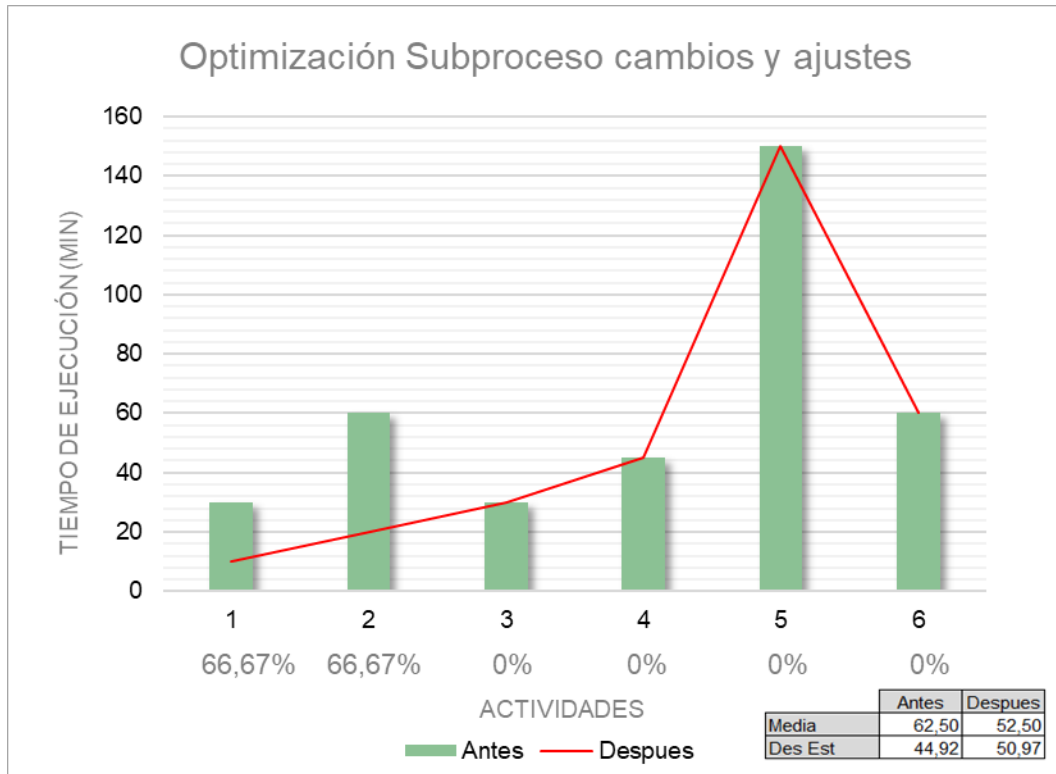


Fuente. Elaboración Propia.

8.4.1.6 Optimización del Subproceso cambios y ajustes

El subproceso muestra una optimización general de 16,00%, con una media actual de 52,50 minutos. Las actividades intervenidas por medio de la plantilla media plan fueron la uno y dos, para las cuales la plantilla cumple la labor de documento de trazabilidad en cual se pueden registrar los cambios generando un orden en los requerimientos de la solicitud, lo cual, se ilustra en la figura 36.

Figura 36. Gráfico optimización subproceso cambios y ajustes.



Fuente. Elaboración Propia.

8.4.2 Análisis de la encuesta

Se realizó una encuesta (Anexo A), a los integrantes del área de Forward, los cuales hacen uso diario de las plantillas creadas. El objetivo fue conocer la opinión con respecto al manejo y funcionamiento de estas, así como, su aporte en la optimización de los procesos intervenidos. El análisis de la encuesta fue realizado mediante la técnica de muestreo aleatorio simple, donde cada persona entrevistada tiene el mismo porcentaje de inclusión dentro de los resultados finales.

8.4.2.1 Datos técnicos de la encuesta

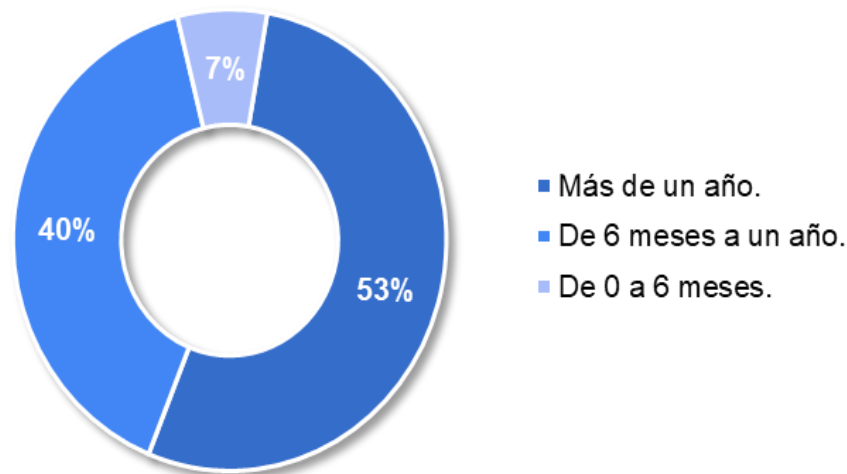
- Universo: Compuesto por 20 personas, conformadas por hombres y mujeres, mayores de edad con un rango entre los 20 a 45 años y vinculados a la empresa Havas Media Group del área de Forward.
- Representatividad: 75% de las personas vinculadas.
- Tamaño de la muestra: Conformada por 15 personas elegidas de manera aleatoria dentro de la totalidad de las personas vinculadas

- Nivel de confianza: Al considerar una representatividad del 75% se establece un nivel de confianza del 95%
- Error muestral: +/- 16%
- Hipótesis nula: No se evidencian cambios en las actividades de los procesos con la implementación de las plantillas, por lo tanto, no se genera optimización de los procesos intervenidos.
- Hipótesis alternativa: A través de los cambios realizados en los procesos con la implementación de las plantillas en sus actividades, se evidencia una optimización en los tiempos de ciclo y una mejora en la fidelidad de los datos.

8.4.3 Resultados de la encuesta

Los resultados del ítem 1 mostraron que el 53% de los encuestados tienen más de un año trabajando en el área, mientras que el 40% entre 6 meses y un año, por lo que, se puede concluir que el 93% del personal conoce a detalle los procesos del área y las oportunidades de mejora que se presentan por lo tanto entienden el alcance de la intervención, los resultados de este ítem se muestran en la figura 37.

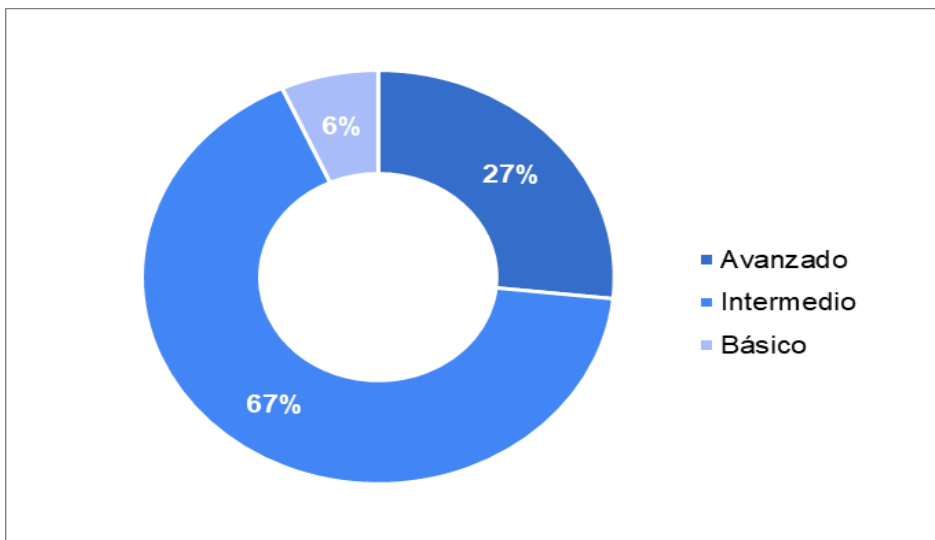
Figura 37. Gráfico ítem 1, tiempo que lleva trabajando en la empresa.



Fuente. Elaboración propia.

Para el ítem 2 se encontró que, el 67% de los encuestados tienen un nivel intermedio de Microsoft Excel y un 27% consideran tener un nivel Avanzado, por lo tanto, el plan de intervención de incluir las plantillas dentro del flujo de trabajo de los procesos del área fue ejecutado con normalidad, ya que, el manejo de las plantillas desarrolladas se comprendió por el 94% de los colaboradores. Adicional, se realizaron capacitaciones e instructivos para un mejor entendimiento de las herramientas con el fin de cubrir el 6% del personal con Excel básico y afianzar el dominio de las plantillas para el 94% restantes, los resultados antes descritos de ilustran en la figura 38.

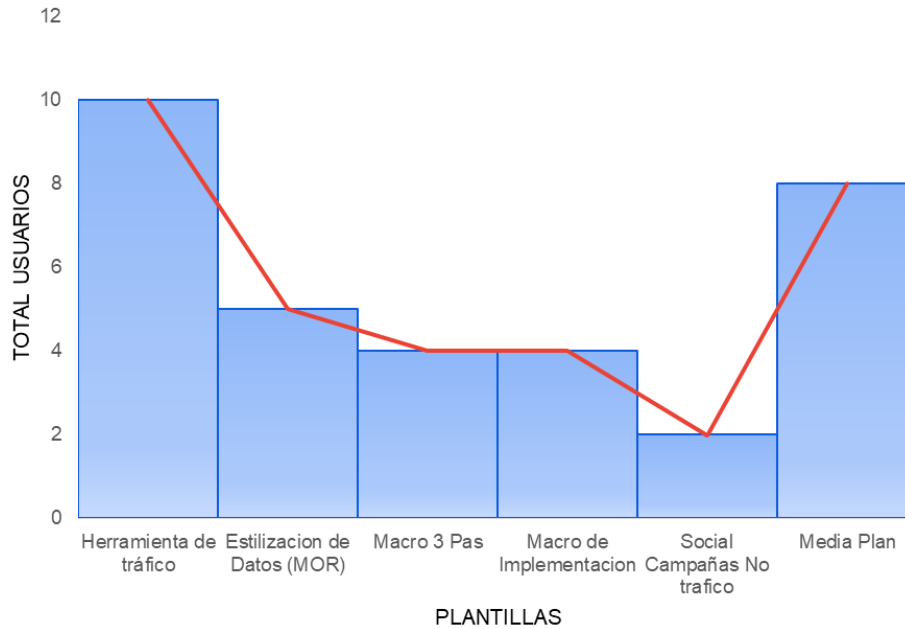
Figura 38. Gráfico ítem 2, nivel de Excel.



Fuente. Elaboración propia.

En cuanto al ítem 3 relacionado con el uso de las plantillas, se pudo apreciar que la herramienta de tráfico y el media plan del área de búsqueda son las más usadas con un total del 55% del personal encuestado, por lo tanto, se puede afirmar que estas herramientas demuestran un impacto significativo en los procesos actuales. En cuanto a las demás plantillas aun cuando su uso es menos frecuente, mantienen una utilidad similar a las mencionadas anteriormente, ya que, están cumpliendo la función para lo que fueron diseñadas, en la figura 39 se pueden observar los resultados obtenidos para este ítem. Al relacionar este análisis con la pregunta cinco se puede afirmar que las plantillas desarrolladas forman parte indispensable de los procesos actuales del área.

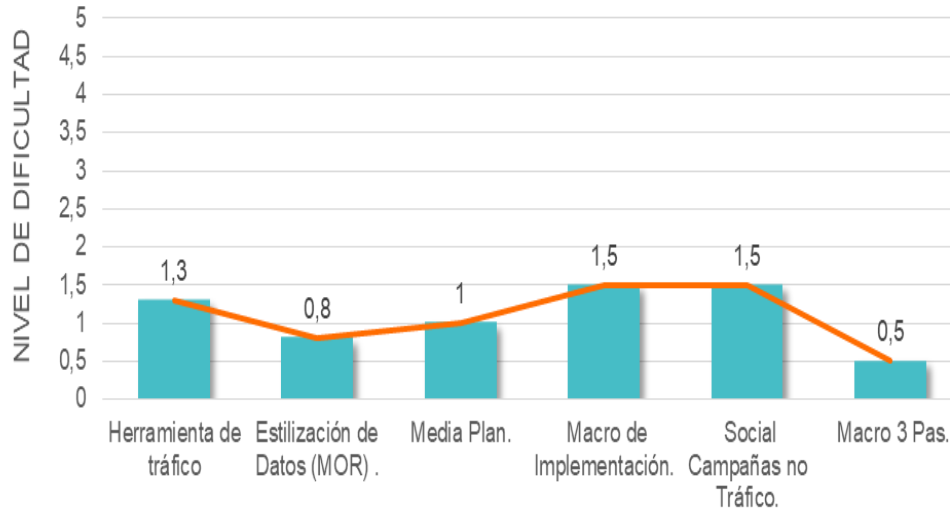
Figura 39. Gráfico ítem 3, uso de plantillas.



Fuente. Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos para el ítem 4 sobre la dificultad de las plantillas utilizadas, de una media aritmética de nivel de dificultad 1.1 y una desviación estándar de 0.4, se puede concluir que los usuarios califican a las plantillas como herramientas de muy fácil manejo y de carácter intuitivo. Cabe aclarar que el 94% del personal encuestado como indica la pregunta dos, cuenta con un nivel avanzado e intermedio de Excel, sin embargo, para comprender plenamente el funcionamiento de estas, se desarrollaron instructivos y capacitaciones para su uso correcto. Estos resultados pueden visualizarse en la figura 40.

Figura 40. Gráfico ítem 4, nivel de dificultad de las plantillas.



Fuente. Elaboración propia.

Los resultados del ítem 5 sobre el aporte de las plantillas para el desarrollo de la jornada laboral, indican que, el 93% de los participantes consideran que el aporte es indispensable, mientras que un 7% manifestó que el aporte es significativo, lo cual, muestra que todos los encuestados consideran que las plantillas son una herramienta de aporte para el desarrollo de su trabajo, la figura 41 ilustra estos resultados. Para todos los procesos mencionados en la presente investigación, las plantillas se encuentran involucrados y están en uso permanente, simplificando en gran medida la labor del personal en tiempos de ejecución y calidad de las actividades.

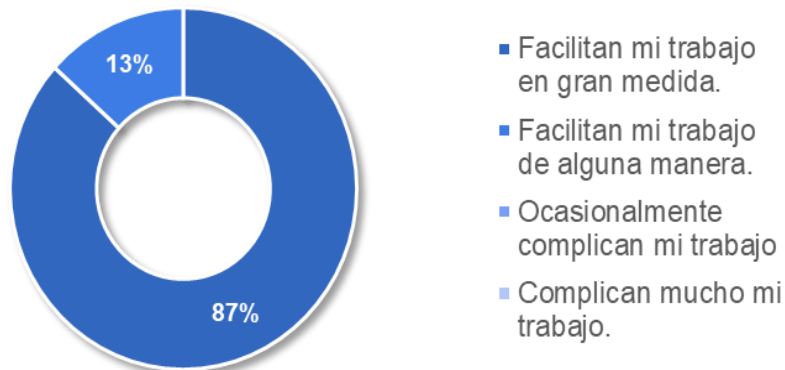
Figura 41. Gráfico ítem 5, aporte de las plantillas.



Fuente. Elaboración propia

Con lo que se refiere al ítem 6 del estudio sobre si el uso de las plantillas facilita o dificulta la realización del trabajo, se aprovecharon las oportunidades de mejora evaluadas en cada proceso, se desarrollaron las plantillas con la intención no solo de reducir tiempos y mejorar la fidelidad de los datos, sino también facilitar el trabajo de los colaboradores del área. El 87% de los encuestados consideran que las plantillas simplifican su trabajo en gran medida mientras que el 13% restante piensa que facilitan su trabajo de alguna manera, lo cual es un indicativo del cumplimiento del propósito. Estos resultados pueden observarse en la figura 42.

Figura 42. Gráfico ítem 6, facilidad o complejidad del uso de plantillas.



Fuente. Elaboración propia.

Los resultados para el ítem 7 indican que, el 73% comprende completamente el propósito y objetivo estratégico de las plantillas, por otra parte, el 27% restante de los participantes, entienden la parte operativa del uso de las plantillas y su aplicabilidad en las labores, sin embargo, se les dificulta visualizar el fin estratégico de la introducción de las plantillas en las actividades que conforman los procesos, esto se ilustra en la figura 43. Por estos resultados, se puede concluir que al momento de realizar las capacitaciones con respecto su uso, es importante mencionar el fin estratégico de las mismas, con el fin de que los usuarios tengan criterio y puedan comprender en su totalidad el resultado de los procesos conjuntos del área.

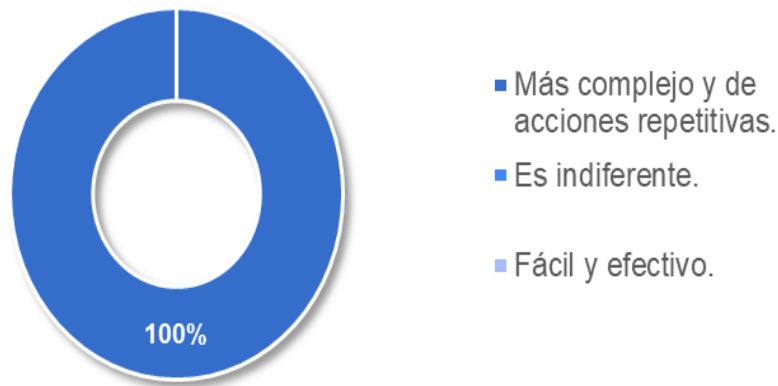
Figura 43. Gráfico ítem 7, comprensión del propósito de las plantillas.



Fuente. Elaboración propia.

En relación al ítem ocho, los encuestados consideran que el uso de las plantillas es indispensable en actividades, el 100% concuerda que sin estos su trabajo sería más complejo y de acciones repetitivas, esto puede observarse en la figura 44. La reducción de tiempos de ciclo a través de la automatización de ciertas tareas ha demostrado resolver las oportunidades de mejora encontradas en el diagnóstico de los procesos antes del plan intervención.

Figura 44. Gráfico ítem 8, desarrollo del trabajo sin plantillas.

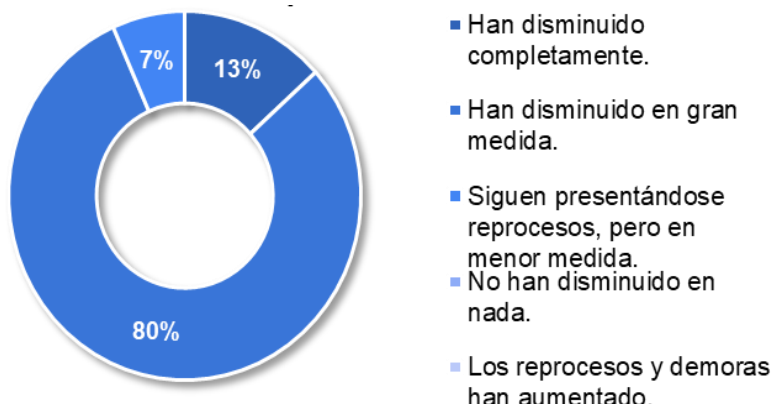


Fuente. Elaboración propia.

Con lo que se refiere al ítem 9 sobre la disminución de reprocesos y demoras en los procesos por el uso de las plantillas, se encontró que, el 80% de los participantes afirman que se han disminuido los reprocesos en gran medida, el 13% considera que se han disminuido en su totalidad y el 7% indica que siguen presentándose, pero en menor medida, la figura 45 ilustra estos resultados. En tal caso, la hipótesis alternativa planteada en esta encuesta se cumple con estos resultados.

La optimización de los procesos a través de las plantillas permite mejorar la productividad, estableciendo un orden y eliminando problemas como los reprocesos, sin embargo, es inevitable que estos se sigan presentando, esto indica que los procesos siempre estarán dispuestos a ser mejorados con el fin de responder a la mejora continua inherente en cualquier ámbito organizacional.

Figura 45. Gráfico ítem 9, disminución de reprocesos y demoras.

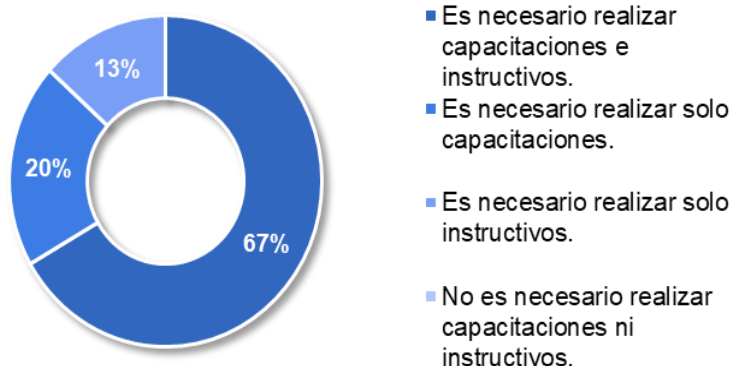


Fuente. Elaboración propia

Aun cuando la media de dificultad del uso de las plantillas establecida en la pregunta cuatro es de 1.1 en un intervalo de 0 a 5, en las respuestas del ítem 10 sobre la necesidad de capacitaciones para el uso de plantillas, se encontró que, el 67% de los encuestados opina que es necesario realizar capacitaciones e instructivos y el 33% considera que es necesario realizar solo alguna de las dos, esto se ilustra en la figura 45.

Esto permite concluir que el desarrollo de capacitaciones e instructivos disminuye la dificultad del uso de las plantillas, ya que, aclara las dudas de los usuarios al momento de utilizarlos. Es importante mencionar que la realización de capacitaciones se considera una actividad paralela a las actividades que conforman los procesos intervenidos, pero es indispensable para comprender el funcionamiento completo de las plantillas.

Figura 46. Gráfico ítem 10, necesidad de capacitaciones

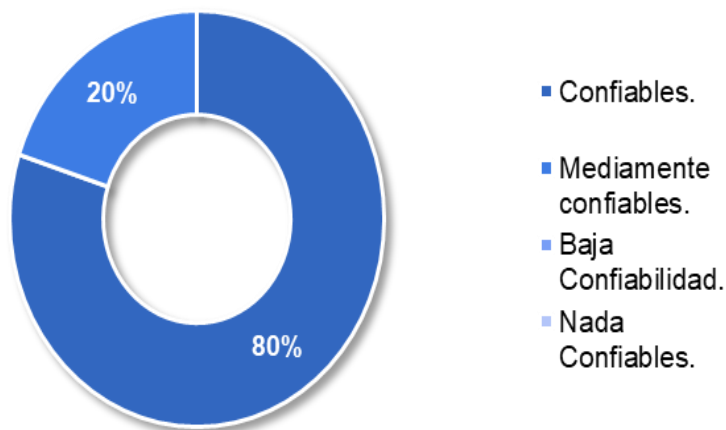


Fuente. Elaboración propia

Los resultados para el ítem 11 de esta investigación muestran que, el 80% de los encuestados indican que los datos generados por las plantillas son confiables, esta es la variable de mayor frecuencia, mientras que un 20% considera que son medianamente confiables, resultados que se encuentran ilustrados en la figura 47. Con estos resultados se justifica la hipótesis alternativa planteada.

Así mismo, el proyecto tiene como uno de sus objetivos, que el levantamiento de los datos sea preciso con la intención de proporcionar una información de alta fidelidad, generando conocimiento que permita crear percepciones relevantes para la toma de decisiones estratégicas. A su vez, dicha confiabilidad en conjunto con la programación realizada proporciona una reducción de tiempos de revisión, fundamentos clave en la optimización de cada uno de los procesos.

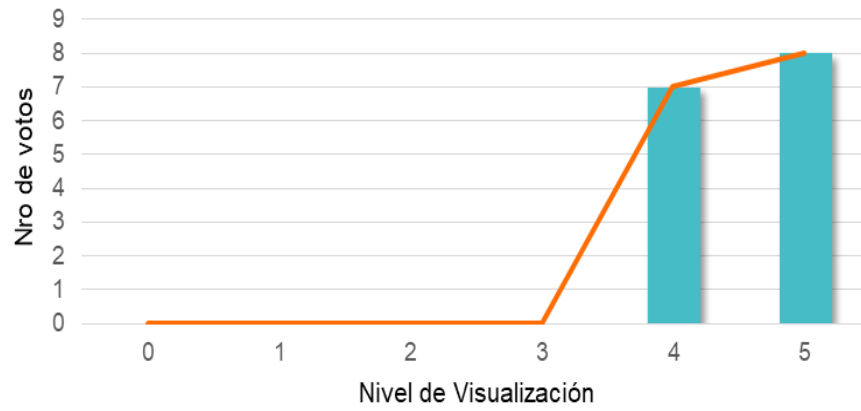
Figura 47. Gráfico ítem 11, confiabilidad de datos generados con las plantillas.



Fuente. Elaboración propia

Con una media de mejor visualización 4,53 y una desviación estándar de los datos de 0,516 los encuestados consideran que el uso de las plantillas proporciona una excelente visualización y análisis de los datos, estos resultados corresponden al ítem 12 del estudio y se ilustran en la figura 48. Se consideran como una herramienta adicional donde el usuario puede acceder a los datos y usarlos para sus necesidades. A su vez, funcionan como bases de datos de apoyo y son fundamentales para realizar la trazabilidad de las campañas.

Figura 48. Gráfico ítem 12, mejor visualización y análisis de datos con el uso de plantillas.



Fuente. Elaboración propia

9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones para dar continuidad al presente proyecto y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1 Recomendaciones

La optimización de los procesos y sus actividades genera una potencial ventaja competitiva, por lo tanto, las actividades de los procesos intervenidos que se realizan dentro de las plataformas de Google, tienen la posibilidad de ser automatizadas a través de la interfaz de programación de aplicaciones (API). Esto corresponde a la siguiente etapa del presente proyecto de investigación, respondiendo a la metodología de mejora continua, aprovechando la oportunidad de explorar y aplicar lenguajes de programación adicionales como Python y R.

Se debe promover un desarrollo evolutivo que busque migrar actividades operativas como el desarrollo de instrucciones tácticas y la implementación de campañas en plataforma a herramientas online como hojas de cálculo de Google e interfaces de programación de aplicaciones (API), con el fin de, reducir tiempos en actividades que no fueron intervenidas en el proceso de tráfico. Este siguiente nivel se torna cada vez más esencial para la mejora de este proceso organizacional.

Aunque la empresa Havas Media Group se encuentra dentro de un significativo proceso de transformación digital, se debe seguir ampliando la inclusión de herramientas de visualización y análisis estadístico, así como, de dominio web, que permitan mejorar aún más la confiabilidad y manejo de grandes volúmenes de datos, con el fin de que, la información generada sea cada vez más asertiva, brinde la posibilidad de toma de decisiones multivariantes y responda a preguntas complejas de manera óptima a las preferencias, comportamiento y demandas del cliente.

A corto plazo, es importante enfocarse en el 7% de los encuestados que indica que siguen presentándose reprocesos, pero en menor medida, con la finalidad de evaluar cuáles son esas actividades en las que están involucradas las plantillas desarrolladas y realizar los ajustes necesarios buscando trasladar esta cifra porcentual a resultados más positivos dentro de los procesos intervenidos.

Los procesos de tráfico, búsqueda y modelo de atribución del área de Forward también están presentes en otras áreas de la compañía que cumplen funciones similares para otros clientes, por tal razón, se podría realizar una intervención similar en dichas áreas, con el fin de promover

las buenas prácticas propuestas en el actual proyecto de investigación y evaluar su alcance desde otras perspectivas.

9.2 Conclusiones

Al realizar el diagnóstico actual de los procesos de tráfico, búsqueda y modelo de atribución a través de la descripción de las actividades que los conforman, de sus responsables y de los tiempos de ejecución, se logró identificar oportunidades de mejora dentro de puntos claves en el diagrama de flujo de los procesos mencionados. Visto desde una perspectiva interna y externa del área, precisó al investigador del presente proyecto a optimizar dichos procesos respondiendo a las necesidades del área de Forward de la organización y la alta demanda de desarrollo de proyectos e iniciativas requeridos por el cliente.

Se estableció una base teórica, conceptual y de estados del arte que sustenta, da validez y sirve de fundamento a la creación de la propuesta estratégica que busca optimizar y automatizar actividades claves dentro de los procesos de tráfico, búsqueda y modelos de atribución. A su vez, ayuda al lector a entender las variables de estudio, las bases teóricas claves e investigaciones previas similares que permiten comprender el proyecto.

Con el propósito de optimizar tiempos en el desarrollo de las actividades que conforman los procesos, así como la búsqueda de la disminución de errores y la creación de una data fiel y óptima para el análisis, se crearon plantillas con algoritmos de programación las cuales fueron introducidas en las actividades de los procesos intervenidos buscando un impacto positivo. Con este rediseño de las actividades, que, de hecho, no requirió cambios drásticos, se mejoró el levantamiento de los datos generando información veraz que permite lograr percepciones relevantes y decisiones estratégicas acertadas.

Las plantillas fueron desarrolladas e implementadas en las actividades claves de los procesos intervenidos respondiendo al principio de optimización y mejora continua. La disminución de los tiempos de ciclo es el resultado del dominio de las plantillas insertadas, así mismo, la inclusión de instructivos y la realización de capacitaciones permitieron pleno entendimiento del funcionamiento operativo y estratégico por parte de los usuarios. La evaluación de esta intervención resultó positiva, lo cual, se ve reflejado en el procesamiento estadístico de los datos, el análisis de resultados de la optimización de los procesos antes y después de la intervención y de la encuesta aplicada a los colaboradores del área.

Al realizar la medición de los tiempos de ejecución de las actividades que conforman los procesos intervenidos, se logran porcentajes de optimización general de un 40,30% para el proceso de tráfico, un 39,29% para el proceso de no tráfico, 95,83% para el proceso modelos de atribución, 60,76% para el subproceso de campañas de búsqueda, un 70,78% para el subproceso campañas de escritorio y videos, finalmente 16,00% para el subproceso de cambios y ajustes. Se puede concluir que el rediseño de los procesos utilizando las herramientas de mejoras adecuadas, aumentó la eficiencia, disminuyó los reprocesos y logró resultados efectivos. El análisis realizado reflejó con claridad la mejor solución posible con las herramientas y conocimientos a disposición.

La percepción de los integrantes del área de forward que actualmente están involucrados en los procesos y hacen uso diario de las plantillas creadas, reflejó que el aporte de estos en el desarrollo de su trabajo es indispensable, facilitando en gran medida la realización de su trabajo y a su vez consideran que han disminuido los reprocesos y demoras dentro de las actividades. Así mismo, una estructuración más ordenada y controlada de la información diligenciada gracias al uso de las plantillas, refleja una alta confiabilidad en los datos generados y una mejor visualización y análisis de estos.

Referencias Bibliográficas

- Alavi, M., & Leidner, D. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento*. España: Thompson Editores.
- Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Mondragón Corporacion Cooperativa.
- Analytics GA. (2020). *Qué sabemos sobre los Embudos Multicanal* . Recuperado de: <http://analyticsga.blogspot.com/2012/01/que-sabemos-sobre-los-embudos-multicanal.html>
- AudieMan. (10 de Mayo de 2010). *La Bitacora de AudieMan*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://audiemangt.blogspot.com/2010/05/datos-informacion-conocimiento-e.html>
- Banton, J. (2001). *Manual de Calidad*. (5 ed). Bogotá: Mc Graw Hill
- Bara, M. (2018). *Modelo Proyecto Empresarial, Claves del éxito*.
- Barredo, I. (2018). *Marketing Digital, mide, analiza y mejora*. Colombia: ESIC Editorial.
- Barreto, J. (2015). *Reporte Empresarial*. Madrid: SCG & E.
- Cano, J. (2010). *Business Intelligence; Competir con Información* .
- Carbonell, D. (2008). *Emprendepyme*. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/proyecto-empresarial.html>
- Ceballos, J. (2011). *Microsoft C# Curso de Programación (2da ed.)* .
- Davenport, T. & Harris, J. (2017). *Competing on Analytics*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Knowledge management : libraries and librarians taking up the challenge*. Alemania: IFLA Publications.
- Diaz, J. A. (2012). *Optimización de los niveles de inventario en una cadena de suministro*. La Habana, Cuba.
- Dirconfidencial, R. (11 de 09 de 2020). *Dirconfidencial*. Recuperado de: <https://dirconfidencial.com/actualidad/grupo-havas/>

- Duran, K. & Sandoval, J. (2020). *Propuesta de optimización mediante la sistematización del proceso de cadena de abastecimiento para el banco de las microfinanzas – bancamía*. Bogotá: Universidad EAN.
- García, J. (2016). *Catálogo de patrones de ciclo de vida en desarrollo de software aplicables en la industria colombiana*. Bogotá: Universidad EAN.
- Google. (2020). *Support Google*. Obtenido de Analytics support : <https://support.google.com/analytics/answer/1662518?hl=es>
- Group, H. M. (27 de enero de 2018). *Havas Media Group*. Obtenido de http://havasmediagroup.co/?page_id=337
- Gutiérrez, A. H. (2017). *Arquitectura empresarial para alinear procesos automatizados mediante sistemas CIM con los procesos del negocio*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Harrington, M. (1997). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Havas DBI Data Business Intelligence. (2019). *Guía sobre Google Marketing Platform*. Bogotá, Colombia.
- Hernández, J. (2017). *Optimización de Procesos en el área de gerencia de riesgos de posición propia de Bancolombia S.A.*
- Introna, D. (2015). *Data, Information and meaning*. Mexico.
- Jaworski, B., Lutz, R., Price, L., & Varadarajan, R. (2017). *AMA (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION)*. Recuperado de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Lastra, R. (2006). *Reflexiones sobre pensamiento epistémico: El uso de los datos en la investigación aplicada*. Red Cinta De Moebio.
- Lorda, M. (2011). *Aportes para la investigación geográfica a partir de la observación participante y de entrevistas*.
- Marqués, M. (2015). *Business Intelligence, Técnicas, herramientas y aplicaciones*. ALFAOMEGA.
- Martín, F. (2011). *La Encuesta: Una perspectiva general metodológica*. Caslon.

- Martín, J. (2010). La era digital. *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, 1.
- Martínez, A. (2019). *Establecimiento de la estrategia digital y mercadeo de contenidos en la empresa Proquilab LTDA*. Bogotá: Universidad EAN.
- Medina, J. (2017). *Quién es quién: las mejores agencias de marketing digital y publicidad en Colombia*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.co/las-mejores-agencias-marketing-digital-colombia/>
- Menéndez, G. (2016). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/son-ventajas-optimizar-procesos-empresas-121297>
- Microsoft. (2020). *Microsoft*. Recuperado de: <https://docs.microsoft.com/es-es/office/vba/library-reference/concepts/getting-started-with-vba-in-office>
- Muñoz, L. (2010). *El reporting como sistema de información para mejorar los resultados de su empresa*. España: Sinconges.
- Oltra, R. (2012). *Business Intelligence*. Morgan Kaufmann.
- Ortega, J. (2013). *El concepto de información en la librería científica*. Mexico.
- Oyarce, J. & Larraz, J. (2018). *Reporte integrado como herramienta de transparencia*. Concepcion Chile: RAN.
- Packer, M. (2018). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Perugachi, M. (2004). *Optimización de procesos*. Corporación Editora Nacional.
- Portela, L. & Erazo, N. (2015). *Origen y evolución de los medios digitales en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Universidad Católica de Ecuador.
- Reyes, N. (2019). *Manual de Procesos*.
- Roa, L. (2015). *Propuestas de mejora para los procesos de las clínicas odontológicas de la Pontificia Universidad Javeriana con el propósito de estandarizar los procesos para garantizar una mayor calidad en la prestación de los servicios con miras a la acreditación*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Romero, E., Domínguez, Ó. & Pérez, J. (2019). *Base de Datos*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Sabater, J. (2014). *Introducción al visual basic*. Valencia, España.

Salvendy, G. (2001). *Handbook of Industrial Engineer-Technology and Operations Management (3rd Edition)*. John Wiley & Sons, Inc.

Seca, B. & Riverola, J. (2005). *Gestión del Conocimiento*. España: McGraw Hill.

Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*.

Trischler, W. E. (2000). *Mejora del valor añadido de los procesos*. Gestión 2000.

Urbáez, M. (2005). *Managment of organizational knowledge in Taylorism and in human relations theory*.
El editor.