



Estudio de la resistencia al cambio por medio de la estandarización del proceso de Data Layer en una
agencia de medios, Forward Media

Estudiante: Andres Felipe Ferro Salcedo
Director del trabajo de grado: Luis Alberto Rojas Patias
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Administración

3 de septiembre

Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo	3
2. Diagnóstico	4
3. Planeación del problema	7
4. Antecedentes	8
5. Justificación	10
6. Marco teórico y conceptual	11
7. Objetivos generales y específicos	17
8. Metodología	18
9. Cronograma de actividades	19
10. Desarrollo de actividades	20
10.1 Resultados Obtenidos	23
11. Conclusiones	25
12. Recomendación	26
13. Bibliografía	27
14. Certificado de la empresa	28
15. Carta de confidencialidad de la información	29
16. Anexo	33

1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación consiste en la descripción y el análisis de los principales factores que generan la resistencia al cambio. En este proyecto se tiene en cuenta la estandarización de la creación de los Data Layer, siendo un proceso de importancia para el correcto funcionamiento y administración del Tagueo en las páginas web, esto dentro de una agencia de medios (Forward Media) a nivel regional.

El problema de investigación fue analizar, por medio del proceso del cambio, cómo se implementa un proceso estandarizado en los Data Layer, buscando evitar que se genere resistencia al cambio dentro de la organización. Dicho análisis ayudará a entender cuáles factores de la resistencia al cambio son más notorios y cómo la empresa puede generar estrategias para reducir dicha resistencia. El problema, por otro lado, surge de los diferentes rasgos y culturas con los otros países que la empresa trabaja actualmente. Lo anterior se da debido a que es una sede regional que tiene contacto con 12 países entre Sur América y Centro América. Cada una trabaja bajo procesos diferentes y generan razones diferentes para impedir el cambio, imposibilitando la mejora de procesos.

La investigación se realizó con base en la teoría de las 7 tácticas para luchar contra la resistencia al cambio de Robbins (2009), obteniendo la información por medio de la investigación cualitativa (entrevistas) a las personas ubicadas en los cargos estratégicos, tácticos y operativos. Por medio de este método de investigación, se buscará el cumplimiento de los objetivos, que son: (i) la obtención de información de la función de los tags y del Data Layer, (ii) la identificación de las principales razones de la resistencia al cambio y; por último, (iii) el estado actual del proceso de la estandarización de los Data Layer.

Lo anterior favoreció la formulación de las conclusiones, las cuales buscan ayudar a la empresa a obtener una visión general de la creación y el funcionamiento de los Data Layer. Así mismo, identifican cómo la empresa puede reducir la resistencia al cambio, creando estrategias de manera que se tomen decisiones que optimicen los procesos y permanezcan dentro de la empresa y dentro de los diferentes países con los que trabajan a diario.

Conclusión general, la educación de los clientes ante futuros proyectos que permita una mayor aceptación por parte de los clientes.

2. Diagnóstico

Este trabajo se va a realizar en la empresa Forward Media, una empresa global que crea ideas de negocio a través de la innovación, la exploración y las nuevas formas de pensar por medio de equipos de estrategias de medios, tecnólogos y creativos, siendo así una empresa creada por Havas Group.

2.1 Descripción de la empresa

Para contextualizar vamos primero a hablar sobre Havas Group, esta nace en los años 1783 por Charles Lois Havas en Francia, inicialmente con el nombre de Havas y se encargaba de ofrecer traducciones de artículos en periódicos extranjeros, en los años siguientes incluyeron actividades publicitarias más rentables orientadas a aportar anuncios en los periódicos locales. (Godoy, 2007)

En la década de los 70 el Grupo Havas comenzó a aumentar su volumen de negocio e incrementar su oferta; participando por primera vez en la bolsa de París en 1982. Durante los años 90 Eurocom adquiere la compañía publicitaria RSCG cambiando 5 años después a denominarse Havas Advertising y operar bajo cuatro divisiones: Euro RSCG, Campus, Diversified Agencies y Médiapolis. Fue adquirida en 1998 por Vivendi pero dos años más tarde abandonaron su participación en Havas.

Havas Group llega a Colombia en 1997 con sus unidades estratégicas (Havas, Havas Media, Arena media, Proximia, Havas sport & entertainment, Socialyse, Affiperf, Mobext, Ecselis, Intelligence y Forward Media” donde el estudiante está realizando la práctica” (Group, 2018)

Actualmente Havas Group es uno de los grupos de comunicación más grandes del mundo generando 2.3 billones de euros en el 2017, estando en más de 100 países y empleando más de 20.000 empleados, (HAVAS, 2018) en Colombia hay un total 391 empleados de los cuales 50 hacen parte de Forward Media. (Eliana, 2018)

Forward Media es una Agencia multinacional de medios, es líder en el mercado del Marketing Digital brindando servicios de posicionamiento web, tanto SEO, como SEM, Diseño web, Desarrollo de Apps, y un amplio conocimiento en Social Advertising. (S.A., 2018)

Dentro de Forward Media está el área Regional y el área de Colombia, actualmente el estudiante realiza la practica en el área regional (la cual manejan actualmente 12 mercados entre centro américa y Suramérica) en el cargo de BI o también conocida como Regional Data Analyst Trainee, el cual es la

encargada de la creación de informes preferiblemente automatización en la plataforma de Google llamada Data Studio, esta plataforma se conecta bien ya sea con más plataformas de Google como analytics , drive y Google Ads o ya bien con otras como doble click manager, facebook ads, twitter ads y muchas más, después de la generación de las conexiones entre estas plataformas; data studio permite la creación de tablas, botones de datos y creación de graficas acorde a tres objetivos principales (Awareness, Performance y Engagement) generando dimensiones y métricas acorde a la plataforma de donde se realizó la conexión, y partiendo de esto los informes se empiezan a personalizar según las necesidades del cliente, abriendo la posibilidad de crear informes con data diferente a los objetivos antes dichos, partiendo de estos informes en varias ocasiones los clientes se ven en la necesidad del análisis de la información bajo la dirección de forward y según su impacto determinar si se necesita un análisis superficial o profundo de la información generada y por último el apoyo a los compañeros de trabajo ya sea con solicitudes y llamadas creadas por los clientes para el procesos de personalización de los informes.

Con esta descripción del área podemos pasar a la siguiente parte que corresponde al diagnóstico del area donde por medio del análisis DOFA de la empresa Forward Media se pueden identificar sus características tanto internas como externas y ver como estas se ven afectadas.

2.2 Diagnóstico del área

Vamos a iniciar explicando en que consiste el análisis DOFA para así poder aplicarlo en la empresa de manera que se entienda su utilización y lo encontrado qué se pudo identificar de la empresa a partir de ella.

El análisis DOFA o también conocido por muchos como el análisis FODA o SWOT por sus siglas en inglés, fue propuesto por Albert Humphrey durante los años 60 y 70 en Estados Unidos, es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización, identificando sus características internas (Fortalezas y debilidades) y sus características externas (Oportunidades y amenazas).

Aplicando la metodología del análisis DOFA en la empresa Forward Media pudimos encontrar:

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de las oficinas locales de cada país en la obtención de información estratégica relevante para los clientes, lo cual causa demora en el tiempo de entrega de las solicitudes. - Dependencia de las plataformas automatizadas, las cuales pueden fallar y detener las operaciones, así como dañar la información presentada. - Única sede regional (Leonardo Pérez, 2018) - Al manejar muchos mercados existe la resistencia al cambio ante la estandarización de procesos entre oficinas regionales y locales. - A nivel de información es de dificultad tener índices correspondientes a los rendimiento históricos y actuales de la empresa. - Diferenciación de la información por parte de cada uno de los 12 mercados. 	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Su gran tamaño y representación a nivel internacional con altos estándares en grandes proyectos. (HAVAS, 2018) - Al ser una empresa con años de experiencia a nivel local e internacional proporciona confianza a sus clientes y aliados - Automatización de los procesos que permiten tener los informes actualizados y con la menor interacción del personal. - Utilización de plataformas como DataStudio, GoogleSheet, DCM, Google Adwords y analytics que permite mantener la información actualizada y su clara presentación. - Empleados jóvenes que buscan aprender e innovar técnicas que actualizan los procesos operativos. - Clientes de gran tamaño con representatividad a nivel internacional y local que permite incursionar en nuevos mercados. (Media, 2017)
<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gran cantidad de agencias de medios que están presentes en el mercado colombiano. (Medina, 7) - Manejo de la información de maneras diversas a nivel regional que puede provocar un daño de información, pérdida y cruce incorrecto de información. 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incurrir en nuevos mercados en Latinoamérica y centro américa. - Implementación de nuevas tecnologías que se ajustan a nuevas plataformas que permiten obtener métricas de manera más precisa y confiable.

<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación del personal que causa inestabilidad en la producción por su demanda en el mercado. - Poca retención de personal ante un sector del mercado bastante competitivo y demandado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización de nuevos procesos que pueden mejorar tiempos y calidad del trabajo. Tiempos de implementación.
--	---

Partiendo del análisis DOFA realizado a la empresa, la problemática que se va a trabajar para este proyecto va a basarse en torno a las debilidades y amenazas identificadas que son la resistencia al cambio por parte de los equipos locales y la diferenciación de la información por parte de cada uno de los 12 mercados, dificultando la estandarización de procesos, a partir de esto procedemos con el planteamiento del problema.

3. Planteamiento del problema

A partir de las amenazas y debilidades, el problema a trabajar es la resistencia al cambio en las agencias de medios, siendo como creador de esta resistencia la estandarización de los Data Layer de los Tags en los web-sites. Para entender en qué se basa el proyecto, debe dirigirse al marco conceptual donde se explicará que es un Tag y un Data Layer.

La empresa actualmente se encarga de la utilización y el análisis de los datos traídos desde los tags, así como también se encarga de la verificación y del buen funcionamiento de muchos de ellos. Para esto, la empresa tiene que tener conocimiento de los tags que cada mercado utiliza para sus sitios webs, así como el objetivo que busca medir. De esto, analytics lanza un código referente al tag donde la persona encargada puede revisar la información, entendiéndose como la información recopilada por el Data Layer. Al momento que la persona ve como está compuesto el Data Layer, no es capaz de identificar la campaña y el objetivo.

Esto es un problema que está presente en los 12 mercados, donde, por la diferencia regional y también por cada persona encargada de la creación de la programación de los Data Layers, se maneja una arquitectura diferente en cuanto a la programación de la página. Cada persona tiene su método de hacerlo (programarlo) y no considera pertinente su entendimiento para otras personas, por lo cual, no considera necesario la estandarización de este proceso, generando una resistencia al cambio dentro de la compañía.

La propuesta de la agencia es la estandarización de los Data Layer, el cual ya ha iniciado un par de meses atrás y donde han visto una gran resistencia al cambio por parte de cada mercado, ya que, al

estandarizar un proceso, muchos factores personales son quitados. Esto genera que las personas involucradas encuentren más beneficioso mantener sus procesos actuales que aquellos que pueden beneficiar a la empresa, generando que las personas busquen razones para impedir el cambio.

Partiendo del desafío de buscar qué factores se ven identificados durante la aplicación del cambio dentro de la empresa y cómo afecta la estandarización de un proceso en el actual mercado del marketing digital, se avanzará identificando los antecedentes que se ven abarcados por este tema tanto internamente como externamente en otras empresas o agencias de medios.

4. Antecedentes

Para llegar al planteamiento del problema primero se tuvo que tener acceso a información del comportamiento de la empresa ante situaciones diferentes, así como también en el caso de este tema se puede utilizar antecedentes teóricos referidos al cambio organizacional, clima organizacional, estandarización de procesos, rotación del personal y otros factores que hacen parte de estos.

Durante los últimos años la oficina regional de Forward ha ido aumentando la oferta de sus operaciones en el mercado lo cual le ha permitido llegar hasta los 12 mercados que actualmente opera, entre ellos ofreciendo labores de planner, search y data, cuyo propósito es optimizar procesos facilitándole al cliente mejores resultados con sus operaciones durante cada proceso y en cada área a disposición, por lo que a cada uno de los funcionarios le corresponde estar encargado de varios mercados a la vez, dependiendo de su tamaño o bien de sus necesidades específicas.

A pesar de que todos los clientes actuales que se manejan son de habla hispana, se puede ver claramente sus diferencias culturales y en ellos sus métodos de trabajo, ofreciendo a forward una gran variedad de procesos, formatos y relaciones a la que tiene que adaptarse continuamente.

A partir de esta gran variedad de información suministrada por los clientes, se vio la necesidad de implementar la iniciativa de estandarización de los data layers por parte de forward, siendo una de las bases de datos más requeridas y con mayor manipulación en los sitios webs para obtener información de interés para los clientes, generando la necesidad de estandarizar el proceso para reducir la variedad de formatos así como también para evitar llegar a cruzar erróneamente, perder o generar información de baja calidad. (Ver Anexo 3)

Desde la aplicación de esta iniciativa, se ha podido implementar en Costa Rica y Ecuador donde a pesar de ser un intento de mejora de tiempos y procesos en el transcurso de implementación y aplicación considero un tiempo importante y permitió identificar como cada mercado busca generar resistencia al cambio, impidiendo una mejora considerable en muchos ámbitos.

A partir de los antecedentes de la empresa se proseguirá con los artículos relacionados a la resistencia al cambio, así como de factores que influyen directamente a este, como lo es el clima organizacional y la rotación del personal.

Uno de los temas más hablados en la última década es la importancia del clima organizacional, ya que este afecta tanto positiva como negativamente la productividad, el desempeño y el ambiente de trabajo. Como en el artículo "un acercamiento al clima organizacional" donde los autores explican el clima organizacional como uno de los elementos a considerar en los procesos de gestión, cambio e innovación debido a su repercusión inmediata adquiriendo relevancia tanto en los procesos como en los resultados, afectando la calidad del sistema y su desarrollo. Con el objetivo de poder sintetizar la definición de clima organizacional, tomando en cuenta la relación de su lugar de trabajo con la enfermería. Concluyendo que el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos determinados por los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes como en las conductas de los miembros y en la estructura organizacional o en los subsistemas que los componen. (Iglesias Armenteros, A. L., & Esperón, J. M. T., 2018)

Partiendo del artículo "Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services" donde el autor considera que una gran rotación de personal genera implicaciones a sus trabajadores disminuyéndoles la moral, la productividad e impidiendo las innovaciones, realizando una investigación en el sector público examinó el impacto de la cultura organizacional, las actitudes organizacionales entendiéndose como satisfacción laboral y el compromiso organizacional, y por último la rotación del personal. Por medio de los modelos de ecuaciones estructurales multinivel apoyando un modelo de mediación parcial, permitiendo tener una influencia directa en las actitudes laborales y una influencia indirecta a través del clima organizacional. Gracias a este estudio y a las actitudes laborales, se predijeron significativamente las tasas de rotación del personal durante un año, respaldando el argumento de investigación, de que tanto la cultura como el clima organizacional tienen un impacto en las actitudes laborales y en la rotación del personal posterior a esto. (Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C., 2006)

Un claro ejemplo de la resistencia al cambio bien puede ser el artículo llamado "Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales" donde los autores por medio de un análisis empírico a una muestra de 143 empleados de 7 organizaciones buscaban profundizar y ampliar el estudio de los factores que determinan la resistencia al cambio en los empleados, encontrando por medio de los enfoques cognitivos, emocional y de comportamiento que incorporan estados de pensamientos, sentimientos y acción de los individuos frente al cambio, demostrando que las variables organizativas son esenciales para la comprensión de los procesos que dan lugar al éxito en la

implementación del cambio y que la personalidad del individuo puede ser un potencial moderador cuando se analizan los antecedentes del cambio. Identificando los aspectos específicos de la cultura que limita la resistencia de los empleados, siendo no un fenómeno individual, sino social e ideológico. (García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & Hernández, F. G, 2011)

De aquí surge la necesidad de analizar el por qué surge la resistencia al cambio durante la estandarización de procesos en una agencia de medios, siendo un entorno de creatividad e innovación donde incluso los procesos más operativos son realizados de maneras originales, continuación se realizará la justificación del proyecto.

5. Justificación

Este trabajo se justificará bajo tres enfoques: el administrativo, el empresarial y el del estudiante, partiendo de esto, se busca el porqué del proyecto, desde diferentes puntos de vista. Desde un enfoque administrativo se busca la reducción de procesos innecesarios, la optimización de tiempos y la generación de información de calidad así como una comunicación más clara y asertiva tanto interna como externamente, aportando nuevas soluciones que puedan ser la base para mejorar este tipo de problemas específicos o generales en el mercado de las agencias de medios, dando nuevas posibilidades, innovando o aplicando teorías adaptadas al problema de la resistencia al cambio.

Partiendo desde el enfoque de la empresa, se busca que por medio de la estandarización de los Data Layer se facilite no solo la creación de los tags sino también el entendimiento de otras personas, que tengan acceso a la información, entendiendo claramente la campaña a la que va referida, su objetivo y el valor del hit producido, pudiendo identificar cuáles son las principales razones que generan resistencia al cambio a nivel institucional y regional, así como la transición al cambio, todo esto en busca de la mejora de procesos, información clara y mejor comunicación dentro de la empresa y con sus clientes.

Desde el enfoque del estudiante se busca aplicar teorías vistas durante la carrera, siendo una aproximación de como los aprendizajes se aplican en la vida laboral teniendo en cuenta como con las nuevas tecnologías se empieza la automatización de los datos y aún, así como en el mercado laboral, existe la resistencia al cambio dentro de las organizaciones y con los clientes.

Concluyendo la justificación desde los 3 enfoques cuyo objetivo es buscar facilitar el entendimiento de las personas que trabajan a diario con los tags para mejorar la comunicación y los procesos operativos,

a continuación, vamos a empezar a hablar del marco teórico y conceptual necesario para entender más a fondo el proyecto.

6. Marco teórico y conceptual.

6.1 Marco teórico

Vamos a identificar con el marco teórico varias de las teorías que se pueden aplicar para este proyecto, por medio de enfoques dirigidos a la estandarización de proyectos, el cambio organizacional, transición al cambio y la resistencia al cambio, todo esto referente a las problemáticas actuales.

Ignacio Torres (2007) en su artículo *La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva* plantea la necesidad del cambio a causa de los actuales entornos dinámicos, factores impredecibles y los actuales tipos y tamaños de empresas que abarcan el mercado hoy en día.

Partiendo de esto, según el modelo propuesto por Joseph O'Connor y Andrea Lages, se explicará la transición al cambio en diferentes etapas en las cuales, tanto las personas como las empresas se ven sujetas durante su transición: (Lages, 2004)

- La primera etapa conocida como la *insatisfacción* es el estado donde las personas y las empresas no saben lo que se quiere, pero saben lo que no quieren que sigan pasando. Esta etapa viene acompañada del miedo a seguir en el estado actual y la frustración por el miedo a generar el cambio que se necesita.
- La segunda etapa es el *apoyo* durante el cual todas las personas que se ven implicadas durante esta transición bien pueden favorecer u obstaculizar el cambio.
- La tercera etapa son las *acciones* que van a permitir que se haga el cambio, pero para esto es necesario haber generado la necesidad del cambio, identificando el cambio que se quiere generar y finalmente realizando las acciones que permitirán la generación del cambio.
- La cuarta etapa consiste en la *transición*, partiendo del hecho de que aún no se ha logrado el cambio, pero llegando al punto en que se sabe que para lograr el objetivo es necesario abandonar ciertas prácticas para permitir el ingreso de otras.
- La quinta etapa es el *cambio de creencias* donde después de generar la transición y abandonar lo que no permite el cambio, empieza la generación de nuevas creencias generadas por medio de la información adquirida y valores agregados.

- La sexta etapa es el *aprendizaje*, esta viene después de la transición y el cambio de creencias, donde a partir de los procesos realizados se puede identificar cuáles cambios fueron beneficiosos y útiles; y cuales no generaron ningún cambio o valor durante el proceso.
- Por último, la séptima etapa, conocida como el *cambio de hábitos*, la cual consiste en identificar las nuevas acciones que se tienen que adoptar para permitir que el cambio generado produzca su mejor resultado y siga generando valor agregado a sus nuevas prácticas.

Esta transición representa un modelo que, si es necesario, se puede aplicar de manera continua a la generación de cambios tanto para las personas como para las organizaciones.

Según *Robbins (2009)* en su libro *Comportamiento Organizacional*, la resistencia al cambio puede ser de cierta manera positiva, ya que implica que el comportamiento de las personas sea más estable y predecible. Un estudio anterior muestra que incluso en la necesidad de un cambio, los empleados demostrarán con datos que todo está bien y no hay necesidad del mismo, y en caso de que no existiera esta resistencia al cambio, significará que el comportamiento organizacional adoptaría características al azar caóticas.

La resistencia bien puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Según *Robbins (2009)* es mejor cuando es abierta e inmediata porque, a pesar de que tienen efectos notorios y de respuesta rápida ante el cambio, se puede identificar cuáles son los factores que generan esta resistencia y cómo se puede llegar a una solución entre ambas partes. Sin embargo, en caso de que la resistencia al cambio sea implícita y diferida, se genera un mayor desafío para los gerentes, ya que se puede identificar la resistencia al cambio en factores menos notorios y comunes, como la pérdida de lealtad con la organización, mayor ausencia de los trabajadores, más errores y fallas y carencia de motivación para trabajar; estos bien expresados en un tiempo más largo y con la dificultad de no saber qué cambios generaron estas acciones.

Robbins (2009) plantea que las principales fuerzas de la resistencia al cambio son clasificadas de acuerdo con los orígenes individuales y organizacionales en la siguiente tabla:

Fuentes individuales

Hábito —A fin de resolver las complejidades de la vida nos basamos en hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia.

Seguridad —Las personas con mucha necesidad de seguridad es probable que se resistan al cambio porque amenaza su sentimiento de seguridad.

Factores económicos —Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas de trabajo originan temores económicos si a las personas les preocupa no ser capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad.

Miedo a lo desconocido —El cambio sustituye la ambigüedad y lo incierto por lo desconocido.

Procesamiento selectivo de información —Los individuos son responsables de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que contradice el mundo creado por ellos.

Orígenes organizacionales

Inercia estructural —Las organizaciones han construido mecanismos —como sus procesos de selección y regulaciones formales— para producir estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa en contra a fin de sostener la estabilidad.

Centro limitado del cambio —Las organizaciones están constituidas por cierto número de subsistemas interdependientes. No puede cambiarse uno sin afectar a los demás. Por tanto los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

Inercia de grupo —Aun si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas grupales actúan como una restricción.

Amenaza a la experiencia —Los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de los grupos especializados.

Amenaza a las relaciones de poder establecidas —Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde tiempo antes dentro de la organización.

Amenaza a la asignación establecida de los recursos —Los grupos en la organización que controlan los recursos limitados con frecuencia ven al cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con las cosas como están.

Tabla 1. NOMBRE PARA LA TABLA. Fuente: (Robbins, 2009)

Robbins sugiere siete tácticas para luchar contra la resistencia al cambio:

- i. **Educación y la comunicación:** considera que, por medio de la comunicación con los empleados, se puede mostrar la lógica del cambio, luchar contra la desinformación o comunicación deficientes vendiendo la idea de la necesidad del cambio.
- ii. **Participación:** Involucrar a los empleados en las decisiones necesarias para la generación del cambio reducirá la resistencia creando un compromiso con este considerando que las personas involucradas y con una contribución significativa se les dificultará oponerse a los cambios, pero esto también trae puntos negativos como la posibilidad de seleccionar una solución deficiente y el gran consumo de tiempo.

- iii. Obtener el apoyo y el compromiso:** Los agentes de cambio pueden ofrecer un conjunto de esfuerzos con el fin de reducir la resistencia bien puede ser por medio de capacitaciones, consejos o beneficios para los empleados como vacaciones cortas, identificando a partir de esto que se ve favorecido el cambio cuando los empleados tienen un compromiso emocional bajo con este.
- iv. Implementar los cambios con justicia:** Cuando los gerentes hacen que los empleados vean los cambios de manera positiva esto solo generara que reaccionen de manera negativa por la razón de que a las personas no les gusta el cambio, pero si se asegura que los cambios se ejecutaran con justicia esto reducirá la resistencia al cambio mostrándoles la razón del cambio y que puedan percibir que la implementación va a ser de forma consistente y justa.
- v. Manipulación y cooptación:** Se refiere a todo acto de ocultar los intentos de ejercer influencia, esparcir informaciones indeseables, crear falsos rumores, cambiar o distorsionar los hechos para hacer que acepten el cambio.
- vi. Seleccionar a las personas que acepten el cambio:** Una investigación sugiere que las personas que se ajustan mejor al cambio son aquellas que están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestas a correr riesgos y son flexibles en su comportamiento aceptando con facilidad el cambio y adaptándose a él.
- vii. Coerción:** es decir la aplicación de amenazas o fuerzas directas sobre quien se resisten, tanto la manipulación y cooptación como la coerción son las maneras fáciles de forzar el cambio arriesgando la reputación y confianza de la empresa con la posibilidad de una demanda por malas prácticas. (Robbins, 2009)

John Kotter se basa en el modelo de las tres etapas de Lewin para crear su plan de las ocho etapas de Kotter para implementar el cambio, las cuales surgieron partiendo de las fallas comunes de los directivos al iniciar un cambio.

Primero explicaremos el modelo de Kurt Lewin aplicadas a la administración de empresas. Lewin afirmaba que el cambio exitoso en las organizaciones deber seguir una ruta de tres etapas:

- **Descongelación:** Haciendo referencia al Statu Quo en el cual se busca cambiar la resistencia grupal y la conformidad grupal.

- **Movimiento:** Hacia el estado final deseado, donde se realizan los procesos del cambio para transformar a la organización del Statu Quo al estado deseado.

- **Congelamiento:** Del cambio realizado para hacerlo permanente se estabilizan la intervención balanceando las fuerzas que lo impulsan y lo restringen.

Partiendo de esta teoría Jhon Kotter estableció ocho etapas secuenciales para superar los problemas:

- i. Establecer un sentido de urgencia con la creación de una razón imperiosa por la que es necesario el cambio.
- ii. Formar una coalición con poder suficiente para dirigir el cambio.
- iii. Crear una visión nueva para dirigir el cambio y las estrategias para lograr la visión.
- iv. Comunicar la visión a toda la organización.
- v. Dar poder a otros para que actúen hacia la visión a fin de que eliminen las barreras para el cambio e inviten a correr riesgos y resolver problemas con creatividad.
- vi. Planear para crear y recompensar “triumfos” de corto plazo que impulsen a la organización hacia la nueva visión.
- vii. Consolidar las mejoras, reevaluar los cambios y hacer los ajustes necesarios en los programas nuevos.
- viii. Reforzar los cambios al demostrar la relación entre los comportamientos nuevos y el éxito organizacional.

Para efectos del trabajo se utilizará la teoría de las 7 tácticas para luchar contra la resistencia al cambio de Robbins, indagando por medio de las entrevistas cual es la más efectiva para su aplicación durante la transición del cambio.

Después de analizar estas teorías dirigidas a al cambio, su transición y su resistencia se continua con el marco teórico para abarcar los conceptos básicos que se utilizaran durante el trabajo.

6.2 Marco conceptual

Para facilitar la comprensión del proyecto se incluirán conceptos básicos y definiciones del vocabulario utilizado, así como el nombre y la funcionalidad de varias plataformas utilizadas.

Agencia de medios: son empresas encargadas en la gestión y planificación de los clientes para poder asegurar que el mensaje publicitario le llegue a la audiencia adecuada en el lugar y momento adecuado por medio de la televisión, prensa, radio, revistas u internet.

Empresas Multinacionales: El término multinacional se refiere a un número múltiple de naciones, y se ha hecho muy común al utilizado cuando se habla de las empresas multinacionales. Son empresas que no solamente se establecen en su país de origen, sino que también hacen presencia en otros países, no sólo en la venta de sus productos sino con establecimientos que elaboran sus productos en estas otras naciones. (republica, 2018)

Las agencias de publicidad: son empresas que buscan romper los moldes de la publicidad convencional para ser eficaces los mensajes publicitarios y de social media que están cada día más obligados a sorprender y buscar nuevos caminos de creatividad y ahí es donde la agencia de publicidad debe adquirir un nuevo protagonismo y reinventar su actividad. (González, 2014)

Tags: Un tag también conocido como una etiqueta son pequeños fragmentos de código de un sitio web que permite medir el tráfico y la actividad de los usuarios, conocer el impacto de la publicidad online y de los canales sociales, para poder usar el remarketing y orientar al público de manera más eficiente y también para mejorar el sitio web a analizar. (Google Inc, 2018)

Data Layer: el Data Layer, cuya función es el almacenamiento de datos por página vista también conocida como un Hit, este está compuesto por un código HTML que es un código de programación WEB utilizado para estructurar el Data Layer. Ver Anexo 2. (Google Inc, 2018)

Google Analytics: Es una herramienta de google especializada en el análisis web, permitiendo obtener información de la audiencia, su comportamiento, sus adquisiciones y sus conversiones dentro del sitio web.

Conversiones: En el marketing digital se entiende por conversión todo aquel acto realizado por un usuario en su página web, bien puede entenderse como el llenado de un formulario, el inicio de una transacción o una compra finalizada.

Automatización: sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos aumentando la productividad y reduciendo los errores.

Data Studio es una herramienta de Google de visualización de datos y cuyo objetivo es permitir un análisis de los datos de manera visual de forma que sea más fácil e inmediata para obtener resultados permitiendo convertir datos en informes y paneles informativos completamente personalizables

Webmaster es la persona que maneja y gestiona un sitio web, es el responsable de un servidor y es el encargado de mantener el sitio habilitado (Armetrics, 2018)

Terminando con el marco conceptual relevante para este proyecto se procede con el planteamiento de los objetivos, explicando de manera más precisa como se va a dirigir el proyecto en adelante.

7. Objetivos generales y específicos

A partir de este punto se busca establecer los objetivos de este proyecto manteniendo un objetivo general y tres específicos, guiando el proyecto bajo un mismo rumbo y buscando respuestas más precisas ante el desarrollo de cada una de ellas.

Objetivo general

- Analizar por medio del proceso del cambio cómo se implementa un proceso estandarizado en los Data Layer para evitar que se genere una resistencia del 80%.

Objetivos específicos

- Entender claramente la función del Data Layer, identificando su porcentaje de variación entre países, hasta alcanzar un 90%.

- Identificar cuáles son las principales razones que crean resistencia al cambio y cómo se pueden reducir un 70%.
- Evaluar la efectividad en un 90% de la estandarización de los Data Layer en los mercados que ya se implementaron.

Identificando los puntos que se van a tratar por durante este proyecto, se procederá con la metodología que se va a implementar.

8. Metodología

Continuaremos este trabajo explicando la metodología que se va a implementar, así como el porqué de esta elección para este trabajo.

Para la realización de este trabajo se puede escoger entre los métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos. Sin embargo, debido a la necesidad de interpretación del por qué la resistencia al cambio y del cómo se puede reducir este, (Fernández, 2014) se utilizará el método cualitativo. Este método utiliza la recolección y análisis de los datos para responder a las preguntas de investigación, por medio del proceso de interpretación y utilizando como herramienta de investigación, las entrevistas al personal de la empresa para los cargos tanto estratégicos, tácticos y operativos de la iniciativa de la estandarización de los Data Layers. De esta manera, se adquiere evidencia o información simbólica verbal, audiovisual o en forma de texto e imágenes que pueden ayudar a responder a la pregunta de investigación y una observación general del contexto, en el que se encuentra hoy en día.

Las entrevistas se harán con los estándares de confidencialidad, con lo cual expresan por medio escrito la información para medios académicos.

Objetivo	Metodología de investigación	Metodología de muestreo	Herramienta	Actividades	Fuente
a. Entender claramente la función de los tags así como del Data Layer identificando su porcentaje de variación entre países, actualmente se requiere que alcance un 90% de adaptación a la estandarización.	Descriptiva	Recolección de información a través de documentación	Interpretación y análisis de la información	1. Recolección de información principal 2. Realización del DOFA 3. Realización del marco teórico y conceptual 4. Realización trabajo de campo 5. Conocer el funcionamiento de los tags y data ayer	Información de los data layer encontrados en la WEB
b. Identificar cuáles son las principales razones que crean resistencia al cambio y cómo se pueden reducir un 70%.	Interpretativa con un enfoque cualitativo	Recolección de información a través de entrevistas	Interpretación y análisis de la información a través de las percepciones producidos por las experiencias de los participantes	Describir por medio de los pasos de la teoría encontrar la relación con: 1. Realización entrevista con jefe directo 2. Realización entrevista con jefe 3. Realización entrevista con BI	Entrevistas realizadas a los cargos estratégicos, tácticos y operativos implicados
c. Evaluar la efectividad en un 90% de la estandarización de los data layer en los mercados que ya se implementaron.	Descriptiva	Recolección de información a través de entrevistas	análisis de la información a través de las percepciones de los cargos	1. Recolección de información de las primeras entrevistas 2. Observación de hallazgos 3. Validación de hallazgos 4. Planteamiento de posibles propuestas de mejora 5. Elección de propuesta 6. Beneficio de la propuesta	Entrevistas realizadas a los cargos estratégicos y operativos

Este cuadro va sujeto a cambios durante el proceso de la investigación, acorde a esto se procede con el cronograma de actividades planeadas durante el proyecto de investigación.

9. Cronograma de actividades

Para el cumplimiento de los objetivos se realizarán las siguientes actividades durante cada semana, según como se identificará en el cronograma con sus objetivos.

Objetivo específico 1	Actividades	Julio		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entender claramente la función de los tags así como del Data Layer identificando su porcentaje de variación entre países, actualmente se requiere que alcance un 90% de adaptación a la estandarización..	Reunión con el tutor	■																	
	Aprobación tema del proyecto		■																
	Recolección de información principal			■															
	Realización del DOFA			■	■														
	Realización del marco teórico y conceptual			■	■														
	Realización trabajo de campo			■	■														
	Conocer el funcionamiento de los tags y data ayer			■	■														
Objetivo específico 2	Actividades																		
Identificar cuáles son las principales razones que crean resistencia al cambio y cómo se pueden reducir un 70%.	Primera entrega proyecto de grado					■	■												
	Retroalimentación y correcciones primera entrega					■	■												
	Realización entrevista con jefe directo							■											
	Realización entrevista con jefe								■										
	Realización entrevista con BI									■									
Objetivo específico 3	Actividades																		
Evaluar la efectividad en un 90% de la estandarización de los data layer en los mercados que ya se implementaron.	Corrección primera entrega										■								
	Recolección de información de las primeras entrevistas									■	■								
	Observación de hallazgos									■	■								
	Validación de hallazgos									■	■								
	Planteamiento de posibles propuestas de mejora											■							
	Elección de propuesta												■						
	Beneficio de la propuesta													■					
	Entrega final del proyecto de grado																	■	

Las actividades van sujetas a cambios durante el proceso de la investigación dependiendo de su proceso y aplicación.

10.Desarrollo de actividades

Se procede con el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el proyecto, a través de la recolección de información por medio de las entrevistas realizadas a los cargos tácticos, estratégicos y operativos.

El primer objetivo es *el entendimiento claro de la función del Data Layer, identificando su porcentaje de variación entre países, hasta alcanzar un 90%.*

Google define Data Layer como una capa de datos, siendo este un objeto que contiene toda la información que desea pasar al administrador de etiquetas. Para la respuesta a este objetivo en las entrevistas, se utilizó la pregunta número 10, la cual era *De una breve descripción del funcionamiento de los Data Layer buscando contestar ¿Qué hace? ¿Cómo está configurado? y ¿Cuándo se utilizan los Data Layer?*

La respuesta dada en la entrevista a Mónica Triana (Traffick Manager | CoE - Digital Hub, Cargo táctico), definió:

El Data layer como una caja de objetos en Java Scrip que componen un contenedor. Este está compuesto por variables que alimenta la información que se ve en una página web. Actualmente, Forward Media maneja 4 variables utilizadas en la pauta digital, dirigida específicamente a las conversiones, entendiéndose una conversión como el cumplimiento de un objetivo establecido, como: el llenado de un formulario o la realización de una compra. Un Data Layer puede estar compuesto de todo lo específico que se pueda ver en la página web como: el botón de un buscador, un menú, un filtro, etc. Siendo así, el Data Layer son todos los códigos que está detrás de la página. Toda esta información que es almacenada en los Data Layer es agrupada en los contenedores de GTM (Google tag manager) y traída por la misma, permitiendo el establecimiento de reglas específicas para la creación de pixeles dentro el web site, para que este traiga información específica y de valor.

La definición dada por Leonardo Pérez (Data Analyst | CoE - Digital Hub, Cargo estratégico) en su entrevista fue:

El Data Layer es una capa de datos, es un código que esta insertado dentro de los sitios web, se encarga de traer información relevante de cada uno de los puntos del sitio web. Su configuración es abierta y está sujeta a cualquier tipo de configuración que sea necesaria. A través del Data Layer se puede entender el comportamiento de un usuario en el sitio Web por medio de ciertas acciones que son almacenadas y que muestran más que una visita o un click, convirtiendo la información extraída en Smart Data que genera valor para la empresa.

Juan Sebastián García (Trafficker | CoE - Digital Hub, Cargo operativo) definió el Data Layer como:

Una estructura que almacena datos de las diferentes Landing pages, al tener diferentes mercados, cada una maneja una programación diferente para los Data Layer, así como el contenido que es mostrado en sus websites y en sus landings page, ya sea mostrándose por unidad de negocio (Planes, Renovaciones, recargas, tienda Online, etc) y el objetivo establecido para cada unidad de negocio como (Tráfico, descargas, leads, etc). Toda esta información es almacenada en los Data Layer y utilizada para las estrategias de negocio.

Partiendo de la definición obtenida tanto de Google como de las entrevistas, es posible dar un mayor entendimiento al lector, ofreciendo una aproximación más clara a lo que se refiere como el Data Layer y su funcionamiento. Para su entendimiento de la estructura y configuración de los Data Layer ver Anexo 2 y 3.

A continuación, se avanzará con el siguiente objetivo establecido, el cual es *Identificar cuáles son las principales razones que crean resistencia al cambio y cómo se pueden reducir un 70%*.

Para el cumplimiento de este objetivo se utilizó las preguntas 14, 15, 16 y 17, las cuales eran:

- ¿Cómo se ha identificado la resistencia al cambio durante la estandarización?
- ¿Cuál ha sido el mercado que más ha generado la resistencia al cambio durante la estandarización?
- ¿Se busco alguna manera de reducir esta resistencia al cambio?
- ¿Se ha encontrado alguna justificación válida para la no implementación de la estandarización de los Data Layer?

Para el desarrollo de este objetivo, vale la pena aclarar que, la iniciativa de estandarización surgió a inicios de este año, donde Forward Media ofreció a sus clientes locales y regionales la presentación de la iniciativa. En la cual, durante los primeros meses de la iniciativa, Forward Media presento una capacitación a sus clientes locales y regionales acerca del funcionamiento del Data Layer, su estado actual y el objetivo al que se quiere llegar con esta propuesta, viendo el interés por participar por parte de varios mercados.

La información obtenida por parte de las tres personas entrevistadas demostró que, aun después de la capacitación ofrecida por parte de la empresa, aún existe un claro desconocimiento por parte de algunos mercados de las implicaciones que trae la no estandarización del Data Layer a nivel regional. A pesar de que consideran la iniciativa válida, incluso obvia, surge la resistencia al cambio a causa del desconocimiento del Data Layer y de su función, por parte de los clientes y de las empresas pares locales en cada mercado.

Otra razón identificada es el costo monetario durante el proceso de implementación, ya que los cambios son efectuados por una empresa tercera que no hace parte del grupo Havas. Siendo así, cada país maneja su

webmaster diferente, el cual es el encargado de la implementación y les cobra a nuestros clientes locales por la aplicación de los cambios.

Para la correcta ejecución de la iniciativa, Forward Media tiene que conocer quién es el webmaster local, entrar en contacto con él para indicarle lo que se quiere hacer, cómo se quiere hacer y cómo se va a ejecutar. Posterior a esto, el cliente debe pagarlo, generando un trabajo adicional en algunos mercados que ya tenían una estructura propia, pero que no era funcional. A partir de esto, se formaba retrabajo en algunos países y costos adicionales. Un claro ejemplo de este caso es el mercado de Panamá, donde se estaba trabajando anteriormente una estructura creada en conjunto con la que se podía trabajar, pero no era eficiente y al presentar la iniciativa de la estandarización, este país lo entendió como un retrabajo con una implicación monetaria alta, lo que impidió hasta el momento la implementación de la iniciativa.

Siendo Panamá uno de los casos donde la iniciativa no se está aplicando, la empresa está enfocando sus esfuerzos en la implementación en los países prioritarios y en donde la aplicación era más fluida. Actualmente, Panamá no está en las metas de este año, pero se buscará su integración más adelante.

Otro caso en el cual no se realizó la estandarización, es a causa de una preexistencia de una estructura robusta, funcional e implementada por detrás como en el caso de Argentina.

Durante la realización de esta actividad se encontró que las dos razones principales por las cuales se genera la resistencia en los países son:

- i. A causa de la falta de información por parte de los clientes acerca de lo que es un Data Layer, su funcionamiento y como esto puede mejorar su análisis y aplicación optima en la pauta digital.
- ii. La segunda razón es el costo monetario y el retrabajo que se genera en los países, en los cuales ya existía una estructura propia poco efectiva, pero funcional, y las implicaciones asociadas con los costos y el trabajo que se tendría que realizar para la aplicación de la iniciativa.

Como último objetivo tenemos *la evaluación de la efectividad en un 90% de la estandarización de los Data Layer en los mercados ya implementados*, en la cual se utilizó las preguntas 18 y 20 para el cumplimiento de este, las cuales eran:

- ¿Cómo evalúan la efectividad de la estandarización de los Data Layer en cada mercado?

- Califique de 1 a 5 los países según su actuación durante el proceso, siendo (1. El país que más resistencia al cambio género. 2. El país que causo una resistencia al cambio bastante significativa. 3. El país que causo una resistencia al cambio natural. 4. El país que tuvo una participación poco notoria durante el proceso y que genero una resistencia al cambio mínima. 5. El país que tuvo una participación activa durante el proceso que genero una resistencia al cambio mínima.

Como resultado de las entrevistas se encontró que en los países donde ya se implementó la estandarización al 100% como Costa Rica y Ecuador, y otros que llevan cerca del 80% como los son Chile, Colombia y Argentina ya cuenta con una reducción de tiempo en los procesos, haciendo que la implementación de etiquetas que antes duraban días ahora tarden minutos. Otro benéfico que se obtuvo con esto fue la posibilidad de una recolección de datos homogénea y robusta, que permite conseguir información de valor, trazar planes de acción para las unidades de negocio, como también estrategias de pauta, que generaron un aumento en ventas durante los meses siguientes de la implementación.

La efectividad de la estandarización se muestra en los resultados post implementación, lo que permite, no solo una estructura más clara del Data Layer, sino también una obtención de información más específica y de valor. De esta manera es posible ver la optimización de campañas dentro de los mercados, evidenciando los resultados en los objetivos establecidos, así como en el número de ventas generado a partir de estas.

Con la información obtenida durante las entrevistas, continuamos con los resultados identificados durante el proyecto, buscando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

10.1 Resultados obtenidos

Procedemos con los resultados obtenidos durante el proyecto de investigación, que fueron:

Viendo los resultados del análisis de la información, las entrevistas y la teoría escogida para el proyecto de investigación, se ve la aplicación de la teoría de las 7 tácticas para reducir la resistencia al cambio de Robbins (2009), donde la empresa busca aplicar la educación y comunicación con los clientes y terceros, enseñándoles sobre el Data Layer, las implicaciones de mantenerlo en el estado actual y los beneficios que traería la estandarización. Otras de las tácticas que se observaron durante el proceso fueron la obtención del apoyo y compromiso y la participación por parte de los clientes, que permite una mayor fluidez en la implementación y la generación de resultados óptimos para el cliente.

Para el objetivo 1 *el entendimiento claro de la función del Data Layer, identificando su porcentaje de variación entre países, hasta alcanzar un 90%*. A partir de lo encontrado durante el proyecto de investigación y desde la perspectiva de las personas entrevistadas, se entiende el Data Layer como un contenedor de información configurado en Java Scrip, que se encarga del almacenamiento de la información de los websites y landing pages, permitiendo, a partir de la creación de reglas específicas en Google tag manager y Google analytics, la obtención de información de valor, también entendida como Smart data, que permite la identificación del comportamiento de los usuarios y la trazabilidad de estrategias de pauta óptimas para los nichos de mercados adecuados.

Para el objetivo 2 *Identificar cuáles son las principales razones que crean resistencia al cambio y cómo se pueden reducir un 70%* se encontró que las razones principales que generan la resistencia al cambio durante la estandarización del Data Layer son principalmente:

1. El desconocimiento por parte de clientes y terceros que no entiende el funcionamiento del Data Layer, así como los beneficios implícitos de la implementación de la iniciativa.
2. El retrabajo en los mercados que actualmente tienen una preexistencia de una arquitectura del Data Layer y los costos que generan la aplicación de la iniciativa.
3. La tercerización de la creación de los Data Layer, que demora, dificulta e impide la implementación de la iniciativa.

Para el objetivo 3 *la evaluación de la efectividad en un 90% de la estandarización de los Data Layer en los mercados ya implementados* se encontró que, a partir de la implementación aproximada de un 80% de la iniciativa o superior, como en los países Costa Rica, Ecuador, Chile, Argentina y Colombia, ya se muestran resultados visibles, tanto en el proceso de la creación de etiquetas, pasando por la obtención de Smart Data, hasta el inicio de la creación de estrategias de optimización de campañas. Esto impulsa una aproximación más acertada a los usuarios objetivos en los momentos precisos, generando un aumento en la interacción con los clientes y las ventas generadas.

Partiendo de la información obtenida, del cumplimiento de las actividades establecidas y de los resultados obtenidos, viendo el cumplimiento de cada objetivo establecido desde la explicación del funcionamiento del Data Layer, la identificación de las principales razones de la resistencia al cambio y hasta la evaluación

de la efectividad de la implementación del Data Layer, procedemos con las conclusiones del trabajo. (Para ver la transcripción de las entrevistas ver anexos 4.1, 4.2 y 4.3.)

11. Conclusiones

A continuación, proseguimos con las conclusiones del proyecto de investigación realizado, donde se busca dar al lector la respuesta a la pregunta de investigación a partir de las entrevistas, actividades realizadas y resultados obtenidos.

- La implementación del proceso de estandarización en los Data Layer es el resultado de un análisis y una propuesta de mejora producida por parte del equipo regional, buscando mejorar tiempos, procesos y generar a partir de esto información de valor para forward Media y sus clientes, permitiendo la creación de estrategias optimas y la utilización de las plataformas actuales con mayor precisión y efectividad, ofreciendo al cliente un servicio de calidad superior.
- La estandarización es una herramienta que contribuye con el mejoramiento continuo, para obtener la inclusión y la participación por parte de los 12 mercados en un ambiente operativo, en donde se podrá mitigar las deficiencias identificadas en el diagnostico; tales como:
 - i. Desconocimiento de procesos secundarios
 - ii. Rechazo al cambio
 - iii. Poca participación en proyectos regionales
- La resistencia se genera durante todos los cambios, en este proceso se pudo identificar teniendo en cuenta la diferencia cultural, desconocimiento del tema, costos elevados de aplicación, la preexistencia de un Data Layer y la tercerización de procesos. Permitiendo a través de la aplicación de la iniciativa la obtención de nuevos contactos estratégicos en cada mercado aumentando su interacción y participación.
- Los resultados que se obtienen a partir de la iniciativa traen ventajas competitivas para la agencia y los clientes, a través de la optimización de campañas, el aumento en ventas y el impulso para la creación de nuevos proyectos regionales que fortalezcan la comunicación y participación entre las partes involucradas.

Para finalizar con el trabajo, proseguimos con las recomendaciones del autor desarrolladas durante el proyecto.

12.Recomendaciones

Las recomendaciones se plantearán desde los tres enfoques trabajados anteriormente: el administrativo, de la empresa y por último del estudiante, las cuales se identificaron en el desarrollo del presente trabajo.

El autor sugiere desde el punto de vista administrativo:

- Un aumento en los proyectos regionales, que aumente la participación por parte de los mercados, buscando la creación de proyectos entre países, que permita un crecimiento mutuo y una mayor sinergia regional, así como también una cooperación activa ante nuevos proyectos.
- Se sugiere a las personas interesadas en cambio organizacional, tome como ejemplo las empresas de tecnología, que están en constante búsqueda de mejores soluciones e innovando los procesos; para que faciliten el cambio dentro de la organización.

Desde el punto de vista de la empresa el autor sugiere:

- Hacer mayor énfasis en la educación y comunicación con los mercados, aumentando la generación de valor por parte de Forward Media a sus clientes.
- Capacitar los puestos estratégicos, tácticos y operativos en procesos que puedan mejorar el impacto digital en el mercado, generando beneficios operacionales y monetarios para ambas partes.
- La incorporación de recursos humanos en proyectos regionales, buscando la inclusión de una persona encargada de generar una comunicación más asertiva y facilitando la conciliación entre las partes durante la planeación e implementación de procesos de estandarización, buscando una disminución de la resistencia al cambio ante nuevas iniciativas de esta índole.
- Volver a analizar los procesos realizados a diario, en búsqueda de nuevas iniciativas que generen mayor efectividad en los procesos y en los resultados.
- Revisar la posibilidad de sugerirles a los clientes la oportunidad de tener un Webmaster propio, buscando reducir los tiempos de espera, generando mayor fluidez dentro de estos procesos de solicitudes de programación.

Desde el punto de vista del estudiante, el autor sugiere

-Mayor liderazgo de la oficina local de Colombia en proyectos regionales, liderando los cambios e incentivando a otros mercados a adoptar las nuevas iniciativas, en búsqueda de un mayor crecimiento y cooperación regional.

-La revisión de la creación y ejecución de los procesos secundarios, permitiendo encontrar mejoras técnicas y operacionales, que generen resultados visibles para la empresa.

13. Bibliografía

Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289-301. doi:10.1007/s10488-006-0039-1

Arimetrics. (03 de Noviembre de 2018). *arimetrics*. Obtenido de glosario-digital/webmaster:
<https://www.arimetrics.com/glosario-digital/webmaster>

Eliana (26 de Julio de 2018). Eliana Aguasaco. Analista del SGSST. (Organigrama de Forward y numero de personas que trabajan actualmente).

Fernández, C. (2014). Metodología de la investigación sexta edición. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & Hernández, F. G. (2011). Antecedents of resistance to change: Personality and context factors. [Antecedentes de la resistencia al cambio: Factores individuales y contextuales] *Cuadernos De Economía y Direccion De La Empresa*, 14(4), 231-246.
doi:10.1016/j.cede.2011.02.007

Godoy, A. C. (2007). Historia de la publicidad. La Coruña: Netbiblo.

González, R. (2014). Marketing en el siglo XXI. CEF.

Google. (5 de Agosto de 2018). Preguntas frecuentes. Obtenido de Google Administrador de etiquetas:
<https://www.google.com/intl/es/tagmanager/faq.html>

Group, H. M. (7 de Julio de 2018). Unidades estratégicas: Havas Media Group. Obtenido de Havas Media Group: Havasmediagroup.co

HAVAS. (23 de Julio de 2018). Havas Group. Obtenido de Somos niños de Havas:
<https://www.havasgroup.com/who-we-are/we-are-kids-of-havas/>

Iglesias Armenteros, A. L., & Esperón, J. M. T. (2018). Approaching the organizational climate. [Un acercamiento al clima organizacional] Revista Cubana De Enfermería, 34(1).

Judge, S. P. (2009). Comportamiento organizacional. Mexico: Pearson Educación.

Lages, J. p. (2004). Coaching with NLP . Barcelona: HarperCollinsPublishers .

Leonardo Pérez (24 de Julio de 2018), Leonardo Pérez. Data Analyst | CoE - Digital Hub. (información de relevancia para el DOFA)

Media, F. (29 de Julio de 2017). Mediaforwardcommunications. Obtenido de Nuestro trabajo:
<https://www.mediaforwardcommunications.com/our-work.php>

Medina, J. (2017 de Noviembre de 7). marketing4ecommerce.co. Obtenido de Quién es quién: las mejores agencias de marketing digital y publicidad en Colombia:
<https://marketing4ecommerce.co/las-mejores-agencias-marketing-digital-colombia/>

republica, B. d. (31 de Agosto de 2018). Empresas multinacionales. Obtenido de Banco de la republica:
http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Empresas_multinacionales

Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional. Mexico: Pearson Educación .

S.A., F. M. (20 de Agosto de 2018). Forward Media S.A. Obtenido de Forward Media S.A.:
<https://co.linkedin.com/company/forward-media-s-a->

14.Certificado de la empresa

Bogotá.D.C / (31/10/2018)

Yo, Nicolás Boucra, estoy al tanto de la entrega final del proyecto líder **"Estudio de la resistencia al cambio por medio de la estandarización del proceso de data laver en una agencia de medios, Forward Media"**, el cual fue elaborado por **Andres Felipe Ferro Salcedo** en el marco de su practica empresarial en **Forward Media**.

Firma del estudiante: 

Firma del jefe:  Nicolás R. Boucra

15. Carta confidencialidad de la información

Bogotá D.C., 2 de NOVIEMBRE de 2018.

Señores

FORWARD MEDIA (Nombre de la empresa)

Ciudad.

Apreciados señores,

Por medio de la presente me permito manifestarle que los estudiantes del Programa de Administración de Empresas como parte del programa de la práctica académica deben cumplir con la elaboración de un proyecto denominado "Proyecto Líder".

La finalidad de dicho proyecto consiste en que el estudiante identifique una problemática y a través de un proceso de observación, análisis y formulación de la misma, diseñe un plan de mejoramiento a la luz de su formación profesional que se convierta en un valor agregado y pueda ser socializado o aplicado dentro de la organización. Todo lo anterior, apuntando a que el estudiante obtenga una experiencia formativa de campo en la que pueda articular sus competencias investigativas básicas con su práctica universitaria.

En atención a ello, el programa de Administración de Empresas ha tomado la decisión que dicho proyecto tenga la calidad de Trabajo de Grado. Lo anterior implica que el mismo deberá ser entregado a la Biblioteca de la Universidad y el documento quedará a disposición de la misma y podrá ser consultado por la comunidad académica dependiendo las condiciones seleccionadas en el presente documento.

De esta forma y respetando las disposiciones respecto a la información de la Entidad tenemos algunas propuestas para que, por favor, seleccione la que considere pertinente y se ajuste a sus requerimientos:

1. El Proyecto podrá quedar a disposición de la Biblioteca con el nombre e información de la Entidad.
2. El Proyecto podrá quedar a disposición de la Biblioteca, siempre y cuando sea con nombre y datos ficticios de la Entidad.
3. El proyecto podrá ser consultado por la comunidad académica solo a partir de la fecha que determine la Entidad (dd/mm/aa), no antes.
4. El proyecto será entregado a la Biblioteca bajo reserva académica; de tal forma, no podrá ser consultado por la comunidad académica.

En consecuencia y bajo la condición seleccionada anteriormente, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son (marque con una X):


Información de confidencialidad: Este Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial o similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado Sí No

Si su respuesta es Si por favor indique el motivo y el tiempo de restricción.

Motivo:
Tiempo de restricción:

Nota: El Trabajo de Grado quedaran restringidos para la consulta por el tiempo de embargo indicado, o indefinidamente en caso de que éste no se registre, una vez concluido dicho periodo (si aplica), indicar a continuación el tipo de consulta que se autoriza.

Marque a continuación con una X el tipo de consulta que autoriza.

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca).	✓	
2. La consulta electrónica a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional, así como la inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones. Nota: Aceptamos los términos de la licencia Creative Commons de Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 Colombia.  Para más información consulte: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/	✓	

Nombre del estudiante: ANDRÉS FERRO

Nombre de la empresa: FORUMRO MEDIA

Título del Proyecto Líder: EST. RESIST. CAMBIO POR MEDIO DE LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS MEDIANTE DATA LAYER

FIRMA DE LA EMPRESA

NICOLÁS BOUCAUT
HEAD OF SJ

(Nombre de la persona de la empresa que firma la presente carta de autorización)

(Cargo de la persona de la empresa que firma la presente carta de autorización)

Las condiciones generales de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J. referentes a los trabajos de Grado se encuentran en el anexo 1 de la presente carta de autorización.

De antemano agradecemos su colaboración.

Cordial saludo,

Julio Alejandro Sarmiento Sabogal

Director del Departamento de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana

LIDA VILGA C.

Lida Esperanza Villa Castaño

Directora Carrera de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana

Natalia Andrea Escobar Montañez

Coordinadora General Oficina de Prácticas Universitarias
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana

Anexo 1

Requisitos, políticas y formatos del proceso

La Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., de la Pontificia Universidad Javeriana actúa como depositaria de las Tesis y de los Trabajos de Grado, elaborados por los estudiantes de la Universidad, los cuales son requisito para optar a un título académico en un determinado programa.

Las Tesis y los Trabajos de Grado forman parte de la colección bibliográfica de la Biblioteca y son memoria institucional de la Universidad, en la medida en que se cuente con las respectivas autorizaciones o cesiones por parte de sus titulares.

Artículo 108 del Reglamento de Estudiantes: *"En los currículos de los programas académicos se podrá incluir la realización de un trabajo de grado para los programas de pregrado, especialización o maestría, y de una tesis para los doctorados (...)"*

Información confidencial - Restricciones a los contenidos

Si la Tesis o Trabajo de Grado llegare a contener información de naturaleza confidencial, reservada, estratégica, privilegiada o de carácter similar; o haga parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado para no afectar la novedad o cualquier otra clase de protección posterior, el (los) estudiante (s) deberá (n) indicar por escrito tal situación, con el fin de poder tomar las medidas correspondientes para que la información conserve dicha calidad.

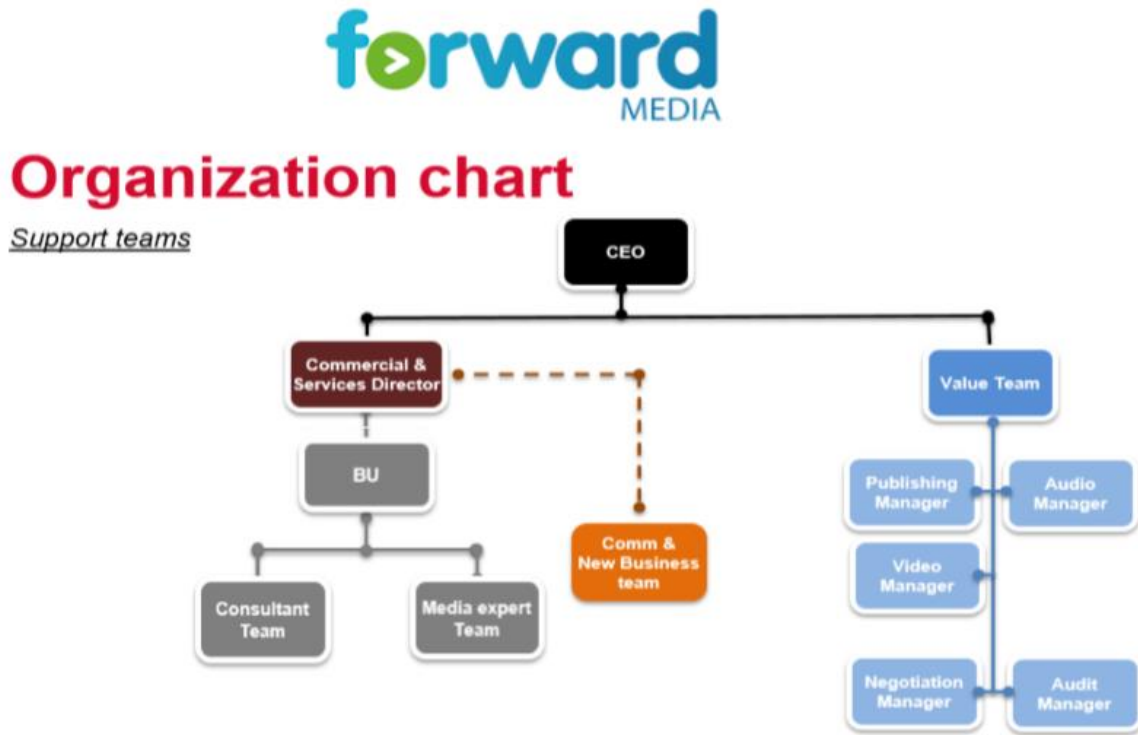
Responsabilidades de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J.

1. Recibir las Tesis y los Trabajos de Grado, así como los demás documentos establecidos en la presente norma enviados por las Facultades.
2. Catalogar y clasificar estos documentos en el menor tiempo posible, y en el caso que contengan información confidencial, secreta, estratégica o privilegiada, se enviarán a un sitio reservado establecido para tal finalidad.
3. Ingresar las Tesis y los Trabajos de Grado en: la sala de tesis, el catálogo BIBLOS, el Repositorio Institucional PUJ, bases de datos y otros sitios web con los que previamente exista convenio de difusión, según corresponda, de acuerdo con la carta de autorización (licencia de uso), suscrita por el (los) autor (es).

Nota: La Biblioteca no se hace responsable por los conceptos emitidos por el (los) autor (es) en las Tesis y los Trabajos de Grado.

16.Anexos:

Anexo 1: Organigrama de Forward:



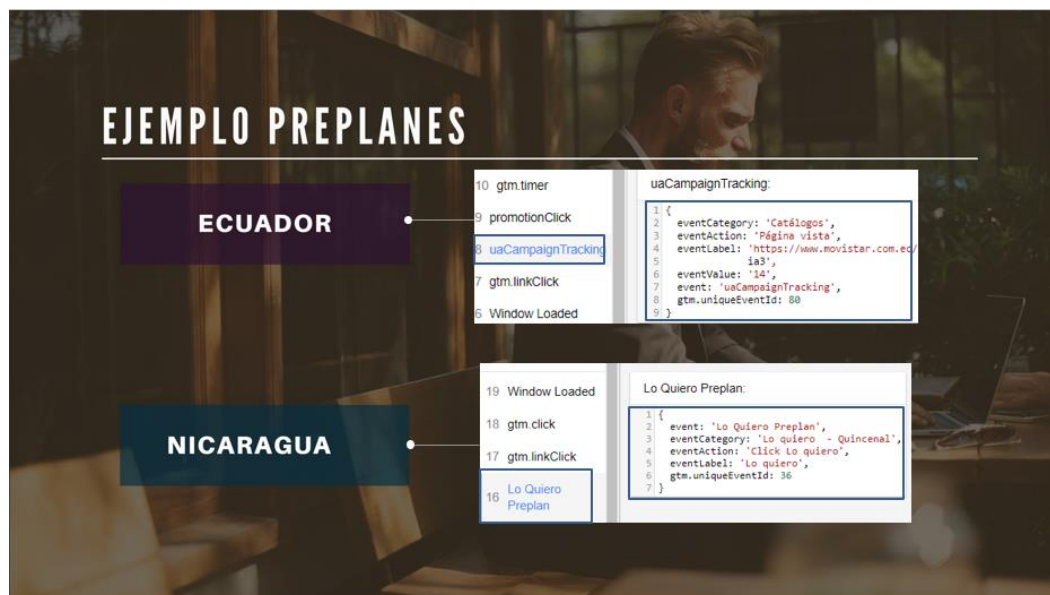
Fuente: Forward Media 2018

Anexo 2: Estructura básica de un Data layer

Event	Data Layer
<i>Activaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> Category -Prepago. Action -Activación de servicio. Label -Preplan-x. Value -\$x.

Fuente: Forward Media 2018

Anexo 3: Estructura actual de los Data Layers en dos mercados



Fuente: Forward media 2018

Anexo 4: Transcripción de las entrevistas.

Anexo 4.1:

Entrevista a Leonardo Pérez, cargo Data Analyst | CoE - Digital Hub Forward 16 de octubre 12:00pm oficina de la empresa. (Cargo estratégico)

Buenas tardes, vamos a iniciar la entrevista a Leonardo Pérez, acerca del trabajo de la resistencia al cambio durante el proceso de estandarización de los Data Layer.

Para empezar con la entrevista se aclara que se realiza para datos académicos y cumple con los estándares de confidencialidad, por lo tal no se presenta de otros.

Vamos a empezar:

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la empresa Havas Group y Forward Media a nivel internacional?

Lo primero que toca aclarar es que el Grupo Havas está constituido por varias empresas, divisiones y especialidades. Forward Media es una de esas especialidades y es una empresa que se creó básicamente para manejar un cliente a nivel global. A nivel internacional Havas Group está presente en la mayoría de los países en donde se usa activamente la pauta digital y pauta no digital, la empresa Forward Media estaba constituida a nivel global para atender un cliente, entonces también tiene participación a nivel internacional,

luego estás en varios lugares y hay un ambiente de cooperación que es notorio en el día a día, en las operaciones de todos los días trabajamos en conjunto con oficinas en cualquier lugar del mundo.

2. ¿Consideran que uno de los factores que resalta a la empresa ante los clientes bien puede ser su larga historia y experiencia internacional?

Se muestra claramente que hay un ambiente de cooperación internacional, dónde cada una las oficinas está ubicada donde la empresa ejerce su actividad económica, luego de que claramente sí, esto se ve a ojos del cliente y es absolutamente claro, porque al utilizar los recursos en varios países para ejecutar nuestra actividad, entonces es claro que sí, se tiene que ver muy bien sobre todo porque al ser un cliente global, necesita apoyo en cada uno de sus países que hacen parte de nuestros clientes regionales y están cubiertos en los países donde tienen operación.

3. ¿Considera que las herramientas utilizadas por Forward media para su prestación de servicios es una ventaja competitiva?

Sí, definitivamente sí. Nosotros utilizamos tecnología de punta, utilizamos las herramientas y estamos actualizados constantemente, nos capacitamos y hacemos que cada una de las personas que trabajan en la compañía tenga no solamente conocimientos sino además la habilidad de manejar todas las herramientas que están en disposición para nuestros clientes. Previamente al contrato se hizo una selección de que plataformas se iban a utilizar y es precisamente lo que estamos utilizando hoy en día, adicionalmente a eso, tenemos varias especialidades, tenemos varios equipos independientes que tienen sus propias herramientas, que han desarrollado sus propias herramientas y son herramientas que creamos nosotros y utilizamos para sacar adelante la operación de la mejor manera.

4. ¿Considera que al tener un equipo de trabajo joven impulsa la innovación en técnicas y procesos dentro de la empresa?

Sí, definitivamente sí. No solamente por el impulso o por las ganas de aprender y de conocer y probar que realmente son personas que van a hacer realmente exitosas en el ámbito laboral, digamos que la iniciativa es muy útil porque lleva a todas las personas a mostrar algo nuevo, a mostrar alguna cosa diferente, pero también considero que la experiencia de las personas que llevan a cabo mucho más tiempo no se puede dejar nunca de lado, creo que es un proceso de aprendizaje mutuo; donde los jóvenes aprenden de las personas con más experiencia, y las personas con experiencia se benefician de la iniciativa los jóvenes.

5. La incursión de nuevos mercados es una necesidad para todas las empresas, ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de entrar a estos nuevos mercados?

Las desventajas son obvias y es que esos mercados usualmente están permeados por competidores que llevan varios años en las industrias, de hecho el grupo Havas está comenzando a incursionar en algunos nuevos mercados, esto abre por supuesto muchas puertas, atrae nuevos clientes, se le puede ofrecer nuevos servicios a los clientes existentes, digamos que es una oportunidad de crecimiento obvia, pero siempre tener en cuenta que hay otras compañías que tienen mucha más experiencia, tiene muchísimo más renombre y pueden desarrollar sus actividades en los mercados en los que nosotros tal vez no tenemos la experiencia,

lo único es que hay que hacer un aprendizaje rápido, hay que adaptarse y hay que avanzar. Hay que lograr ofrecer un servicio un poco más integral a los clientes.

6. ¿Considera necesario la implementación de nuevas herramientas para el funcionamiento de la empresa?

Sí. Siempre hay una herramienta nueva que nos brinda valor, por eso estamos claramente investigándolo. En este momento tenemos en curso varias investigaciones de proveedores de nuevas herramientas. Esto es algo que se hace constantemente.

7. ¿Considera oportuno la incursión a nuevos mercados?, Si está de acuerdo ¿a cuál mercado cree?

Hay varios puntos dentro de la operación en el día a día, donde nuestro cliente ha recurrido a terceros en algunos procesos, esto por supuesto retrasa en muchas ocasiones la implementación de algún punto técnico o algún punto táctico en específico, incursionar en estas áreas nos daría la oportunidad de brindar un servicio integral como ya lo mencioné. Lo consideran pertinente en algunos casos y en algunos casos definitivamente no, pero bueno, mientras el cliente se sienta satisfecho y respaldado por el conocimiento y por las capacidades técnicas que tengamos, está muy bien. Ahora, si le podemos ofrecer algo adicional, estaría mucho mejor.

8. ¿Qué tan viable ve la incursión en nuevas plataformas como herramientas de trabajo? ¿Cuáles y por qué?

Bueno, acabamos de hablarlo, siempre que sale una plataforma nueva, una herramienta nueva, la investigamos; revisamos que tan beneficiosa es para nuestra operación, en caso de serlo y en caso de requerirlo, nosotros entramos sin pensarlo.

9. ¿Qué oportunidades de mejora considera necesarias hoy en día? Justifique su respuesta

Bueno, realmente no se me ocurre nada en este momento. Como digo, siempre estamos en un proceso de capacitación continua, estamos en el proceso de aprendizaje continuo, las puertas están abiertas para que todo el mundo se capacite en lo que necesite capacitarse, contamos con el apoyo de los directivos, contamos con el apoyo de la coordinación y en el día a día no encuentro una oportunidad grande de mejora, siempre abra algo que mejorar pero en este momento veo que la operación fluye de manera correcta y hay correctivos; pero es una cuestión, mucho más interna, de manejo de personal.

10. Dé una breve descripción del funcionamiento de los Data Layer buscando contestar ¿Qué hace? ¿Cómo está configurado? ¿Cuándo se utilizan los Data Layer?

El Data Layer es una capa de datos, es un código que está insertado dentro de los sitios web, es un código que trae información del sitio, nos da información relevante de cada uno de los puntos del sitio, su configuración es abierta, al ser un código están sujetos a cualquier tipo de configuración que consideramos necesario y la idea o la razón por la que el Data Layer es importante para nosotros, es porque de esa manera nosotros podemos entender el comportamiento de un usuario en el sitio, es el Data Layer el que nos da esa

información de lo que está sucediendo en el sitio más allá de que el usuario haga un click o haga una visita o cualquier acción digamos así por encima. Nosotros podemos con el Data Layer identificar y entender claramente qué tipo de acción y cómo funciona esa acción y esa información la extraemos desde el Data Layer.

11. ¿Cómo beneficiaría la estandarización de los Data Layer a cada mercado?

La estandarización del Data Layer no es solamente un beneficio, si no una absoluta necesidad, en los 12 países que se manejan ya se encuentra el problema de la extracción de datos, cuando nosotros queremos hacer una interpretación y queremos hacer un análisis de datos, no podemos comenzar sin tener datos congruentes y comparables, como está la fuente inicial de datos desde el sitio para nosotros, es completamente imposible comparar y establecer comparativos y hacer inferencia estadística con datos que no se pueden combinar, entonces uno es por ese lado. No existen o no existían una congruencia de datos para hacer comparativos. Ahora por otro lado, las implementaciones que nosotros realizamos utilizando el Data Layer y fuera del Data Layer, se convierten en una tarea gigantesca que primero nos toca entrar a analizar y a descubrir cómo está configurado el Data Layer en cada uno de los países, luego si podemos empezar a hacer las activaciones, en algunos casos no vamos a poder hacer activación y no se puede extraer información.

Una vez que el Data Layer esta estandarizado el proceso de activación se vuelve estándar, el proceso de extracción de data se convierte en un proceso estándar y la Data misma se vuelve estandarizada.

12. ¿Cuál es el estado actual del proceso de estandarización en los 12 mercados?

La estandarización ya se diseñó, los 12 mercados conocen la iniciativa de la estandarización del Data Layer. Tenemos un tercero para esto, e incluso es una especialidad dentro del mismo grupo Havas que tenía la responsabilidad de hacer este tipo de marcaciones, ellos tienen unas guías, unas estandarizaciones adicionales, bastante robustas, entonces, estamos en un proceso de implementación por mercados, lamentablemente no se puede hacer al mismo tiempo en todos los países, hay algunos que ya lo tienen, algunos que están bastante demorados en ejecutar y lo que estamos haciendo, es simplemente entregar esta estandarización que hizo el tercero, con algunos ajustes que nosotros lanzamos. Como le digo, esto está en ejecución y hay países que están al 100%, hay países que están al 80% y hay países que ni siquiera han iniciado, entonces, es un proceso.

13. ¿Cómo se ha identificado la resistencia al cambio durante la estandarización?

Por muchas razones, la primera es un claro desconocimiento de lo que implica que el Data Layer no esté estandarizado a nivel regional, esto lo hemos encontrado prácticamente en todos los países, aún cuando reconocen que la iniciativa es valiosa, en algunos casos obvia y de sentido común, surge la resistencia al cambio del desconocimiento. Básicamente porque en muchos casos, el cliente y nuestros pares locales, no entiende claramente qué es el Data Layer y para qué funciona. Nosotros de hecho comenzamos estas charlas con una breve descripción y una introducción de qué es el Data Layer, de qué les estamos hablando. Entonces el desconocimiento es una de las principales causas de resistencia al cambio. En otro punto estos cambios tiene que pasar por una implementación y la implementación es costosa, esto no es un cambio que nosotros hagamos a nivel local, es un cambio que tiene que hacer una empresa a parte y ajena al grupo

Havas, es diferente en cada uno de los mercados, cada uno de los países tiene su propio webmaster y el webmaster es el que hace la implementación y le cobra a nuestro cliente local, entonces lo primero pues, tenemos que conocer quién es el webmaster, tenemos que indicarle qué es lo que vamos a hacer, cómo lo necesitamos, cómo lo vamos a ejecutar y posteriormente nuestro cliente debe pagarle. Digamos que es un proceso adicional, que ha generado retrabajos en algunos casos, ya que había países que tenían algún desarrollo previo de Data Layer, pero pues no estaba dentro de nuestra estandarización, entonces les genera retrabajo, les genera sobrecostos.

14. ¿Cuál ha sido el mercado que más ha generado la resistencia al cambio durante la estandarización?

Panamá tenía una estructura previa construida en conjunto con nuestro equipo, esto se hizo antes de lanzar el proyecto de estandarización de Data Layer, entonces pues como le digo. Ellos vieron esto como un retrabajo y como un sobrecosto. Lo vieron como algo innecesario, ya que habían tenido un trabajo previo y la existencia de Data Layer estructurado, era suficiente, pero una vez más, está fuera de la estandarización global, lo que nos dificulta un poco el trabajo, ¿Podemos trabajar con eso? sí podemos trabajar con eso, aunque está fuera de la estandarización regional.

Con Panamá tuvimos un inconveniente, en este momento no están haciendo la estandarización y se van a pegar a una guía del tercero que vamos a implementar en el mediano plazo.

15. ¿Se buscó alguna manera de reducir esta resistencia al cambio?

No, definitivamente no. Nosotros nos estamos enfocando en los países en los que era más fluido el trabajo, tenemos metas para cumplir y Panamá no está en las metas de este año, entonces, lo que hicimos fue centrar nuestros esfuerzos en los países que son prioritarios, que tenemos que entregar en el Q4 de este año y Panamá no es uno de estos países, entonces lo vamos a poder trabajar más adelante. Ahora hubo un cambio administrativo en el país (Panamá), y esto volvió a colocar la iniciativa en los ojos del cliente, y por esta razón es que se va a hacer la implementación, pero en el mediano plazo y no en el corto plazo.

16. ¿Se ha encontrado alguna justificación válida para la no implementación de la estandarización de los Data Layer?

Si claro, la preexistencia y asistencia robusta, funcional y con implementaciones grandes por detrás.

17. ¿Cómo evalúan la efectividad de la estandarización de los Data Layer en cada mercado?

Desde la misma iniciativa, desde el mismo objetivo de la estandarización, claramente en los países en los que ya tenemos esto implementado al 100%, las implementaciones de etiquetas se hacen absolutamente fáciles, es un proceso que antes tardaba algunos días y ahora tarda algunos unos minutos, incluso lo podemos hacer casi de inmediato, la recolección de datos es una recolección de datos homogénea completamente estructurada, completamente robusta, nos está dando información de valor y además, genera una cantidad de beneficios a nivel de planeación estratégica, que son evidentes. En los países que tienen estandarización, están mucho más adelante en técnicas de inteligencia artificial, los que no, están hasta

ahora comenzando y no tenemos la posibilidad de avanzar hacia ese proyecto grande, digamos macro, en el que está incluida la estandarización del Data Layer, que es el proyecto de inteligencia artificial.

18. ¿Cuál ha sido el mayor desafío durante este proceso?

De nuevo, las preexistencias, los sobrecostos, el entendimiento de los equipos locales nuestros, locales del cliente, regionales del cliente, básicamente eso.

19. Califique de 1 a 5 los países según su actuación durante el proceso, siendo (1. El país que más resistencia al cambio género. 2. El país que causo una resistencia al cambio bastante significativa. 3. El país que causo una resistencia al cambio natural. 4. El país que tuvo una participación poco notoria durante el proceso y que genero una resistencia al cambio mínima. 5. El país que tuvo una participación durante el proceso que genero una resistencia al cambio mínima.

Costa Rica y Ecuador son los mejores ejemplos de participación y resistencia mínima, ellos entendieron rápidamente de la necesidad y el beneficio que les iba a traer, esos dos países están al 100% en este momento y realmente es gusto trabajar con ellos este tema. Lo hacen fácil y ya empezaron a ver el beneficio de haber trabajado en conjunto con nosotros, también tenemos un muy buen ejemplo en Argentina y Colombia, donde había una preexistencia gigantesca, lo que hicimos fue adaptar un poco lo que había a lo que nosotros tenemos, logramos hacer una implementación, agreguemos acá también Chile. Chile, Argentina y Colombia, son los mercados más grandes que tenemos y ya tenían una estructura Grande, ellos se resistieron completamente al cambio, pero vieron el beneficio, nos dejaron hacer algunas correcciones, algunas actualizaciones y estos 3 países también gozan de todos los beneficios que traen un Data Layer estandarizado y bien estructurado.

Tenemos casos intermedios, como por ejemplo en Centroamérica, Nicaragua, el Salvador, Guatemala, un poco Panamá donde nos dejan hacer, pero no participan activamente, es complicado conseguir los contactos para hacer las implementaciones, hasta hace poco que hubo un cambio en la administración regional. Tenemos países como Perú, donde está en manos de un tercero, es completamente imposible trabajar con ellos, básicamente no le ven valor, no entienden lo que estamos intentando hacer, cuando hacen correcciones no las hacen del todo bien, estamos intentando trabajar con ellos lo más cercano posible, hacerlo como un tema de colaboración, pero con Perú ha sido bastante complicado, este país lo pondría en el grupo número 1.

México también tiene una preexistencia Grande, ellos estuvieron dispuestos a comenzar con los cambios, pero tuvimos un retroceso con un tercero, nunca se llevó a cabo, estamos completamente retenidos en este mercado y es un problema porque es uno de los países prioritarios, pero bueno, poco a poco el cliente ha ayudado exigiéndole a sus demás agencias, que cooperen con nosotros, que nos ayuden a sacar esto adelante, bueno, este es un país un poco conflictivo

20. En la teoría de las siete tácticas para reducir la resistencia al cambio de Robbins, él da una breve descripción de cada una, las cuales son: (1. Educación y comunicación. 2. Participación. 3. Obtención del apoyo y compromiso. 4. Implementar los cambios con justicia. 5. Manipulación y cooptación. 6. Seleccionar a las personas que aceptan el cambio. Y por último 7. Coerción.) de las anteriores tácticas

mencionadas ¿Se ha implementado alguna? Si la respuesta es sí ¿Cuál se implementó? y ¿Cuál fue el resultado?, Si la respuesta es no ¿Cuál fue la razón? ¿Estaría dispuesto a implementar alguna de ellas?

Sí, hemos intentado las tres primeras, como le conté, nosotros comenzamos con una introducción, educamos al cliente y a los equipos locales en la necesidad de la corrección y manejo del Data Layer. Nosotros claramente no podemos empezar a ejecutar claramente sin el consentimiento del cliente, nosotros podemos tener todo listo para empezar, pero si el cliente nos dice que no, claramente no iniciamos. Siempre hemos utilizado comunicación y educación, de hecho, tenemos una comunicación bastante asertiva con nuestros clientes locales quienes son los que en ultimas dicen qué se implementa y qué no. En cuanto a participación, nosotros invitamos a participar de estos proyectos a nuestras oficinas locales y a nuestros clientes locales los mantenemos al tanto, solicitamos apoyo estratégico cuando lo necesitamos, si necesitamos una implementación ya mismo por parte del Webmaster, el cliente mismo es el que exige estas aplicaciones, entonces, los invitamos a participar, trabajamos con ellos y estas dos están de la mano en la obtención de apoyo y compromiso. Ellos entienden y ven la necesidad, que nuestro equipo está lanzando un proyecto de valor, ellos ponen de su parte, y colaboran y se comprometen para sacar adelante los procesos sobre todo en estos países que son conflictivos la relación entre las agencias, donde claramente ellos no tienen ningún interés de trabajar con nosotros y nosotros no podemos hacerlo sin ellos, el cliente siempre ha estado mediando, dando instrucciones y ayudando para sacarlo adelante.

Bueno, yendo más hacia la derecha, en el punto de la conversión, la verdad es que no es nuestra forma de trabajar, nosotros no trabajamos de ninguna manera manipulando ni desinformando, ni mintiéndole a ninguna de las partes, no nos conviene, no nos interesa y no lo vamos a hacer, preferimos que las cosas se entiendan, se apropien y la información sea aclara y de esa manera sacar las cosas adelante.

De la selección de personal, más que esto estuvimos de buenas, en muchos casos con las personas con las que trabajamos, de nuevo repito con los dos países estrella que son Ecuador y Costa Rica, los clientes locales y las oficinas locales estuvieron absolutamente dispuestas desde el título de la presentación en la que demostramos la estandarización de Data Layer, entendieron de inmediato la necesidad y comenzaron a trabajar activamente con nosotros, entonces digamos que no lo seleccionamos y estuvimos muy de buenas al encontrarnos con personas que aceptaban en el cambio y requerían lo requerían.

Anexo 4.2:

Entrevista a Mónica Triana, Traffick Manager | CoE - Digital Hub Forward 17 de octubre 3:30pm oficina de la empresa. (Cargo táctico)

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la empresa Havas Group y Forward Media a nivel internacional?

Forward Media es independiente de Havas Group, de todas las marcas que son de Havas, surgió de forma regional en el mercado. Tanto Havas como Forward, tienen más de un mercado, dentro de ellos. Es una empresa con mucho empoderamiento y con bastante conocimiento en el mercado, por ejemplo, cualquier publicista conoce Havas Group, por lo que es una marca reconocida y le da seguridad a los demás.

2. ¿Consideran que uno de los factores que resalta a la empresa ante los clientes bien puede ser su larga historia y experiencia internacional? ¿Y por qué?

Sí. Especialmente la experiencia internacional, precisamente por el tiempo que lleva, da seguridad a las demás marcas, los premios que ha obtenido entorno a publicidad y a la agencia creativa también ayudan a que las demás marcas se vean interesadas y se pueda vender la agencia en otros mercados.

3. ¿Considera que las herramientas utilizadas por Forward media, para su prestación de servicios, es una ventaja competitiva? ¿y por qué?

Claro que sí. Es una ventaja competitiva ante todos, entre estas está Converge, que es una herramienta propia de Havas y la ha creado, específicamente me acuerdo porque ahorita está muy en auge programatic. Y programatic siempre se ha hecho bajo el mismo ESP y DBM (Google) y todas las herramientas que son bien conocidas, y entre esas Havas tiene su propia herramienta que es Converge, que hace que el fee de tecnología sea gratis y por eso, es un beneficio para las personas y las marcas que hace parte de la empresa, porque le sale más económico manejar programatic.

4. ¿Considera que al tener un equipo de trabajo joven impulsa la innovación en técnicas y procesos dentro de la empresa? ¿y por qué?

Sí. Totalmente la impulsa, creo que es bastante importante, siempre dicen que las personas jóvenes le dan un aire y es bueno apoyarlas y todo, y como se puede ver, todos en la oficina son jóvenes, pero también es importante la cara al cliente, eso lo hemos visto. Actualmente ya llevo trabajando cuatro años y he visto que es demasiado importante, ya que al momento de ir al cliente a un cargo gerencial es muy diferente que vaya una persona de 20 años a que vaya una de 35 años, dándole a esa persona un poco más de seguridad, de pronto por la misma experiencia, entonces es bueno tener una combinación, porque sí, los jóvenes siguen innovando, pero también nos ayuda mucho ese acompañamiento de esas personas con experiencia.

5. La incursión de nuevos mercados es una necesidad para todas las empresas, ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de entrar a estos nuevos mercados? ¿Cuáles son los mayores impedimentos?

Finalmente es el alcance, estamos alcanzando más personas y eso hace, que sea un ingreso adicional para nosotros. Por ejemplo, Perú, nosotros tenemos una parte de Perú, pero ahorita va a entrar Perú canal online que es una inversión mucho más grande, creería yo que es el doble de lo que se está trabajando ahorita y la ventaja es que vamos a poder trabajar con ese equipo, tener un alcance más grande dentro de la unidad.

La desventaja es de pronto cultural, entonces para nosotros es muy fácil trabajar esos mercados, pero no están fácil trabajar un Brasil, porque no tenemos el mismo idioma, pueden tener el alcance, pero vamos a tener esa barrera de la comunicación y eso sería la desventaja.

6. ¿Considera necesario la implementación de nuevas herramientas para el funcionamiento de la empresa? Justifique su respuesta

Total, además es una empresa digital entonces también tenemos que estar actualizados todo el tiempo, pero dentro de lo que hemos trabajado este último año especialmente en lo del proyecto de Data Layer, hemos

visto que tenemos que actualizarnos, ahorita estamos trabajando otras herramientas, GTM (Google Tag Manager) no era parte de CoE y es lo que nos ha hecho arrancar este proyecto.

7. ¿Considera oportuno la incursión a nuevos mercados? ¿Si está de acuerdo ¿a cuál mercado cree? Sino justifique su respuesta.

Sí. Precisamente es muy parecido a lo anterior, yo estoy de acuerdo cuando son mercados afines y encuentro más una afinidad con una cuenta de Miami que con una cuenta de Brasil precisamente, o con una cuenta no se de Portugal, pero sí tendría mucho cuidado con el horario, cosas culturales que tienen de cada mercado para podernos expandir, pero la idea así es empezar a que no sólo Forward Media sino Havas Group empiece cada vez más a expandirse. Por ejemplo, Paraguay, mercados muy pequeños que podríamos llegar, todavía no estamos allá, pero es muy posible que lo hagamos.

8. ¿Qué tan viable ve la incursión en nuevas plataformas como herramientas de trabajo? ¿Cuáles y por qué?

Es viable, obviamente esto viene muy atado a los costos que tiene la herramienta, pero lo hemos visto precisamente con lo que te comentaba antes, no es de nosotros, vimos que, si tenemos que hablar con bastantes personas, quien estará a cargo de esto, cuanto hay que pagarlo, pero es necesario.

Y de lo que estamos trabajando actualmente también estamos trabajando otras herramientas que por ejemplo es Heroless y con ello dar la oportunidad de que le brindemos a la marca, unos creativos mucho más específicos, por ejemplo, que se muestre por clima, si esta soleado, entonces para los deportistas en el horario perfecto para hacer deporte, lo impactamos con algo específico, si está lloviendo una publicidad de sombrillas, etc. Eso es lo que hace ese tipo de creativos y esa es una herramienta nueva que precisamente nos ha tocado contactarnos con los proveedores, y ver esa necesidad para empezar a trabajar precisamente a incursionar en estas herramientas.

9. ¿Qué oportunidades de mejora considera necesarias hoy en día? Justifique su respuesta

La empresa es bastante grande, es una empresa francesa y por ser tan grande es bastante descentralizada y creo que ese es el problema. Cuando vamos a hacer un proceso completo, un proyecto, no lo podemos hacer por nuestro lado, entonces no podemos avanzar rápido y los puntos de contacto son de seis o siete agencias o equipos y todos están ubicados en diferentes países, eso hace que el movimiento del proyecto sea mucho más lento, entonces, si se puede centralizar un poco más, por lo menos la parte digital, sería más fácil llevarlo

10. De una breve descripción del funcionamiento de los Data Layer buscando contestar ¿Qué hace? ¿Cómo está configurado? ¿Cuándo se utilizan los Data Layer?

Bueno, el Data layer qué es: coloquialmente es una caja donde hay varios objetos de JavaScript que componen un contenedor, entonces son códigos.

Qué hace: a través de variables que alimenta la información que tu vez dentro de una página, básicamente eso, nosotros nos basamos en cuatro variables porque vamos enfocados a la pauta digital pero un data layer es todo lo específico que tú puedas ver en la página, tu puedes ver guías del Data Layer de un botón de búsqueda de arriba, nosotros solo estamos enfocados en las acciones dedicadas a las conversiones, pero Data Layer son todos esos códigos que van detrás de la página.

Dentro del Data Layer, nos ayuda a alimentar los contenedores de GTM que de allí es de donde jalamos esa información para hacer nuestras reglas, nuestros Trigger y activadores de los pixeles, entonces en eso es en lo que nos ayuda el Data Layer, a darnos la información específica.

11. ¿Cómo beneficiaría la estandarización de los Data Layer a cada mercado?

El beneficio es bastante, es el doble de lo que teníamos anteriormente. Pasa que antes le dábamos al cliente, al local y a demás información genérica de las conversiones, entonces si querías vender celulares y generabas 30 conversiones, que quiere decir 30 ventas, la información que extraías, no te decía que era la venta y no permitía enfocar la comunicación, hasta ahí quedaba, todo era información numérica. Ahora con el proyecto de Data Layer, podemos ver específicamente las conversiones, en qué equipo fueron realizadas, cuanto fue el valor de la conversión, poder sacar un ROI y después de eso, con esa misma lista de cookies y de información específica que nos está dando el Data Layer, se puede enfocar la comunicación. Si no estuviera el Data Layer no se podría obtener esta información, por eso viene tan pegado al proyecto de audiencias, si no se tiene en el Data Layer la información del precio del equipo, no se obtendría data de valor, así de simple. Cuando el Data Layer esta estandarizado y alimentado, se podrá obtener la audiencia a través de esas conversiones específicas que se recogieron y poder impactar a las personas nicho, por ejemplo, si veo que un cliente es iPhone no lo voy a impactar con otro celular de otra gama, eso es básicamente en lo que nos ha ayudado con el proyecto en los otros mercados.

12. ¿Cuál es el estado actual del proceso de estandarización en los 12 mercados?

Bien, el estado actual. Los mercados más grandes que tenemos en estos momentos son los que están más avanzados, excluyendo Ecuador que fue el piloto con el que empezamos, pero Argentina, Colombia México y Perú son los mercados en los que estamos en una etapa final de poder recolectar esta información, y hay que resaltar también que en algunos mercados ya existía una estructura del Data Layer, entonces por eso en algunos se dejó así, porque ya otra empresa había realizado un proceso de estandarización y no se pudo cambiar, entonces se trabajó bajo ese Data Layer que está, de resto, en los otros mercados, estamos avanzando precisamente en la estandarización con los demás equipos, con el equipo que realmente implementa los códigos y vamos en la etapa de implementación, entonces nosotros les pasamos una plantilla por cada URL y de acuerdo a esto, ellos le modifican los códigos, incluyen la información necesaria y ese es precisamente el trabajo, entonces nosotros ya podemos levantar toda la información de cada mercado, se lo pasamos a cada contacto y ellos están en fase de implementación.

13. ¿Que se busca lograr con la implementación de la estandarización?

Se busca ser mucho más específico en la data que nos está dando, en lugar de utilizar data general utilizar Smart data, data que nos de información valiosa para sacar insights y aumentar las conversiones.

14. ¿Cómo se ha identificado la resistencia al cambio durante la estandarización?

Bastante difícil, porque el proyecto está dirigido a 13 mercados con personal diferentes y entre ellos cada mercado tiene sus propios equipos de contacto, entonces al principio cuando se mostró el proyecto fue recibido por el cliente global, pero cuando se empezó a bajar con el personal local sí tuvimos bastantes problemas en la aceptación, algunos no entendían el sentido, porque son cosas muy técnicas, entonces no les hacía sentido que fuéramos a cambiar un código, que afectara tanto a la pauta, entonces fue un tema de tiempo, de estar hablando, de estar enseñándoles qué era lo que iba a hacer el proyecto y acá también, hay un equipo que también nos puso muchas trabas que es DBI (Data Base Intelligence), que es un equipo de Argentina, donde con ellos vimos que era imposible, no querían que nos metiéramos en el trabajo de ellos, ya que nosotros no somos ni ingenieros, entonces fue bastante difícil con ellos trabajar esa parte.

15. ¿Cuál ha sido el mercado que más ha generado la resistencia al cambio durante la estandarización?

Argentina.

16. ¿Se buscó alguna manera de reducir esta resistencia al cambio?

Sí. Bastantes. Se realizaron bastantes reuniones, bastantes presentaciones para ellos, les contamos la importante que era para nosotros hacer eso y no solo para nosotros, realmente la marcación del Data Layer nos afecta a nosotros, a pesar de que la iniciativa nació del equipo, pero afecta también a las personas de analytics, por ejemplo, ellos también tienen objetivos en base a los Data Layer, todas las etiquetas que tu puedas insertar dentro de los contenedores que son de millón de medios, las va a afectar con lo que tenga el código, entonces eso era lo que queríamos hacerle entender a ellos de tener una base estandarizada.

17. ¿Se ha encontrado alguna justificación válida para la no implementación de la estandarización de los Data Layer?

Sí. Precisamente con Argentina. Primero ellos decían que estaba dentro de sus códigos y no dentro del de nosotros, entonces ya tenían una guía implementada de un e-commerce donde estaba toda la información necesaria, no exactamente en la misma ubicación, pero ya la tenían, entonces por eso se trabajó bajo esa premisa, pues no es tan fácil hacer el cambio de todas las páginas de un país, y tenían la información necesaria, entonces nos acomodamos a ella, y se trabajó con el Data Layer que tenía el mercado.

18. ¿Cómo evalúan la efectividad de la estandarización de los data Layer en cada mercado?

En cada mercado es diferente, la efectividad en el piloto que fue Ecuador, fue un éxito total, hemos visto que además se pudo cumplir, y ya estamos sacando la data más específica y todos están sorprendidos de que podemos ver un plan específico, dentro de un carrier específico, dentro de un dispositivo o campaña, todo. También vimos como el equipo de search pudo optimizar sus campañas seleccionando unas conversiones específicas y aumentaron el número de recargas durante el mes, viendo la tendencia de las gráficas y yendo directamente hacia arriba, es algo que al cliente le encantó y que definitivamente fue un éxito. Y hay otros mercados, que no no le ven la importancia, no preguntan en qué vamos, es más como un seguimiento de nosotros, pero los otros equipos podrían hacer mucho con esta data.

19. ¿Cuál ha sido el mayor desafío durante este proceso?

El mayor desafío fue encontrar a las personas con las que podríamos realizar el proyecto, porque no existían en el momento en que inició la idea, no existía alguien encargado de hacer esto. En sí apareció casi en cinco meses, de que nosotros ya estábamos haciéndolo por otro lado, la persona que realmente le estaban pagando para hacer eso, entonces el problema más grande es la descentralización que tiene la empresa, que son muchos contactos y ninguno es responsable.

20. Califique de 1 a 5, los países según su actuación durante el proceso, siendo (1. El país que más resistencia al cambio género. 2. El país que causo una resistencia al cambio bastante significativa. 3. El país que causó una resistencia al cambio natural. 4. El país que tuvo una participación poco notoria durante el proceso y que generó una resistencia al cambio mínima. 5. El país que tuvo una participación activa, durante el proceso, que generó una resistencia al cambio mínima.

Como número uno sería Argentina que tuvo más resistencia al cambio y cinco Ecuador el que tuvo menor resistencia, Ecuador lo tiene implementado como forward lo sugirió. Como números tres y cuatro serían los países de CAM (Centroamérica) ya que actualmente se está trabajando con ellos, el cliente quiere implementar la iniciativa, pero hay terceros que intervienen o existe una guía diferente a la propuesta, y están mirando si se implementa una parte de la pauta digital de nosotros y otra de ellos, entonces, si se llega a un acuerdo se va a poder sacar el proyecto adelante. Colombia también sería un cinco porque se dejó el que está actualmente y Perú actualmente lo estamos cambiando, al cual le daría un número dos.

21. En la teoría de las siete tácticas para reducir la resistencia al cambio de Robbins, él da una breve descripción de cada una, las cuales son: (1. Educación y comunicación. 2. Participación. 3. Obtención del apoyo y compromiso. 4. Implementar los cambios con justicia. 5. Manipulación y cooptación. 6. Seleccionar a las personas que aceptan el cambio. Y por último 7. Coerción.) de las anteriores tácticas mencionadas ¿Se ha implementado alguna? Si la respuesta es sí ¿Cuál se implementó? y ¿Cuál fue el resultado?, Si la respuesta es no ¿Cuál fue la razón? ¿Estaría dispuesto a implementar alguna de ellas?

Se ha implementado la de educación y comunicación, es la que más se ha puesto en práctica y la de compromiso también, porque han sido muchos los nos; no se puede, no se ... y hemos seguido con el proyecto y ha salido adelante, pero llevamos todo este año poniendo esos dos en práctica para precisamente lograr este avance que tenemos el día de hoy.

Anexo 4.3:

Entrevista a Juan Sebastián García, Trafficker | CoE - Digital Hub Forward 18 de octubre 5:00pm oficina de la empresa. (Cargo operativo)

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la empresa Havas Group y Forward Media a nivel internacional?

Mi opinión con respecto al tiempo que llevo en la empresa es que es una compañía muy organizada, tiene procesos estructurados y buenos tiempos de respuesta al mercado y a todas las solicitudes por parte de las marcas.

2. ¿Consideran que uno de los factores que resalta a la empresa ante los clientes bien puede ser su larga historia y experiencia internacional? ¿Y por qué?

Pienso que es un factor importante, la historia y la experiencia con respecto a estas compañías es importante también para dar una confianza al mercado y a estas marcas, pienso que, si las marcas les dan esta confianza a las compañías de que sean las encargadas de realizar todas las solicitudes que éstas tengan, es porque ya saben bien como es el proceso y tienen toda su experiencia a nivel internacional también.

3. ¿Considera que al tener un equipo de trabajo joven impulsa la innovación en técnicas y procesos dentro de la empresa? ¿y por qué?

Hoy en día, pienso que es importante, creo que estamos en una era digital y pues está visto que los jóvenes somos los que más tenemos contacto con este mundo, entonces hace que tenga más ideas y pueda aportar también a la compañía en todos los procesos que está tenga dentro de la empresa, permitiendo crecer como compañía.

4. La incursión de nuevos mercados es una necesidad para todas las empresas, ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de entrar a estos nuevos mercados? ¿Cuáles son los mayores impedimentos?

Como ventajas podemos citar la de crecer como compañía y darse a conocer más, aumentado su experiencia y su participación en los mercados, eso hace que sea una compañía consolidada y fuerte con respecto a otras compañías del mismo medio, pienso que es la mayor ventaja de la incursión a nuevos mercados, porque le da a la compañía solidez al momento que uno de los mercados piense en irse, minimizaría el riesgo por así decirlo y como desventaja, sería la falta de conocimiento en un nuevo mercado que no permita un buen desarrollo.

5. ¿Considera necesario la implementación de nuevas herramientas para el funcionamiento de la empresa? Justifique su respuesta

Del conocimiento que tengo hasta el momento, de las herramientas que se están trabajando pienso que todos los procesos se están llevando muy bien, acorde con los tiempos, acorde con las solicitudes, estas herramientas que hay en el momento hacen que sea más fácil desarrollar el trabajo.

6. ¿Qué tan viable ve la incursión en nuevas plataformas como herramientas de trabajo? ¿Cuáles y por qué?

Creo que es bueno experimentar en nuevas plataformas, porque hoy en día creo que el mundo digital se está fortaleciendo cada vez más, y cada vez más las herramientas están saliendo e innovando, entonces si sería bueno tener mayor conocimiento de las herramientas no solo de las que se maneja hoy en día sino en otras. Simex (plataforma de inversión que permite la difusión de publicidad digital) se trabaja muy poco y no se le da una fuerte importancia y creo que se pueden hacer cosas muy importantes en ella, entonces considero importante la aplicación de esta herramienta y profundizar en el aprendizaje.

7. ¿Qué oportunidades de mejora considera necesarias hoy en día? Justifique su respuesta

Considero que día a día tiene que mejorar el trabajo que está haciendo, una oportunidad siempre va a ser que haya una sinergia en todo el equipo, para que así mismo el trabajo fluya y no quede ningún cabo suelto al momento de que el mercado necesite una solicitud en específico, o exista un problema, estar acorde con con todos los demás equipos.

8. De una breve descripción del funcionamiento de los Data Layer buscando contestar ¿Qué hace? ¿Cómo está configurado? ¿Cuándo se utilizan los Data Layer?

Como conocimiento del Data Layer, sé que es una estructura de datos que yo almacenó de los diferentes landing page del mercado, por ejemplo no existe en varios países y no todos los países tienen una configuración en las páginas y en las landing page, entonces también se ha estructurado como unidad de negocio, la campaña que en ese momento esté en la landing page, pueden ser planes, renovación, recargas, tienda online y el objetivo que se busca con la unidad de negocio, la unidad de negocio también puede ser: postpagos, prepagos, entretenimiento u hogar, entonces todos los objetivos están según su tráfico, las descargas, los leads y todo esta información que se quiere almacenar del sitio va dentro de los Data Layer.

9. ¿Cómo beneficiaría la estandarización de los Data Layer a cada mercado?

Bueno, la estandarización es buena porque ayuda a reducir los costos y en general con una fiabilidad de todos los productos que se realizarán en esta landing page, esto permite entender bien las landing page, como esta codificada, cuales son las unidades de negocio que cada una maneja, que cada país maneja, cada mercado, entonces es importante para recolectar la información y generar esta data.

10. ¿Cuál es el estado actual del proceso de estandarización en los 12 mercados?

Yo manejo actualmente tres mercados, México, Costa Rica y Uruguay, al momento a Uruguay no se le ha hecho ninguna estandarización ni revisión a la landing page, con Costa Rica y México hemos avanzado, con respecto a México ya estamos mucho más avanzados, Costa Rica y México ya aplicaron la estandarización ya se revisó la estructura de la cuenta, como está configurada. Puedo decir que en Costa

Rica ya tienen cuatro unidades de negocio y en México siete, entonces como puedes ver puede que sea el mismo cliente, pero son totalmente distintos.

11. ¿Qué se busca lograr con la implementación de la estandarización?

Como dije anteriormente, disminuir los costos y aumentar la calidad de vida del cliente por decirlo así, uno busca recoger información que le pueda servir al cliente para hacer mejoras a sus unidades de negocio, esto nos ayuda a nosotros y los ayuda a ellos para una mayor agilización de procesos

12. ¿Cómo se ha identificado la resistencia al cambio durante la estandarización?

Digamos que uno realiza todas las estructuras de la cuenta, ingresa y ve todas las unidades de negocio que tienen, pero muchas veces me pasó, sobre todo con Costa Rica, que estuvieron cambiando las URL cambiando sus unidades de negocios, esto hace que en el proceso que llevaba haya un retroceso.

13. ¿Cuál ha sido el mercado que más ha generado la resistencia al cambio durante la estandarización?

Costa Rica, ya teníamos todo organizado, ya se había hecho la estructura, ya se habían hecho todos los eventos para que el Data Layer funcionara dentro de la página, como sabes el Data Layer está configurado también con GTM entonces se supone que ya iban a empezar todos los Floodlight de seguimientos con respecto al Data Layer y se necesitaban unos cambios y los encargados de estos cambios no nos han dado respuesta, esto nos ha frenado para avanzar con este país, siendo este el primero que debería salir con todo el proceso listo.

14. ¿Se buscó alguna manera de reducir esta resistencia al cambio?

No. Yo me encargo de revisar que quede acorde a la guía enviada cuando el cliente da el aviso de que ya fue creado según la guía del Data Layer que fue enviado, y si no lo tiene, en el mismo archivo que yo les envié les escribo las recomendaciones que tenemos o las preguntas de la estructura implementada, esto desde el cargo en el que me encuentro.

15. ¿Se ha encontrado alguna justificación válida para la no implementación de la estandarización de los Data Layer?

Costa Rica es el mercado con el que más dificultades hemos tenido con respecto al Data Layer, con México ya se está trabajando, estábamos esperando unas aprobaciones de las cuales fueron relativamente rápidas, pero con Costa Rica sí ha dado muchos peros, porque primero ya se tenía una estructura y después decidieron realizarla de otra forma dada la justificación desde su punto de vista

16. ¿Cómo evalúan la efectividad de la estandarización de los data Layer en cada mercado?

Se evalúa con la información arrojada después de la estandarización, toda la información que estamos recolectando de las diferentes unidades de negocio, como por ejemplo los planes prepagos, esa información nos llega a nosotros con cuánta gente ingresó, pero no terminó la conversión, eso lo traemos nosotros, cuantas personas terminaron la conversión, esta información la arroja el Data Layer.

17. ¿Cuál ha sido el mayor desafío durante este proceso?

Primero, que no tenía conocimiento de la existencia del Data Layer, siendo algo nuevo para mí, siendo algo interesante aprender lo que sucede por detrás de estos procesos, obteniendo la información desde que se entra a la página, arrojando la información al cliente, permitiendo hacer mucho con esta información.

18. En la teoría de las siete tácticas para reducir la resistencia al cambio de Robbins, él da una breve descripción de cada una, las cuales son: (1. Educación y comunicación. 2. Participación. 3. Obtención del apoyo y compromiso. 4. Implementar los cambios con justicia. 5. Manipulación y cooptación. 6. Seleccionar a las personas que aceptan el cambio. Y por último 7. Coerción.) de las anteriores tácticas mencionadas ¿Se ha implementado alguna? Si la respuesta es sí ¿Cuál se implementó? y ¿Cuál fue el resultado?, Si la respuesta es no ¿Cuál fue la razón? ¿Estaría dispuesto a implementar alguna de ellas?

Sí. Actualmente hay una persona que es la encargada de esto, tiene mayor información y se comunica con el cliente, quien es el que busca que se aplique la estandarización para tener una mejoría en cada mercado, de mi parte he tenido la obtención de apoyo igualmente también educación y comunicación, ya que pienso que desde de la explicación del Data Layer, que se está buscando en cada mercado, si se ha implementado y el resultado que se ha dado es bueno, ofreciendo mayor conocimiento y la presencia durante este proceso que lleva cerca de 4 meses.

Anexo 5:

Carta de consentimiento de las entrevistas:

Anexo 5.1:

Bogotá.D.C / (31/10/2018)

Yo, Ms Monica Teana, Identificado con el Numero de Cedula 10190 8263 8

acepto la utilización de los datos obtenidos en las entrevistas para datos académicos para el proyecto "Estudio de la resistencia al cambio por medio de la estandarización del proceso de Data Layer en una agencia de medios".

Firma del entrevistado:

Ms Monica Teana

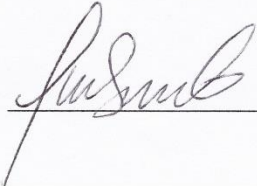
Anexo 5.2:

Bogotá.D.C / (31/10/2018)

Yo, Juan Sebastian Garcia Ovaldo, identificado con el Numero de Cedula 1075280857

acepto la utilización de los datos obtenidos en las entrevistas para datos académicos para el proyecto "Estudio de la resistencia al cambio por medio de la estandarización del proceso de Data Layer en una agencia de medios".

Firma del entrevistado:



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Sebastian Garcia Ovaldo', written over a horizontal line.

Anexo 5.3:

Nota: Leonardo Pérez actualmente se encuentra en vacaciones y fue imposible contactarlo, pero antes de realizar la entrevista se le comento que eran por fines académicos y estuvo de acuerdo de la realización.