

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
BUSINESS SCHOOL

Plan de Marketing Digital de la Plataforma Late

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN DE MARKETING**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Jezabel Azenath Dumet Poma

José Luis Herrán Arias

Stephania Solano Caldas

Juan Alejandro Vega Rosales

Asesor: Daniel Eduardo Guevara Sánchez

Surco, octubre de 2019

Dedicatorias

A mi familia por su motivación y apoyo en cada etapa de mi vida

Jezabel Azenath Dumet Poma

A toda mi familia por ser motor de cada paso en mi vida

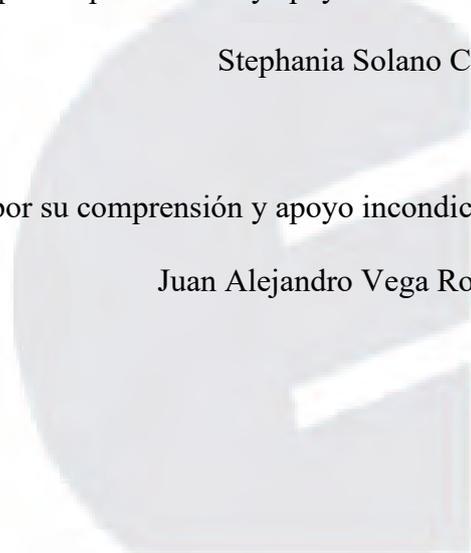
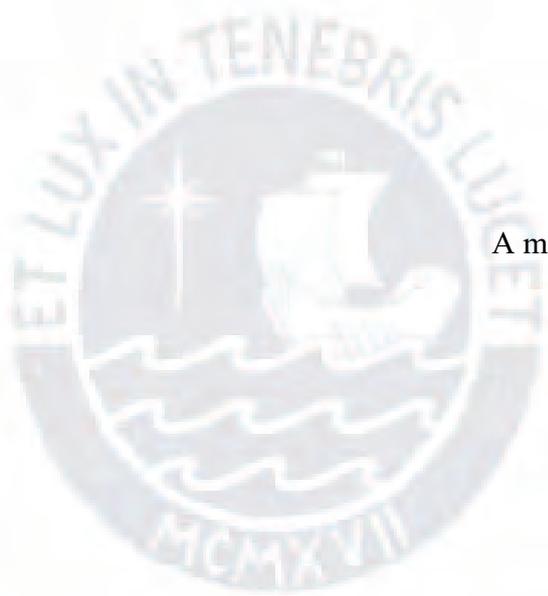
José Luis Herrán Arias

A mis padres por su amor y apoyo incondicional

Stephania Solano Caldas

A mis padres por su comprensión y apoyo incondicional

Juan Alejandro Vega Rosales



Agradecimientos

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.



Resumen Ejecutivo

Existen más de dos millones de pequeñas y medianas empresas (PyME) en el Perú por lo que se les considera el motor de la economía. Sin embargo, menos del 1% de ellas ha logrado consolidar su internacionalización exportando a mercados extranjeros. El principal problema, identificado por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ y el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, es la falta de información centralizada fácil de comprender que ayude a las empresas exportadoras y potenciales exportadoras a tomar decisiones estratégicas. El reto a perseguir es que las PyME comiencen a exportar, y que se conviertan en exportadoras regulares con ventas constantes todos los años. Para ello se desarrolló una plataforma digital llamada Late, la cual cumple la función de un simulador virtual que acompaña a los exportadores en las cinco principales etapas de la exportación. Late aporta valor a los servicios que PROMPERÚ lleva a cabo a favor de las empresas exportadoras.

El presente Plan de Marketing Digital de la Plataforma Late pretende que las PyME exportadoras exporten más mejorando su eficiencia y diversificando sus mercados destino para que las exportaciones peruanas continúen creciendo como lo vienen haciendo desde el 2017. Para ello, el objetivo del plan será que 50,000 empresas PyME se registren en la plataforma para que se desarrollen un mínimo de 10,000 simulaciones exitosas. El éxito dependerá de la eficacia del canal digital para establecer contacto con el target, de lo asertiva de la comunicación para motivarlos y de la mejora constante de la experiencia en la plataforma. Por ello, el plan requiere de una inversión de S/922,500.00 soles que se distribuirán en estrategias digitales para lograr awareness, branding, call to action y fidelización. Con ello se pretende incrementar la cantidad de PyME exportadoras regulares que aporten a incrementar el PBI y por ende la calidad de vida de los peruanos.

Abstract

There are more than two million small to medium companies in Peru, which is why this are considered an important part of the economy. Less than 1% of these companies have managed to consolidate exporting internationally, the main issue identified by the “Comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo – PROMPERÚ” and the Banco Interamericano de Desarrollo - BID, is the lack of information, which basically means this companies don't have access to a centralized and easy to understand information that help exporting companies and the potential ones gather enough intel to plan strategically long term. The challenge would be that the small and medium enterprises begin exporting and become regular exporters for the country with sales that contribute to growth and development.

For them PROMPERU has developed Late, a digital platform that full fills all the simulator functions that exporters may need in their five main stages to begin exporting. Late supports exporters with a valuable service to complete what PROMPERU has for exporting companies. The following digital marketing plan for the digital platform Late wants that the small and medium companies export more and improve their efficiencies diversifying markets and contributing to Peruvian exports growth as its been seen from 2017. The main goal it is that 50,000 small to medium companies are registered on the Late platform so that 10,000 would be the minimum of successful simulations. The success will depend on the communication channel efficiencies establishing contact with the main target and motivating them to increase their exports and investigate about their diverse opportunities around the world through the platform experience. In order to obtain this goal the plan will need S/ 922,500.00 soles that will be strategically distributed in a digital plan to gain awareness, branding, call to action and loyalty increasing the amount of small to medium regular exporters that increase the PIB of the country and the life quality of Peruvians.

Tabla de Contenido

Capítulo I: Definición del Negocio	1
1.1 Definición del Servicio que se Ofrece	1
1.2 Reseña Histórica	3
1.3 Visión.....	4
1.4 Misión.....	5
1.5 Código de Ética y Conducta	5
1.6 Conclusiones.....	5
Capítulo II: Diagnóstico Situacional	7
2.1 Análisis del Entorno	7
2.1.1 Análisis del entorno PESTE.....	7
2.2 Análisis del Entorno	12
2.2.1 Análisis situacional de la industria (las cinco fuerzas de Porter).....	12
2.2.2 Los competidores de la industria.....	14
2.2.3 Estrategia de posicionamiento de los competidores.....	15
2.2.4 Participación del mercado.....	16
2.2.5 Características de la segmentación del mercado.....	17
2.2.6 Características de los productos de la industria.....	18
2.2.7 Característica de la logística existente en la industria.....	18
2.2.8 Característica de la distribución en la industria.....	19
2.2.9 Características de los canales de venta.....	19
2.2.10 Características de los precios.....	20
2.2.11 Estrategias de marketing directo.....	20
2.3 Análisis del Consumidor.....	21
2.3.1 Perfil del consumidor.....	22
2.3.2 Estilos de Vida.....	23
2.3.3 Limitantes del exportador.....	23
2.3.4 Sobrevivencia de la empresa exportadora.....	24
2.3.5 Hábitos de uso.....	24
2.4 Análisis Interno de PROMPERÚ	25
2.4.1 Estructura organizativa.....	25
2.4.2 Análisis AMOFHIT.....	26
2.4.3 Características de los productos.....	29
2.4.4 Análisis BCG del portafolio.....	33
2.4.5 Análisis de la rentabilidad del portafolio.....	34

2.4.6 Análisis de la distribución.....	35
2.4.7 Análisis de las ventas y estrategia de precios.....	35
2.4.8 Análisis de la estrategia de comunicación.....	35
Capítulo III: Análisis Estratégico	38
3.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	38
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	38
3.3 Matriz FODA.....	39
3.4 Matriz de IE.....	39
Capítulo IV: Decisiones Estratégicas de Marketing.....	43
4.1 Segmentación y Posicionamiento	43
4.1.1 Criterios de segmentación.....	43
4.1.2 Identificación del mercado meta	43
4.1.3 Criterios para el posicionamiento.....	44
4.2 Objetivos de Marketing	44
4.3 Estrategias Directas	50
4.3.1 Ventaja competitiva.....	50
4.3.2 Estrategia Competitiva.....	51
4.3.3 Propuesta estratégica de valor.....	53
4.4 Conclusiones.....	53
Capítulo V: Marketing Mix.....	55
5.1 Producto.....	55
5.1.1 Descripción del producto y formas de uso	55
5.1.2 Ciclo de vida del producto	58
5.1.3 Beneficios para el consumidor.....	60
5.1.4 Objetivos del producto	60
5.2 Comunicación y Promoción.....	61
5.2.1 Objetivos de la comunicación	61
5.2.2 Tono de comunicación	61
5.2.3 Medios de comunicación.....	62
5.2.4 Estrategias de promoción	62
5.2.5 Eventos.....	63
5.2.6 Marketing interno.....	63
5.2.7 Relaciones públicas.....	64
5.3 Distribución	64
5.3.1 Objetivos de distribución	65
5.3.2 Estrategias de distribución	65

5.4 Plan de Marketing Digital.....	66
5.4.1 Modelo de negocio digital (Business Model Canvas).....	66
5.4.2 Análisis del marketing digital de la competencia.....	70
5.4.3 Optimización de la experiencia e interface de usuario.....	77
5.4.4 Aplicación móvil.....	90
5.4.5 Marketing de contenidos.....	92
5.4.6 Search engine optimization (SEO).....	103
5.4.7 Search engine marketing (SEM).....	107
5.4.8 Social media marketing (SMM).....	111
5.4.9 Programática.....	122
5.4.10 Email marketing.....	123
5.4.11 Mobile marketing.....	126
5.4.12 Analítica digital.....	128
5.4.13 Retargeting.....	131
5.4.14 Machine learning.....	132
5.4.15 Chatbot.....	134
5.4.16 Conclusiones.....	137
Capítulo VI: Presupuesto y Control.....	138
6.1 Presupuesto.....	138
6.2 Cronograma de implementación.....	140
6.3 Supuestos Económicos.....	141
6.4 Mecanismos de Control.....	141
6.5 Conclusiones.....	141
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....	143
7.1 Plan Estratégico Integral.....	143
7.2 Conclusiones Finales.....	143
7.3 Recomendaciones Finales.....	146
7.4 El Futuro de las Exportaciones Peruanas.....	148
Referencias.....	149

Índice de Tablas

Tabla 01. <i>Comparación entre Late, Veritrade y ADEX Data Trade</i>	16
Tabla 02. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	38
Tabla 03. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	40
Tabla 04. <i>Matriz FODA</i>	41
Tabla 05. <i>Matriz IE</i>	42
Tabla 06. <i>Pauta tráfico en Facebook campaña Jóvenes Creadores al Mundo</i>	47
Tabla 07. <i>Pauta multimedia campaña Aula Virtual</i>	48
Tabla 08. <i>Pauta engagement campaña Aula Virtual</i>	48
Tabla 09. <i>Pauta tráfico en Facebook campaña Aula Virtual</i>	48
Tabla 10. <i>Pauta tráfico en Google Ads campaña Aula Virtual</i>	49
Tabla 11. <i>Pauta awareness en LinkedIn campaña Aula Virtual</i>	49
Tabla 12. <i>Pauta tráfico en LinkedIn Virtual</i>	49
Tabla 13. <i>MPEYEA para LATE</i>	54
Tabla 14. <i>Evolución de características según etapa del ciclo de producto</i>	59
Tabla 15. <i>Plan tipo de contenidos semanales</i>	102
Tabla 16. <i>Páginas públicas en la plataforma LATE y keywords</i>	106
Tabla 17. <i>Presupuesto de Marketing Digital</i>	139
Tabla 18. <i>Presupuesto por bloques</i>	140
Tabla 19. <i>Indicadores mensuales del plan de marketing digital de Late</i>	142

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama de PROMPERÚ 2018.....	2
<i>Figura 2.</i> Proyección del PBI al 2021	8
<i>Figura 3.</i> Análisis histórico del consumo en Perú en volumen y valor.....	9
<i>Figura 4.</i> Análisis de mix de compras y crecimiento en valor del tipo de productos	10
<i>Figura 5.</i> Proyección de la clase media urbana al 2021	11
<i>Figura 6.</i> Análisis de mix de compras y crecimiento en valor del tipo de productos	11
<i>Figura 7.</i> Acciones políticas para la transformación digital de la economía peruana.....	32
<i>Figura 8.</i> Ecosistema digital de PROMPERÚ Exportaciones	33
<i>Figura 9.</i> Imagotipo de la marca Late	36
<i>Figura 10.</i> Home de la web Aula Virtual de PROMPERÚ.....	47
<i>Figura 11.</i> Representación gráfica de la MPEYEA para Late	52
<i>Figura 13.</i> Paso 1 - Inteligencia de mercados	55
<i>Figura 14.</i> Paso 2 - Requisitos no arancelarios.....	56
<i>Figura 15.</i> Paso 3 - Requisitos arancelarios.....	56
<i>Figura 16.</i> Paso 4 - Información de logística de exportación	57
<i>Figura 17.</i> Función Información de costos y financiamiento de Late.....	57
<i>Figura 18.</i> Modelo de ciclo de vida de producto	58
<i>Figura 21.</i> Ranking de ADEX Data Trade.....	70
<i>Figura 22.</i> Resumen de visitas a Veritrade	71
<i>Figura 23.</i> Analítica de ADEX Data Trade.....	72
<i>Figura 24.</i> Fuentes de tráfico de Veritrade	72
<i>Figura 25.</i> Fuentes de tráfico de ADEX Data Trade.....	73
<i>Figura 26.</i> Fuente de tráfico referidos - Veritrade	74
<i>Figura 27.</i> Fuente de tráfico buscadores - ADEX Data Trade.....	75
<i>Figura 28.</i> Fuente de tráfico buscadores - Veritrade.....	75
<i>Figura 29.</i> Fuente de tráfico social - Veritrade	76
<i>Figura 30.</i> Intereses de la audiencia de Veritrade	76
<i>Figura 31.</i> Intereses de la audiencia de ADEX Data Trade	76
<i>Figura 32.</i> Página de inicio de Late	78
<i>Figura 33.</i> Analítica de la página de inicio de Late	78
<i>Figura 34.</i> Página de registro de Late (1/2)	82
<i>Figura 35.</i> Página de registro de Late (2/2)	82
<i>Figura 36.</i> Analítica de la página de registro de Late	86
<i>Figura 37.</i> Página de inicio privado - Late.....	86

<i>Figura 38.</i> Analítica de la página de inicio privado	86
<i>Figura 39.</i> Página de inteligencia de mercados - Late	87
<i>Figura 40.</i> Analítica de la página de inteligencia de mercados - Late	87
<i>Figura 41.</i> Página de requisitos no arancelarios - Late	87
<i>Figura 42.</i> Analítica de la página de requisitos no arancelarios - Late	88
<i>Figura 43.</i> Página de requisitos no arancelarios - Late	88
<i>Figura 44.</i> Analítica de la página de requisitos arancelarios - Late	88
<i>Figura 45.</i> Analítica de la página de logística - Late	89
<i>Figura 46.</i> Página de logística - Late	89
<i>Figura 47.</i> Analítica de la página de costos y financiamiento - Late	90
<i>Figura 48.</i> Página de costos y financiamiento - Late	90
<i>Figura 49.</i> Analítica de visitas por dispositivo - Late	91
<i>Figura 50.</i> Analítica de visitas por sistema operativo - Late.....	92
<i>Figura 51.</i> Blog de Veritrade	94
<i>Figura 52.</i> Post en Linekdin con referencia al blog	95
<i>Figura 53.</i> Post en Facebook con referencia al blog	96
<i>Figura 54.</i> Post del mismo tema en LinkedIn y Facebook	96
<i>Figura 55.</i> Cuenta de ADEX en Facebook	97
<i>Figura 56.</i> Cuenta de ADEX en Twitter	97
<i>Figura 57.</i> Cuenta de ADEX en LinkedIn	98
<i>Figura 58.</i> Cuenta de ADEX en YouTube.....	98
<i>Figura 59.</i> Ejemplo de publicación sobre Late en Facebook.....	104
<i>Figura 60.</i> Código fuente del home de Late.....	105
<i>Figura 61.</i> Estadística de ingresos a Late desde navegadores web	108
<i>Figura 62.</i> Ubicación de los resultados de búsqueda SEO y SEM	110
<i>Figura 63.</i> Audiencia potencial peruana para pautas en redes sociales	113
<i>Figura 64.</i> Top 20 con más visitas desde Perú según Alexa.....	114
<i>Figura 65.</i> Comparativo entre las cuentas de Facebook de PROMPERÚ, Veritrade y ADT	114
<i>Figura 66.</i> Comparativo entre las cuentas de LinkedIn de PROMPERÚ, Veritrade y ADT	115
<i>Figura 67.</i> Interfaz para configurar la segmentación de la pauta en Facebook e Instagram	117
<i>Figura 68.</i> Interfaz para configurar objetivo de pauta en Facebook e Instagram.....	117
<i>Figura 69.</i> Embudo de conversión para la pauta en Facebook e Instagram.....	118
<i>Figura 70.</i> Estructura de campañas para Facebook e Instagram.....	118
<i>Figura 71.</i> Ejemplo de publicación patrocinada en LinkedIn	119
<i>Figura 72.</i> Ejemplo de anuncio de texto en LinkedIn.....	120
<i>Figura 73.</i> Ejemplo de mensajes InMail patrocinados.....	120

<i>Figura 74.</i> Ecosistema de YouTube.....	122
<i>Figura 75.</i> Proceso de la publicidad digital programática.....	123
<i>Figura 76.</i> Tenencia de Dispositivos Electrónicos en el Perú.....	127
<i>Figura 77.</i> Dispositivos Más Usados para Acceder a Internet en el Perú	127
<i>Figura 78.</i> Embudo de conversión desde ingreso por landing page de campaña.....	131
<i>Figura 79.</i> Embudo de conversión desde ingreso por el blog	132
<i>Figura 80.</i> Embudo de conversión desde ingreso por el home	132
<i>Figura 81.</i> Etapas del método de machine learning comparado con el deep learning	134
<i>Figura 82.</i> Proceso tecnológico del chatbot.....	135
<i>Figura 83.</i> Planificación de implementación anual.....	140



Capítulo I: Definición del Negocio

1.1 Definición del Servicio

Perú ha exhibido un desempeño macroeconómico robusto en los últimos años. El país ha sido una de las economías más dinámicas de América Latina, en un ambiente de estabilidad fiscal, equilibrio externo y baja inflación. El país pudo sortear con éxito los efectos adversos de la crisis financiera internacional de 2009 y logró una rápida recuperación posterior. Su economía muestra perspectivas positivas de corto y mediano plazo; sin embargo, la mayor parte de las exportaciones siguen concentradas en bienes tradicionales commodities (89% del total), con un aporte limitado al PIB y una limitada participación de las PYME (Oxford Business Group, 2017).

La Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo – PROMPERÚ es un organismo técnico especializado con personería jurídica de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Se encuentra adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR y constituye un pliego presupuestal (POI). Fue creado en marzo de 2007 gracias a la fusión de dos instituciones: PROMPERÚ, la cual promocionaba solo el turismo, y PROMPEX, quien se encargaba de la promoción de las exportaciones. A partir de entonces ha trabajado con dos direcciones: la Dirección de Turismo y la Dirección de Exportaciones. En el 2014 PROMPERÚ decidió crear una tercera dirección que desarrolle y promocioe la Marca Perú, la cual serviría de paraguas para la comunicación de las Direcciones de Exportaciones y Turismo. Es así como nació la Dirección de Comunicaciones e Imagen País (Pérez, 2018). En la Figura 1 se aprecia el organigrama actual de PROMPERÚ mostrando sus tres Direcciones con sus respectivas Subdirecciones.

La Dirección de Exportaciones de PROMPERÚ es competente para formular, aprobar y ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia de exportaciones, de conformidad con las políticas, estrategias y objetivos sectoriales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2015). Esta dirección, como parte del sistema de promoción del Perú, tiene su mayor valor en el conocimiento de la oferta (exportable de bienes y servicios) y demanda (oportunidades de mercado), además del desarrollo de redes de contacto a nivel nacional e internacional. Su labor se basa en la gestión del conocimiento como por ejemplo la inteligencia comercial la cual facilita la diversificación y priorización de mercados, así como la penetración a nichos con productos de valor agregado sostenible (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ, 2016).



Figura 1. Organigrama de PROMPERÚ 2018

Recuperado de <http://media.peru.info/Catalogo/Attach/OrganigramaPromperu.pdf>

Actualmente, la Dirección de Exportaciones hace uso intensivo de los canales digitales para comunicarse e informar a los exportadores. Su principal canal online es el portal web del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - SIICEX, el cual ofrece información de inteligencia de mercados y prospectiva comercial, estadísticas de comercio exterior, eventos de promoción comercial, directorio de exportadores peruanos, acceso a mercados, capacitaciones de la Ruta Exportadora, entre otros. El portal recibió alrededor de 800,000 visitas anuales de todo el Perú en el 2018. La Dirección de Exportaciones ha identificado la necesidad de complementar SIICEX con una plataforma en línea que facilite a las PYME exportadoras un servicio guiado e intuitivo de exportación asistida para promover su internacionalización. (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - SIICEX, 2015).

Es así, que el proyecto Late nace con el objetivo de complementar SIICEX ampliando su cobertura de atención a las PYME a través de un servicio virtual. Late contribuirá al logro de los objetivos del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2025. También apoya al Plan Estratégico Institucional 2016-2018 de PROMPERÚ, asociado con proveer a las empresas exportadoras información, asistencia técnica, herramientas de facilitación de exportaciones para acceder a los mercados internacionales, y potenciar los sistemas de información comercial en medios electrónicos. (PROMPERÚ, 2016).

1.2 Reseña Histórica

En el 2016 el MINCETUR no contaba con herramientas de fomento ni con una institucionalidad adecuada para apoyar el desarrollo exportador de las empresas PYME ya que las iniciativas eran atomizadas y desarticuladas, con fuertes limitaciones de presupuesto. Es por ello que PROMPERÚ, como organización parte del MINCETUR, participó de una convocatoria internacional realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para

trabajar en conjunto una solución a la poca internacionalización de las PYME. Como producto de esa alianza estratégica, nació el proyecto Latinoamérica Exporta o mejor conocido por sus acrónimos Late (Cervantes, 2018). Durante dos años se llevaron a cabo las etapas de análisis funcional, diseño de la interface, programación, e implementación de la plataforma en los servidores de PROMPERÚ. El sistema de Late se desarrolló para procesar la data proveniente de terceras fuentes como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), la International Trade Statistics Database (COMTRADE), y la plataforma de Business Intelligence (BI) de PROMPERÚ. Finalmente, en el 2018 la plataforma estaba operativa y online, aun así no pudo ser promocionada a través de los medios de comunicación digitales debido a una ley que le impedía al Estado peruano contratarlos. Cabe destacar que la primera etapa del proyecto se enfocará exclusivamente en beneficiar a las PYME peruanas. En la etapa siguiente el BID regionalizará la plataforma Late a toda Latinoamérica, donde cada país podrá usar la aplicación web con similar interface y funcionalidades, pero con su propia base de datos (Cervantes, 2018).

1.3 Visión

Para D'Alessio (2013), la visión direcciona el proceso estratégico por medio de las creencias de los líderes, los valores y la cultura organizacional, dentro de un horizonte temporal ambicioso, pero a la vez realista. Por ello es relevante definir claramente lo que espera de Late la Dirección de Exportaciones de PROMPERÚ, logrando que las visiones de ambas partes apunten hacia un mismo horizonte.

La visión de Late es que al 2025, de acuerdo con el Plan Estratégico Nacional Exportador, las empresas PYME consoliden su internacionalización con exportaciones exitosas que les permitan crecer, ser sustentables y colaborar con la mejora de la economía nacional.

1.4 Misión

Es necesario complementar a la visión con una misión que impulse el proceso estratégico e indique claramente como Late aspira a servir a la comunidad. Esta declaración debe apoyar la creatividad de los gerentes para desarrollar alternativas estratégicas viables, motivando siempre a que los colaboradores tomen acción (D'Alessio, 2013).

La misión de la plataforma digital de exportación asistida Late es servir a los exportadores peruanos facilitando información centralizada, confiable y relevante para: diversificar su exportación, penetrar en nuevos mercados, mejorar su competencia internacional, minimizar el riesgo al fracaso comercial, y operar eficientemente.

1.5 Código de Ética y Conducta

Late al ser un servicio desarrollado por la Dirección de Exportaciones se rige según lo establecido por el Código de Ética de PROMPERÚ ya que son valores transversales a toda la organización. Estos ponen énfasis en que los colaboradores deben actuar de manera eficiente, proactiva y transparente bajo el servicio de ayuda a los ciudadanos y cumpliendo los fines institucionales, rechazando el nepotismo, corrupción o todo acto que tenga un beneficio propio ajeno a la institución (PROMPERÚ, 2017).

1.6 Conclusiones

PROMPERÚ es una organización pública creada para dar soporte a los sectores del turismo y las exportaciones, creando un gran valor e impacto para sus diferentes stakeholders. Sin embargo, como muchas de las instituciones del estado en el país, posee recursos limitados sobre los cuáles tiene que disponer eficientemente para hacer frente las múltiples tareas que la organización debe ejecutar en aras del propósito de su labor. Al ser una empresa pública también se enfrenta a unas reglamentaciones bastante estrictas lo que hace que llegar al consumidor en algunos casos sea un poco más complejo que para las empresas privadas. Sin

embargo, PROMPERÚ es una de las pocas organizaciones con una trayectoria en el ambiente digital y con gran éxito en su aplicación, aunque esta experiencia se haya desarrollado con más fuerza en el ámbito de la promoción del turismo (Pérez, 2018).

En este contexto, las herramientas digitales van a cobrar una gran importancia como facilitadoras en la comunicación y la misma gestión del trabajo de PROMPERÚ.

Básicamente, por su gran capacidad de alcance a un costo menor que el de los medios de comunicación tradicionales. Sobre esta base se trabajará un plan digital destinado a difundir el proyecto Late. Esta plataforma digital ayudará a impulsar y potenciar la economía al abrir diversas oportunidades para las PYME exportadoras y con potencial exportador. El proyecto también tiene recursos limitados, es por esto que si se logra llegar al público adecuado con un plan digital bien estructurado creemos que puede potencializar un crecimiento importante en las PYMES del Perú.

Capítulo II: Diagnóstico Situacional

2.1 Análisis del Entorno

2.1.1 Análisis del entorno PESTE.

La evaluación de los factores externos está enfocada al entendimiento y exploración del entorno y análisis de la industria (D'Alessio, 2013) en la cual se encuentra circunscrita la plataforma digital Late. En esta sección del documento se pretende hacer uso del análisis PESTE, que se utiliza para la gestión estratégica revisando el entorno en el que una empresa se va a estar desarrollando, se realiza una investigación del entorno externo y obedece al acrónimo: P es el equivalente a político, E representa económico, S para la parte social, la T es para la tecnología y finalmente la E es para ecológico. Es relevante incluirlo dado que determina el entorno en el que se desarrolla el plan de marketing digital de Late, teniendo en cuenta que estos elementos pueden afectar de alguna manera la industria a analizar. Dada la naturaleza de los elementos descritos de acuerdo con D'Alessio (2013) estos son aquellos sobre los que no se tiene control pero que pueden afectar directamente el ejercicio estratégico empresarial.

Se inicia con la situación política y económica, que abarcan el grado en el que una empresa o marca se ve afectada por la legislación de un país que a su vez influye de alguna manera en la parte económica del mismo (D'Alessio, 2013). La inestabilidad del Perú en este ámbito actualmente viene como resultado de un mal que ha asechado las culturas latinoamericanas durante años, la corrupción. Al ser un mal antiguo ha llevado a la desconfianza y a la búsqueda desesperada de soluciones y respuestas, en Perú se han señalado recientemente a cuatro presidentes como resultado de las investigaciones en el caso de Odebrecht que viene como una ramificación de la operación "Lava Jato" en Brasil, que a su vez ha tenido impacto en 12 países diferentes de América latina (López, 2018). Como se

puede ver el país no es ajeno a esta problemática. El cambio de presidente, varios problemas más con el congreso donde se demostró el uso de políticas incorrectas para mantener el control y una historia de presidentes que terminan siendo privados de su libertad han tenido impactos negativos en la economía local, dentro de los casos más recientes se encuentran dos hechos de importancia que afectan la estabilidad política y económica; el primero es la dimisión por parte del presidente Pedro Pablo Kuczynski en marzo del 2018 tras hacerse evidentes sus vínculos en negociaciones con la compañía brasileña (López, 2018) y el segundo la detención de Keiko Fujimori, presidenta del partido fujimorista fuerza popular. Sin embargo, es un buena señal que se estén haciendo los cuestionamientos necesarios para evitar que la corrupción continúe, lo que presenta un panorama positivo para el país y por ende las exportaciones.

Para el análisis económico, es importante entender que después de un tiempo de inestabilidad política, por ahora hay un marcado optimismo ya que incluso los economistas manifiestan perspectivas positivas (Cruz, 2018) como se muestra en la proyección del PBI al 2021 en la Figura 2. A su vez se puede ver una recuperación en el consumo en la Figura 3, de acuerdo con el reporte realizado por Kantar World Panel (Ugarte, 2019) donde se puede identificar que a finales del 2018 empieza a darse una recuperación y en 2019 logra estabilizarse.

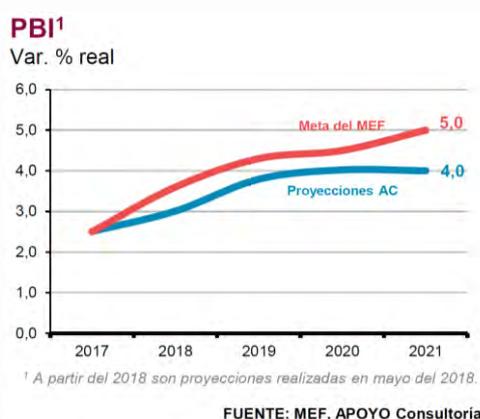


Figura 1. Proyección del PBI al 2021

Adaptado de “El futuro está en nuestras manos” por Albuquerque y Vergara, 2018, *Encuentros Nielsen*.



Figura 2. Análisis histórico del consumo en Perú en volumen y valor

Adaptado de "Hogares peruanos optando por marcas económicas" por L. Ugarte, 2018, *Kantar World Panel*, recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-optando-por-marcas-economicas>

Por otro lado, es importante resaltar que la recuperación viene impulsada por cambios en el comportamiento puesto que el peruano está optando por comprar marcas económicas y mainstream como se puede ver en la Figura 4, el 87% del crecimiento se basa en estos dos tipos de productos, entendiendo que la medición se hace para las principales categorías de consumo masivo; cuidado del hogar, alimentos y cuidado personal. Al revisar la perspectiva externa podemos ver que la economía local depende en gran medida de la exportación de metales y ésta ha ido en crecimiento debido a los consumos de países como China (Albuquerque & Vergara, 2018).

Pasando a un análisis del contexto social actual, se cree que puede ser un escenario positivo para Late, ya que en la última década la clase media en Perú ha crecido un 36%. La Figura 5 muestra la proyección en alza de más familias de clase media para el 2021. Esta clase socioeconómica hace referencia a aquellas personas que tienen un ingreso diario superior a 10 dólares y de menos de 50 que implica que ya no son considerados población vulnerable y que pueden invertir más en educación y salud (Gómez, 2018). Lo que en conjunto con el orgullo que se vive de ser peruanos puede potenciar las oportunidades de

aquello que hace que nazca este sentimiento, algunas de las razones encontradas en un estudio realizado por el comercio e Ipsos son según orden de importancia: la gastronomía, la historia, la cultura, los paisajes naturales, los recursos naturales y biodiversidad, Machu Picchu, la música y los restos arqueológicos entre otros (Zegarra, 2018). Este orgullo y muchos esfuerzos han llevado a que el país sea reconocido por sus riquezas autóctonas en nuevas partes del mundo y se genere la curiosidad por los productos provenientes de este país.

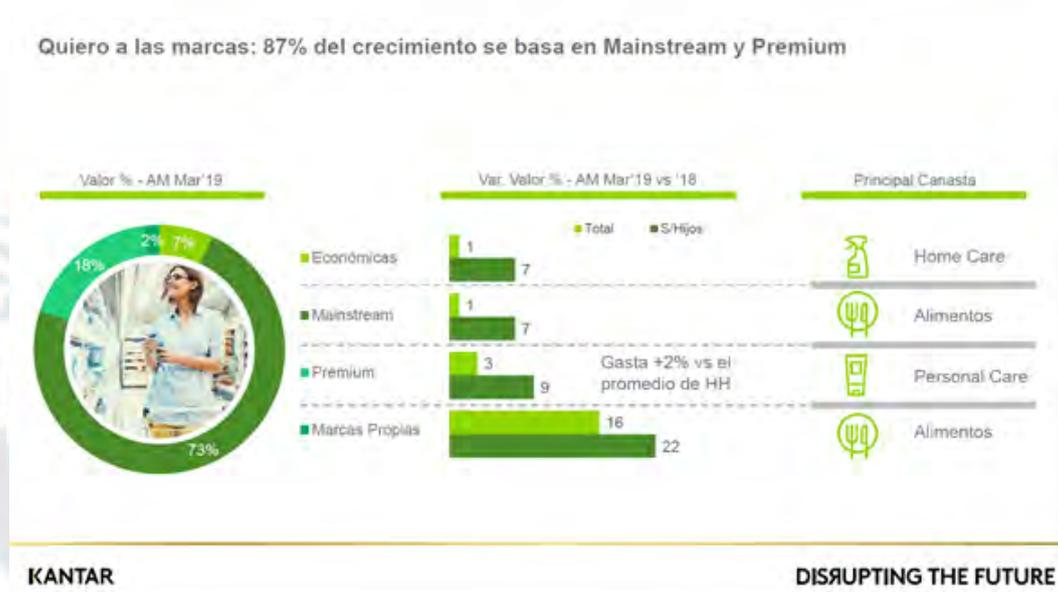


Figura 4. Análisis de mix de compras y crecimiento en valor del tipo de productos

Adaptado de “Hogares peruanos optando por marcas económicas” por L. Ugarte, 2018, Kantar World Panel, recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-optando-por-marcas-economicas>

Finalmente, al entrar en el tema de la tecnología, es importante mencionar que es algo que se ha nacido en muchos casos para facilitarnos la vida y que hoy hace parte del día a día de la mayoría, las nuevas generaciones incluso se reconocen como nativos digitales, que se relacionan y comunican de formas diferentes llegando a modificar la forma de compra y de trabajo (Crua, 2016). Por esto, la industria debe prepararse, adaptarse, hacer uso y crear pensando en formar parte de la cuarta revolución industrial, que viene cargada por la convergencia de las tecnologías digitales, físicas y biológicas (Perasso, 2016). En la Figura 6 podemos ver cómo viene creciendo en zonas urbanas del Perú la penetración de dos de los indicadores más importantes en tecnología; el internet y los smartphones.

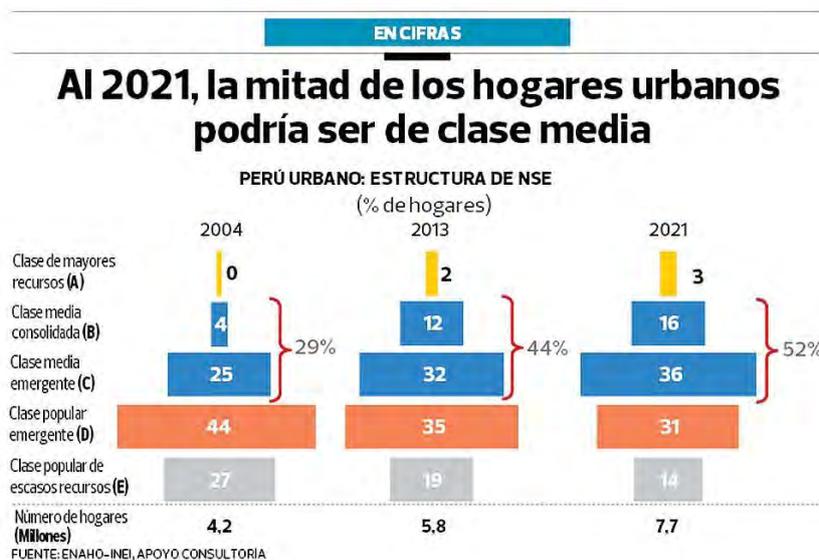


Figura 5. Proyección de la clase media urbana al 2021

Recuperado de <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/para-el-bicentenario-nacional-el-52-de-los-hogares-serian-de-clase-media>



Figura 6. Análisis de mix de compras y crecimiento en valor del tipo de productos

Adaptado de "Hogares peruanos optando por marcas económicas" por L. Ugarte, 2018, *Kantar World Panel*, recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-optando-por-marcas-economicas>

Cada vez se hace más importante que la industria local se prepare para ofrecer las facilidades a la población en general de acceso a diferentes plataformas que permitan incrementar el consumo y ampliar la base de compradores o usuarios. Para facilitar el avance, la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM tiene un plan estratégico de tecnología de la

información para el desarrollo y apoyo de la tecnología en el país. PROMPERÚ, en coherencia con esta política de estado, se encuentra desarrollando herramientas digitales dirigidas a maximizar las potencialidades de los exportadores, uno de estos proyectos es la plataforma Late.

2.2 Análisis del Entorno

2.2.1 Análisis situacional de la industria (las cinco fuerzas de Porter)

Se identificará la posición competitiva de la plataforma digital Late por medio del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Entender el entorno competitivo permitirá identificar el nivel de impacto de cada fuerza y así a posterior, desarrollar estrategias que respondan a esta realidad (D'Alessio, 2013).

Entrada de nuevos competidores. Mientras mejoren las cifras de exportación de las PYME Peruanas, como lo vienen haciendo en los últimos años, es posible que ingresen nuevos competidores privados. Con el paso del tiempo este nicho se vuelve cada vez más atractivo y también especializado, por lo que tiene la necesidad de contar con herramientas que les ayuden a mejorar su eficiencia en la toma de decisiones durante el proceso exportador. La única variable que podría demorar el ingreso de nuevos competidores es la dificultad por obtener la data. Si bien la información de la ADUANA es pública, una solución digital de esta naturaleza requiere data de los principales puertos (marítimos y aéreos a nivel mundial) para ofrecer información de valor a los exportadores (Cervantes, 2019).

El poder de la negociación de los proveedores. No hay muchos proveedores a nivel mundial que ofrezcan información de inteligencia comercial de exportaciones. Hay bases de datos de empresas privadas como también de instituciones sin fines de lucro, como la que ofrece la plataforma INTradeBID del Banco Interamericano de Desarrollo. Dado este escenario, se puede interpretar que los proveedores tienen un alto poder de negociación por lo

limitada de su oferta, pero una de las ventajas de Late es que, al ser un producto de PROMPERÚ, puede obtener data por medio de convenios con las principales instituciones sin fines de lucro (Cervantes, 2019).

Desarrollo de productos sustitutos. Actualmente existen servicios sustitutos, aparte de la competencia en sí. Estos sustitutos no ofrecen una simulación completa que Late tiene, pero si ofrece soluciones independientes para cada etapa del proceso exportador. Es provechoso para la industria exportadora y para promover la innovación, que más servicios sustitutos aparezcan en el mercado con funcionalidades que solucionen problemas puntuales de los exportadores (Cervantes, 2019).

El poder de negociación de los compradores. No hay una negociación con los clientes ya que Late es un servicio gratuito al ser producido por una institución gubernamental como PROMPERÚ. También se puede interpretar como que los compradores tienen un bajo nivel de poder de negociación ya que, en el mercado, Late es la única herramienta que brinda este tipo de servicio gratuito. En un escenario donde el servicio de Late tuviera un costo, el poder de negociación difícilmente estaría circunscrito al precio comparado con el de la competencia, ya que Late ofrece más información y más funcionalidades que las otras alternativas privadas (Cervantes, 2019).

Rivalidad entre las marcas que compiten en el mercado. Veritrade y ADEX Data Trade tienen una alta rivalidad entre sí, y ambas también consideran como su rival a Late. Al contrario, Late no tiene rivalidad con ninguna de las dos dado que al ser un servicio gratuito puede ser un complemento de ellas. No contamos con información del porcentaje que cada marca cuenta como participación de mercado, por lo que no podemos saber cuál es la líder. (Yaipen, 2019).

2.2.2 Los competidores de la industria.

En el mercado internacional hay varias plataformas y herramientas digitales que ofrecen servicios de inteligencia comercial para exportadores e importadores. Estos proveedores internacionales no son considerados competencia de Late porque no cuentan con la data indispensable de Aduanas la cual es de vital importancia para el exportador peruano. La competencia real de Late en el mercado local son las herramientas Veritrade y ADEX Data Trade. Estos dos servicios están dirigidos a los exportadores en general, solo Late tiene como objetivo llegar al nicho de las PYME (Yaipen, 2019).

Veritrade. Es una plataforma digital que ofrece información sobre comercio exterior del mundo. Para obtener data de las exportaciones peruanas utiliza como fuente a la Aduana, pero también cuenta con bases de datos de las importaciones que llegan a los principales puertos de Latinoamérica, USA y Asia. Sus públicos objetivos son: exportadores, importadores, analistas, compradores peruanos y operadores logísticos (Torres, 2018). Para el caso puntual de los exportadores, la plataforma ofrece los siguientes beneficios:

- Conocer importadores del mercado mundial.
- Monitorear a la competencia local e internacional.
- Identificar la fluctuación de precios en el mercado.
- Conocer a los proveedores de sus clientes.
- Analizar las tendencias del mercado.

El servicio ofrece varias alternativas de suscripción, dependiendo del tipo de público y su necesidad de información. Actualmente cuentan con más 800 exportadores peruanos suscritos, pero no los tienen segmentados por PYME (Torres, 2018).

ADEX Data Trade (ADT). Es un sistema de inteligencia comercial que ofrece información de comercio exterior, desarrollado por ADEX. A diferencia de Veritrade, la plataforma ADT solo brinda data recaba de la Aduana peruana. Esa limitación la compensa

con su gran velocidad de actualización casi a tiempo real, a diferencia de Late, que tiene un mes de retraso en la actualización de la data (Tapia, 2018).

Los productos que ofrece esta plataforma son los siguientes: estadísticas de las exportaciones e importaciones del Perú, boletines bimensuales, información sobre ferias internacionales, publicaciones sobre inteligencia comercial, perfiles de los principales mercados importadores, y los mercados que más demanda realizan por partida arancelaria. Actualmente cuentan con más de 1200 exportadores suscritos al servicio (Tapia, 2018).

2.2.3 Estrategia de posicionamiento de los competidores.

Veritrade y ADEX Data Trade son servicios cuyas empresas no han mostrado explícitamente su declaración de posicionamiento. Sin embargo, en el mercado ambas cuentan con un posicionamiento en la mente de los consumidores (exportadores). Veritrade está posicionado como la herramienta de inteligencia comercial que ayuda a negociar precios con el comprador internacional, ya que desde su plataforma es fácil identificar el flujo de precios de una partida en particular a nivel de Latinoamérica. En el caso que este posicionamiento haya sido el que la empresa tuvo la intención de difundir, es una estrategia interesante ya que muchos de los exportadores peruanos tienen serios problemas al momento de determinar precios para sus productos debido a que no tienen métodos para definir sus costos de producción, costos de exportación y propuesta de valor de su producto. Veritrade les ofrece un método superficial pero válido a corto plazo para determinar precios a sus exportaciones (Torres, 2018).

ADEX Data Trade está posicionado como la herramienta que facilita información actualizada sobre las exportaciones Peruanas. Su base de datos se sincroniza casi en tiempo real con la base de datos de la Aduana Peruana, gracias a esta conexión logran ofrecer data más rápidamente que otras plataformas. Es una estrategia de posicionamiento interesante ya

que no ha podido ser copiada por la competencia y atiende las necesidades urgentes y a corto plazo de los exportadores Peruanos. Sin embargo, hay ocasiones en que las cifras que muestra el ADT no han sido fidedignas ya que la SUNAT se demora de dos a cuatro semanas en confirmar la valides de su data (Tapia, 2018).

Tabla 1

Comparación entre Late, Veritrade y ADEX Data Trade (ADT)

	Late	Veritrade	ADT
Organización patrocinadora	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ	Veritrade	Asociación de Exportadores - ADEX
Tipo de organización	Gubernamental	Privada	Privada
Costo del servicio	Gratuito	Planes desde \$330	Planes desde S/530
Data de Aduanas del Perú	Si	Si	Si
Data de Aduanas de América	Si	Limitada	No
Data de Aduanas de Europa	Si	Limitada	No
Data de Aduanas de Asia	Si	Limitada	No
Actualización de la data estadística	Anual (mundo) y mensual (Perú)	Mensual	Diaria (Perú)
Información cualitativa de inteligencia de mercados	Si	Si	Si
Simulación de exportación	Si	No	No
Información sobre precios de exportación	Si	Si	Si
Nombres de importadores	No	Si	No

Nota: Elaboración propia.

2.2.4 Participación del mercado.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el Perú hay un universo de aproximadamente 2,330,000 empresas; y de acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (CCL) el 96.6% de estas son empresas PYME. En este sentido el universo empresarial local es grande, pero se reduce dramáticamente cuando identificamos a las empresas que participan en negocios de exportación.

Según la SUNAT, hay aproximadamente 7,600 empresas que han registrado exportaciones en los últimos tres años. Esto quiere decir que solo el 3.3% de empresas peruanas son exportadoras. De estas empresas 7,180 exportan productos no tradicionales y el resto se dedica a la exportación tradicional de minerales y commodities. Según el análisis del MINCETUR y PROMPERÚ, el 45% de los exportadores no tradicionales son empresas PYME, aproximadamente unas 3,200 empresas.

El mercado de Late no son solo las 3,200 PYME exportadoras sino también las potenciales exportadoras que no están censadas pero que comprenden un universo de 2,250,000 PYME peruanas.

2.2.5 Características de la segmentación del mercado.

Dependiendo del producto que comercialicen los exportadores, se encuentran segmentados en cinco sectores productivos: agronegocios, productos pesqueros, manufacturas diversas, vestimenta y decoración, y servicios. Las plataformas Late, Veritrade y ADT ofrecen sus servicios a cualquier exportador de los primeros cuatro sectores productivos. Por el momento no ofrecen data ni información para los exportadores del sector servicios dado que el análisis de las exportaciones de sus partidas es aún complicado de procesar debido a que no hay partidas arancelarias que las representen claramente (Cervantes, 2019).

El mercado de exportadores no cuenta con una segmentación transversal a todas las instituciones del estado, pero el MINCETUR y PROMPERÚ proponen segmentarlos utilizando tres metodologías: el sector productivo al que corresponda su modelo de negocio del exportador, la experiencia o no experiencia en exportaciones reales, y la naturaleza del producto exportable. La segmentación genérica que si comparten varios Ministerios del Estado es la que segmenta por la naturaleza del producto: exportadores tradicionales y exportadores no tradicionales. Entiéndase como tradicionales las exportaciones de

commodities (minerales, café, petróleo, gas, azúcar, etc.) y las no tradicionales como todos los demás bienes y servicios (Aliaga, 2018).

Si se considera a la experiencia como variable de segmentación, la distribución sería la siguiente: exportadores y potenciales exportadores. Dentro del segmento de los exportadores se encuentra cualquier tipo empresa (grande, mediana o pequeña) que haya realizado por lo menos una exportación en los últimos dos años. En el segmento de potenciales exportadores se encuentran las empresas que comercializan localmente sus productos, pero tienen intenciones de internacionalizarlos; también se encuentran en este grupo las personas naturales (emprendedores) que tienen una idea de negocio de exportación pero que aún no han creado su empresa (Aliaga, 2018).

2.2.6 Características de los productos de la industria.

Los productos que ofrecen inteligencia de mercados a los exportadores PYME tienen las siguientes características: a) son digitales, ofrecen sus servicios a través de Internet lo que les permite una distribución a nivel nacional sin costos logísticos que encarezcan el precio; b) el consumidor paga por suscribirse a ellos, Veritrade y ADT no cobran por descargas ni por el software, ellos cobran por el acceso a la información online (Yaipen, 2019).

2.2.7 Característica de la logística existente en la industria.

Las plataformas digitales que ofrecen información de inteligencia de mercados obtienen esa data de una fuente en común: las aduanas del Perú y el mundo. ADEX Data Trade solo cuenta con información de la aduana peruana. Veritrade cuenta con información de las aduanas de Latinoamérica, USA, España, y otros cinco mercados. Late es la plataforma que cuenta con información de la aduana peruana y de más de 150 mercados en todo el mundo. Esta notable diferencia de Late frente a sus competidores se debe al convenio con la International Trade Statistics Database – COMTRADE (patrocinado por las Naciones

Unidas), la cual le ofrece a Late la data de decenas de mercados internacionales que también se benefician del mismo convenio (Cervantes, 2019).

La data estadística llega a las plataformas a través de la comunicación directa entre bases de datos. Se desarrollan rutinas de programación para que las bases de datos de Late, Veritrade y ADEX Data Trade cuenten con los permisos para consumir la información directamente de las bases de datos de las aduanas y de COMTRADE. Dependiendo del contrato o convenio que cada marca tenga con su fuente de información, las rutinas de programación determinan que información se obtiene y cada cuanto se actualizará (Flores, 2019). Este es el único proceso logístico que existe en la industria, al tratar de plataformas digitales la obtención de la información es un proceso especializado y directo.

2.2.8 Característica de la distribución en la industria.

La industria de información de inteligencia de mercados para PYME ofrece servicios que son distribuidos directamente al consumidor final (empresas) a través de las plataformas online de cada marca.

2.2.9 Características de los canales de venta.

La plataforma Late es un servicio que no se comercializa por ser gratuito para todas las PYME peruanas. En el año 2018 se promocionó Late a través de los siguientes canales de marketing directo: email marketing y activaciones BTL. También se difundieron los beneficios de la plataforma a través de capacitaciones coordinadas con las oficinas de PROMPERÚ en las Macro Regiones (Cervantes, 2019). Los canales de venta que más usa la industria son: (a) ADEX aprovecha de sus instalaciones para promocionar y vender la plataforma ADT a los exportadores que asisten a sus cursos y eventos; (b) fuerza de ventas de telemarketing que se encarga de comunicarse con los exportadores cuyos contactos se obtienen desde la base de datos de las Adunas y SUNAT; (c) activaciones en los principales

eventos que reúne a empresas del sector; e (d) email marketing a exportadores y empresas con potencial exportador (Yaipen, 2019).

2.2.10 Características de los precios.

La plataforma digital Late no cobra por acceder y utilizar sus funcionalidades dado que es un servicio gratuito ofrecido por el Estado peruano para todos los exportadores y potenciales exportadores PYME. El único requisito que solicita la plataforma para que un usuario pueda acceder al simulador, es que este cuente con RUC y se registre dando sus principales datos comerciales, especialmente a que sector productivo pertenece y que productos comercializa (Cervantes, 2019).

Veritrade, al estar desarrollado por una empresa privada, si cobra por su servicio. Los precios de la suscripción de esta herramienta varían desde los \$330 hasta los \$990. Se pueden obtener mejores precios si se compran paquetes de varias suscripciones. La variación de precios depende de la cantidad de información que requiera el usuario. Si solo se desea la información de la Aduana de Perú, el precio de suscripción es el mínimo. Mientras se suma a esto, la data de más Aduanas a nivel mundial, el precio aumenta (Torres, 2018).

ADEX Data Trade también es desarrollado por una organización privada. Lo interesante del precio es que incluye la membresía a ADEX, lo que le brinda al usuario más beneficios, como acceso a boletines y descuentos en los cursos relacionados a comercio exterior. El precio es único, son \$530 que permite al usuario acceder a la data de la Aduana peruana analizada, organizada y, como principal valor, actualizada casi en tiempo real (Tapia, 2018).

2.2.11 Estrategias de marketing directo.

Debido a la naturaleza empresarial y nicho del segmento, el marketing directo es una de las estrategias más utilizadas por las marcas que ofrecen servicios de inteligencia de

mercados. Este tipo de marketing no busca obtener un alcance masivo para difundir el mensaje de las marcas, al contrario, su alcance es reducido debido a que está delimitado por su estilo personal y contextual. Es un marketing de altos costes que es justificado por su también alto retorno de inversión, ya que puede llegar a obtener más porcentaje de conversiones que otros tipos de marketing de carácter masivo (Flores, 2019).

Uno de los escenarios tradicionales donde la industria aplica el marketing directo son los eventos, ya sean ferias internacionales, ruedas de negocio, o seminarios sobre temas relacionados a la exportación de su sector comercial. La figura más usada es la de alquilar un stand donde colocar propaganda, vendedores y dispositivos digitales que permiten al potencial consumidor un acercamiento real con el servicio. También se suele hacer, pero en menor frecuencia, activaciones BTL donde se explota un concepto creativo para informar, obtener leads y lograr cerrar compras de suscripciones (Flores, 2019).

Las marcas de la industria se valen del telemarketing como un importante canal de ventas relacionado al marketing directo. Utilizando bases de datos de empresarios peruanos, legalmente obtenidos de instituciones aliadas o conseguidas por la misma empresa, se dispara mensajes puntuales para informar beneficios y enfatizar llamadas a la acción que inviten a la conversión. Dentro del telemarketing se consideran las llamadas telefónicas, los envíos masivos de mensajes de texto y el email marketing. Dentro de las actividades relacionadas a este tipo de marketing también se encuentran las alianzas que se realizan con stakeholders privados y gubernamentales para que difundan los servicios de la marca a cambio de un precio especial para sus asociados u otro tipo de beneficio para la organización (Pérez, 2018).

2.3 Análisis del Consumidor

Late al ser un producto de PROMPERU exportaciones complementa a las otras plataformas y servicios que se ofrecen con el objetivo general de la institución de incrementar

las exportaciones. Actualmente existen productos de PROMPERU que promueven y brindan información de exportaciones a un público en general pero el fin principal de Late es iniciar o potenciar las exportaciones de personas con negocio por lo que sus guías y contenidos será especializado para este perfil de consumidor.

El análisis del consumidor, en este estudio el exportador y potencial exportador PYME, permitirá conocer su perfil, sus necesidades, deseos y su proceso de compra.

2.3.1 Perfil del consumidor.

Late, la plataforma digital de exportación asistida, está dirigida a pequeñas y medianas empresas (PYME) exportadoras y potenciales exportadoras (PROMPERÚ, 2016). Se considera PYME a la empresa que genera ventas anuales menores a 1700 Unidades impositivas tributarias (UIT), valiendo cada UIT S/4,200 (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2016). Es así que, el número de empresas exportadoras fue 8,178 empresas en el año 2013 siendo el 86% micro y pequeñas empresas, a pesar de ello, el 88% del valor de las exportación tuvo concentración de grandes exportadoras por lo tanto, el desarrollo de la PYMES es la clave de diversificación del comercio exterior (MINCETUR, 2015). Actualmente la Dirección de Exportaciones tiene identificadas a unas.

Según la Asociación de Exportadores:

“A nivel internacional las MIPYMES son unos de los pilares de la economía dado que representan el 99% del número de empresas totales y concentran el 77% del empleo; sin embargo, su participación respecto al PBI se reduce a 51% y de las exportaciones es de sólo 11%, lo cual se debería al bajo nivel de su productividad, principalmente en países latinoamericanos. Asimismo, las diferencias de los niveles de productividad se profundizan según tamaños empresariales, efectivamente, se evidencia que las MIPYMES tienen una productividad promedio del 41% al de las grandes empresas.” (ADEX, 2016, pp. 1)

2.3.2 Estilos de Vida.

Según Arellano (2016), son diferentes los posibles perfiles del exportador PYME según al sector productivo que apunte su modelo de negocio, entre ellos destaca que en el rubro Servicios el exportador es Sofisticado con una mayoría de participación de 45%, en el rubro Manufactura predomina el estilo de vida Progresista con un 53%, y en el rubro comercio el 39% son progresistas pero también son 37% modernos.

2.3.3 Limitantes del exportador.

Respecto a las motivaciones que limitan el crecimiento del exportador el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) encontró en un estudio del 2008 realizado a un grupo representativo de pymes del sector de confecciones entre los principales factores la falta de conocimiento de cómo comercializar las exportaciones con un 34%, desconocimiento de ventas en el exterior con un 30%, desconocimiento de los trámites por efectuar para la exportación con un 29% y falta de decisión para exportar con un 26%. Por lo tanto, a la PYME de nuestro país le falta conocimiento y experiencia exportadora para aprovechar los beneficios de la mundialización. A esto se suma las restricciones que presentan en diferentes áreas del negocio que limitan su internalización, entre ellas están el acceso limitado al crédito, la intensidad de la innovación, capacidades y forma de organización, es así que:

“La naturaleza de bien público del conocimiento, las asimetrías de información y fallas de coordinación limitan particularmente la innovación y competitividad tanto local como internacionalmente de las PYME. Por otro lado, estas empresas tienden a carecer de capacidades –personal calificado y con experiencia para el proceso de exportación: identificar, seleccionar y obtener información sobre mercados externos, diseñar e implementar estrategias de marketing y desarrollar contratos allí. Tienen escaso conocimiento sobre productos exportables y sobre los factores subyacentes que determinan la competitividad

internacional (por ej. empaquetamiento, normas de calidad, estándares, etc.). Las PYME también enfrentan otras barreras específicas a las actividades de exportación, como el lenguaje, papeleo, facturación y manejo de ventas”. (Figal, 2018)

2.3.4 Sobrevivencia de la empresa exportadora.

La sostenibilidad de las relaciones comerciales de las empresas exportadoras peruanas es de corta duración es así que, la tasa promedio anual de salida fue de 34% durante 2003 - 2013. Asimismo, de 10 empresas no tradicionales que comenzaron a exportar en un año dado, se observa que aproximadamente cinco dejaron de exportar al periodo siguiente y solo una empresa permaneció en actividad exportadora después de diez años. Los rubros de artesanías y metal-mecánico muestran altas tasas de salida y de entrada, mientras que los rubros pesquero, agropecuario y textil registran las tasas más bajas de salida y entrada (MINCETUR, 2015). Las PYMES exportadoras perciben que los beneficios son limitados y por tanto su futuro es incierto, lo que las motiva a dejar de exportar al corto plazo.

2.3.5 Hábitos de uso.

Adopción de tecnologías. Las PYMES que aprovechan mejor las tecnologías de la información y comunicaciones (TICs) son las que tienen un mayor potencial de crecimiento, aquellas que las usan teniendo página web, usan tecnología de la nube y correo electrónico resaltan el valor de la tecnología en el incremento de su productividad (Ampudia, 2015). Según Ampudia (2015), que hace un análisis del estudio de Ipsos Perú en el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en empresas PYME indica:

“Las PYME líderes muestran comportamientos relacionados con la tecnología que indican el valor diferenciador que les ven:

- Mayor uso de servicios por Internet y de comunicaciones de audio/video por Skype.

- Mayor uso de plataformas y herramientas de productividad, dentro de las cuales se destacaron las herramientas de la suite de Office: Word, Excel, Power Point; así como Outlook, Project y Publisher, entre otros.
- Mayor uso de servicios de Computación en la Nube.
- Mayor percepción del valor de negocios que proveen las TIC a una PYME
- Mayores planes de inversión y adquisición de tecnologías de la información.”

2.4 Análisis Interno de PROMPERÚ

En esta sección observaremos a la organización para develar sus fortalezas y debilidades. Este análisis es importante ya que después de identificar estas variables, se podrán tomar acciones para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2013).

2.4.1 Estructura organizativa.

PROMPERÚ es una comisión que forma parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, con funciones técnicas específicas relacionadas a la promoción del turismo, las exportaciones y las inversiones. Por ello su estructura está organizada en tres Direcciones lideradas por una Secretaría General, quienes en conjunto responden a un Consejo Directivo formado por instituciones gubernamentales y privadas (cámaras y gremios). Las Direcciones son las siguientes (PROMPERÚ, 2017):

1. Dirección de Turismo. Que a su vez está conformado por tres Subdirecciones: a) la Subdirección de Turismo Interno, responsable de la promoción del turismo a nivel local; b) la Subdirección de Turismo Receptivo, responsable de la promoción del turismo a nivel internacional; y c) Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Turística, responsable de la segmentación y el análisis del mercado turístico global.

2. Dirección de Exportaciones. La cual también está organizada en tres Subdirecciones:
 - a) la Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial, responsable de recolectar, analizar y sintetizar la data de inteligencia comercial referente a los cinco sectores productivos (agronegocios, pesca, manufactura, vestimenta y decoración, y servicios);
 - b) la Subdirección de Promoción Internacional de la Oferta Exportable, responsable de facilitar de oportunidades comerciales a las empresas exportadoras; y c) la Subdirección de Desarrollo Exportador, la cual tiene el trabajo de capacitar a los exportadores y potenciales exportadores para que puedan responder ante las necesidades y exigencias del mercado internacional.
3. Dirección de Comunicaciones e Imagen País. Organizada en dos subdirecciones: a) la Subdirección de Mercadeo y Comunicaciones, responsable del marketing y la comunicación externa; y b) la Subdirección de Imagen País, responsable de la gestión y promoción de la Marca Perú.

La Dirección de Comunicaciones e Imagen País es la que cuenta con coordinaciones (áreas) que brindan servicios transversales de marketing a la Dirección de Turismo y a la Dirección de Exportaciones. Sin embargo, en la práctica, las labores de esta Dirección están más enfocadas en promover el Turismo y la Marca Perú, probablemente porque ambos tienen públicos objetivos B2C; en cambio Exportaciones es un público diferente, ya que es una comunicación B2B o G2B (PROMPERÚ, 2016).

2.4.2 Análisis AMOFHIT.

Por medio de este análisis se realizará un diagnóstico estratégico interno de la Dirección de Exportaciones de PROMPERÚ. Hemos delimitado el ejercicio a esta Dirección porque la plataforma Late es uno de sus servicios (D'Alessio, 2013).

Administración y Gerencia. PROMPERÚ es una comisión dentro del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, pero su administración y gerencia es autónoma. Cuenta en su organigrama con una Secretaría General la cual se encarga de la gerencia de la institución y de velar que se cumpla el Plan Estratégico aprobado por el MINCETUR. Dentro de ella podemos encontrar a las siguientes oficinas: General de Administración, Planeamiento y Presupuesto, Tecnologías de la Información, Recursos Humanos, y Asesoría Jurídica. Todas las oficinas mencionadas realizan labores de administración transversales a las tres Direcciones. Por encima de la Secretaría General se encuentra el Consejo Directivo, el cual se reúne tres veces al año y cumple otro tipo de funciones. El cargo lo lleva desempeñando actualmente la Sr. Aracely Laca, quien se encuentra más de 8 años liderando a la institución. Cabe señalar que este es un puesto de confianza a discreción del titular del MINCETUR (PROMPERÚ, 2016).

Marketing y Ventas. La Dirección de Exportaciones no cuenta con un área de marketing y/o ventas. La Subdirección de Mercadeo y Comunicaciones, dentro de la Dirección de Comunicaciones e Imagen País, brinda el servicio de marketing de forma transversal a la Dirección de Turismo y Dirección de Exportaciones para evitar replicar funciones y malgastar el erario (PROMPERÚ, 2016).

Operaciones logísticas e infraestructura. La Dirección de Exportaciones cuenta con oficinas en Lima y en provincias. En las oficinas de Lima se encuentran las tres Subdirecciones, los módulos del Servicio de Atención al Exportador (SAE), el auditorio institucional, y el laboratorio ADOC. En provincia cuentan con Oficinas Macro Regionales ubicadas en las principales regiones exportadoras: Arequipa, Cusco, Piura, La Libertad, Loreto y Huancayo. Cabe resaltar que a través de estas se ha capacitado a exportadores en el uso de la plataforma Late (Flores, 2019).

Finanzas y contabilidad. La Dirección de Exportaciones utiliza fondos estatales que vienen de impuestos especiales y del tesoro público. Debe cumplir con una metodología burocrática para hacer uso de su presupuesto. La gestión y control de las finanzas está delegada a la Unidad de Asuntos Financieros (UAA) y de la Unidad de Planeamiento y Presupuesto; ambas dependientes de la Secretaría General (PROMPERÚ, 2017).

Recursos Humanos. La Dirección de Exportaciones no cuenta con una oficina propia de Recursos Humanos, ya que esta es una sola para toda la institución. Actualmente laboran más de 300 profesionales en la Dirección de Exportaciones, entre subdirectores, coordinadores, especialistas, analistas, asistentes y practicantes. En la Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial trabajan 11 especialistas de los cuales 3 gestionan el proyecto Late (PROMPERÚ, 2017).

Sistemas de información y comunicaciones. Los sistemas de información de la Dirección de Exportaciones son administrados por la Oficina de Tecnologías de la Información (OTI) quienes gestionan el ERP, las bases de datos y plataformas digitales en la nube, entre ellas Late. La comunicación externa utiliza los siguientes canales: notas de prensa a través del Departamento de Prensa de la Dirección de Comunicaciones e Imagen País, boletines virtuales enviados a la base de datos de exportadores que se encuentra en el CRM institucional, y plataformas digitales como sitios web (SIICEX) y redes sociales (LinkedIn, Facebook y YouTube). La comunicación interna utiliza el email institucional administrado por la Oficina de Recursos Humanos (Cervantes, 2019).

Tecnología, investigación y desarrollo. Las tecnologías de la información son herramientas valoradas por la Dirección de Exportaciones dado que son un canal importante para entregar servicios e información a los exportadores en todo el país. La función de investigación y desarrollo la realiza cada subdirección a través de proyectos de innovación con apoyo de entidades internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, siendo

así coherentes con las acciones políticas necesarias para impulsar la transformación digital llevada a cabo por el estado peruano (Flores, 2019).

2.4.3 Características de los productos.

En esta sección se tratará sobre los productos que la Dirección de Exportaciones de PROMPERÚ, la responsable del proyecto Late, desarrolla y ofrece a los exportadores y potenciales exportadores. Es relevante indicar que todos los productos a los cuales nos referiremos son en sí, servicios, porque PROMPERÚ no produce bienes de ningún tipo. Para describirlo en una forma didáctica, primero se organizarán los servicios que ofrece cada Subdirección de la Dirección de Exportaciones indicando a qué público está dirigido.

La Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial desarrolla constantemente para los exportadores y potenciales exportadores estudios de mercado, informes de prospectiva comercial, boletines de inteligencia comercial, también es responsable del mantenimiento del portal online SIICEX y la plataforma digital Late. Para el cliente interno (trabajadores de PROMPERÚ) se encarga del análisis de las partidas arancelarias de la SUNAT (minería de datos), la gestión de los clientes (exportadores) a través de una plataforma CRM, la suscripción a bases de datos de compradores internacionales, y la suscripción a fuentes de información de inteligencia de mercados. La Subdirección de Promoción Internacional de la Oferta Exportable atiende solamente a los exportadores. A ellos les ofrece participar en ferias y ruedas de negocios (internacionales y nacionales), también subvencionar y acompañarlos en las misiones comerciales a nuevos mercados (como China o los países árabes), y asesorarlos durante el proceso de negociación y exportación. Para gestionar la participación de los exportadores en los eventos de promoción comercial antes descritos, la Subdirección creó la plataforma digital Match (Cervantes, 2018).

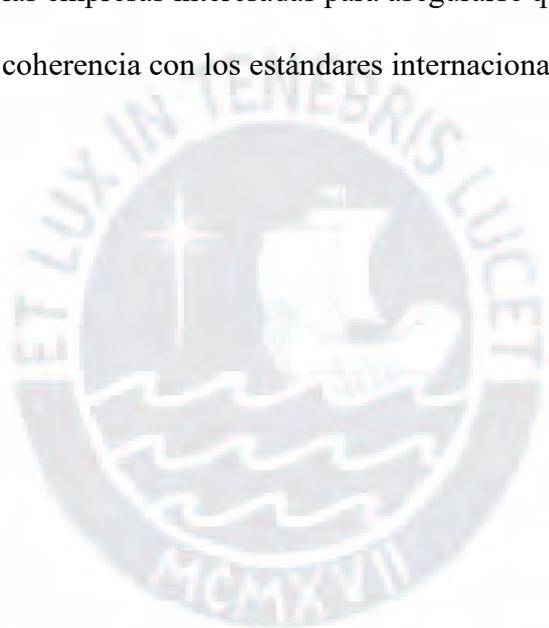
La Subdirección de Desarrollo Exportador atiende a dos públicos: el potencial exportador y al exportador, pero en realidad se enfoca como prioridad en el primero de ellos. Para los potenciales exportadores ha desarrollado el programa Ruta Exportadora con su plataforma Rutex, un servicio de capacitación constante y metódica para convertir en exportadores a los emprendedores y empresarios PYME que venden localmente. También es responsable de una serie de desarrollos digitales: la herramienta de rutas aéreas, la herramienta de rutas marítimas, el directorio logístico, la herramienta de cubicaje, la herramienta de costos, el simulador financiero, el aula virtual, la plataforma de requisitos de acceso a mercados (RAM), y la plataforma de límites máximos permitidos de plaguicidas (Plaguicidas LMR). Por otra parte, a los exportadores les ofrecen el programa para la internacionalización a través del ecommerce, y también el servicio de apoyo al exportador (SAE) por medio de los canales presencial, telefónico y correo electrónico (Cervantes, 2018).

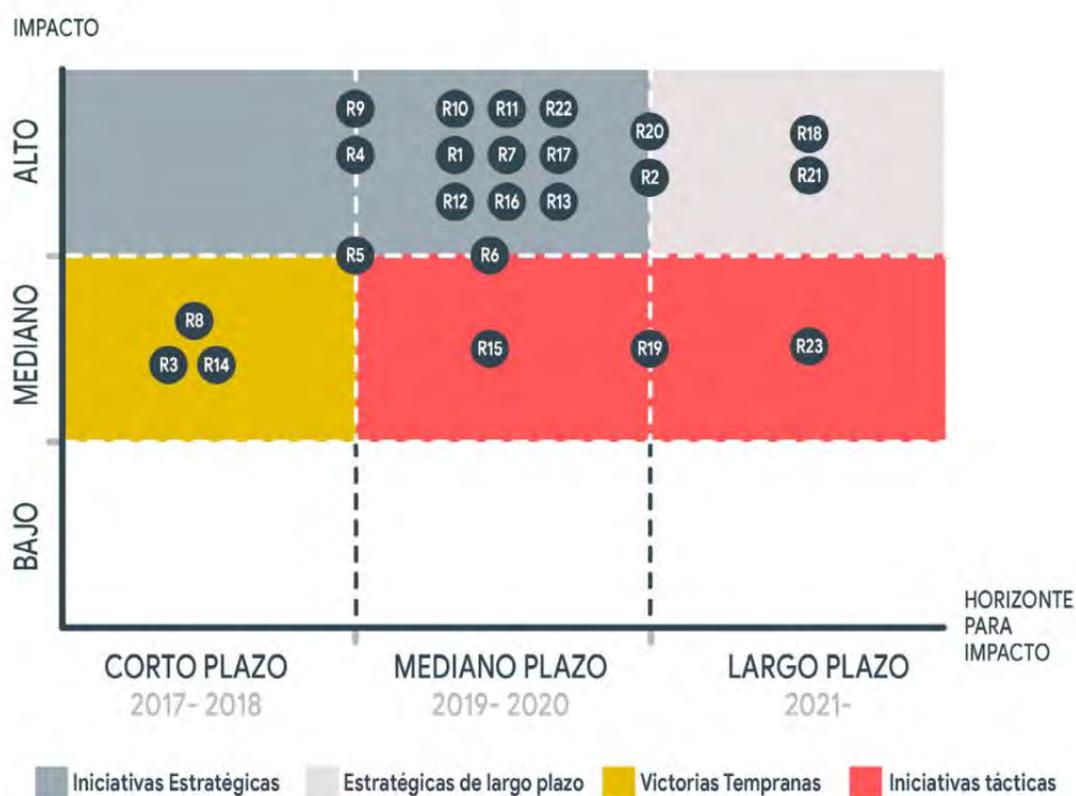
Los servicios que brinda la Dirección de Exportaciones, tal como se han descrito, se son utilizados por su público de manera presencial y virtual. De acuerdo con el proyecto de transformación digital que el Estado peruano está llevando a cabo, PROMPERÚ trabaja en lograr que sus servicios lleguen a los exportadores a través de canales digitales para superar las limitaciones físicas, logísticas y burocráticas. De esta manera sus servicios serían descentralizados a todo el país con disponibilidad las 24 horas del día y los 365 días del año (Cervantes, 2018).

Una de las características principales de los servicios digitales es que ayudan a la Dirección de Exportaciones a segmentar su contenido. Eso se logra exigiendo a los usuarios que se registren para acceder a la información y funcionalidades de las herramientas digitales. Esta es la única manera en la que PROMPERÚ puede conocer a detalle la necesidad de información de cada segmento. Como consecuencia, en unos años la Dirección de Exportaciones conocerá a fondo los hábitos de consumo digital de su público, lo que la llevará

a ser más eficiente en el desarrollo de nuevos servicios, en la mejora de los ya existentes y en su comunicación externa (Cervantes, 2018).

Los servicios que se brinda en formato presencial tienen la característica de contar con vacantes limitadas, especialmente los eventos de promoción comercial los cuales son muy requeridos por los exportadores ya que les ofrece la oportunidad de hacer negocios con importadores confiables. Es tarea de los especialistas de cada sector el evaluar estrictamente a las empresas interesadas para asegurarse que podrán ofrecer una exportación de calidad en coherencia con los estándares internacionales (Cervantes, 2018).





- | | |
|---|--|
| ● R1 Fortalecimiento programa Start Up Perú | ● R13 Regulación para el comercio digital |
| ● R2 Programa I + D en tecnologías emergentes | ● R14 Política Nacional de Seguridad Digital |
| ● R3 Implementación Estrategia de Datos Abiertos | ● R15 Revisión marco de propiedad intelectual |
| ● R4 Planes estratégicos para digitalización sectores | ● R16 Fortalecimiento institucional |
| ● R5 Programa de apoyo a digitalización de MIPYME | ● R17 Incentivos tributarios a inversión en I + D |
| ● R6 Implementación Estratégica de Inclusión Financiera | ● R18 Programa atracción IED en tecnología |
| ● R7 Política financiamiento emprendimiento digital | ● R19 Fomento vínculos empresas - universidades |
| ● R8 Reforma para hacer más fácil iniciar negocios | ● R20 Marco de competencias para carreras TI |
| ● R9 Plan Nacional de Conectividad | ● R21 Promoción de estudios CTIM |
| ● R10 Revisión marco regulatorio servicio internet | ● R22 Visas a emprendedores y profesionales extranjeros |
| ● R11 Política de adopción de nube en el gobierno | ● R23 Programa de educación virtual en habilidades digitales |
| ● R12 Política de promoción del comercio digital | |

Figura 7. Acciones políticas para la transformación digital de la economía peruana
Adaptado de “Economía Digital y Desarrollo Productivo en el Perú” por Asociación Latinoamericana de Internet – ALAI, 2018.

2.4.4 Análisis BCG del portafolio.

En el presente análisis solo se tomarán en cuenta a los servicios que se encuentran dentro del portafolio digital dirigido para los exportadores y potenciales exportadores, ya que la plataforma Late es considerada como un producto parte de este portafolio. El mapa de estas herramientas digitales se visualiza en la Figura 5. Es importante comprender que los productos descritos a continuación no tienen fines de lucro y por lo tanto no exigen de ningún pago por parte de sus usuarios. No contamos con investigaciones que determinen el crecimiento ni la cuota relativa de mercado, por lo que la matriz fue desarrollada bajo una perspectiva subjetiva a través de conversaciones con personal de PROMPERÚ y con el público objetivo (Cervantes, 2018).

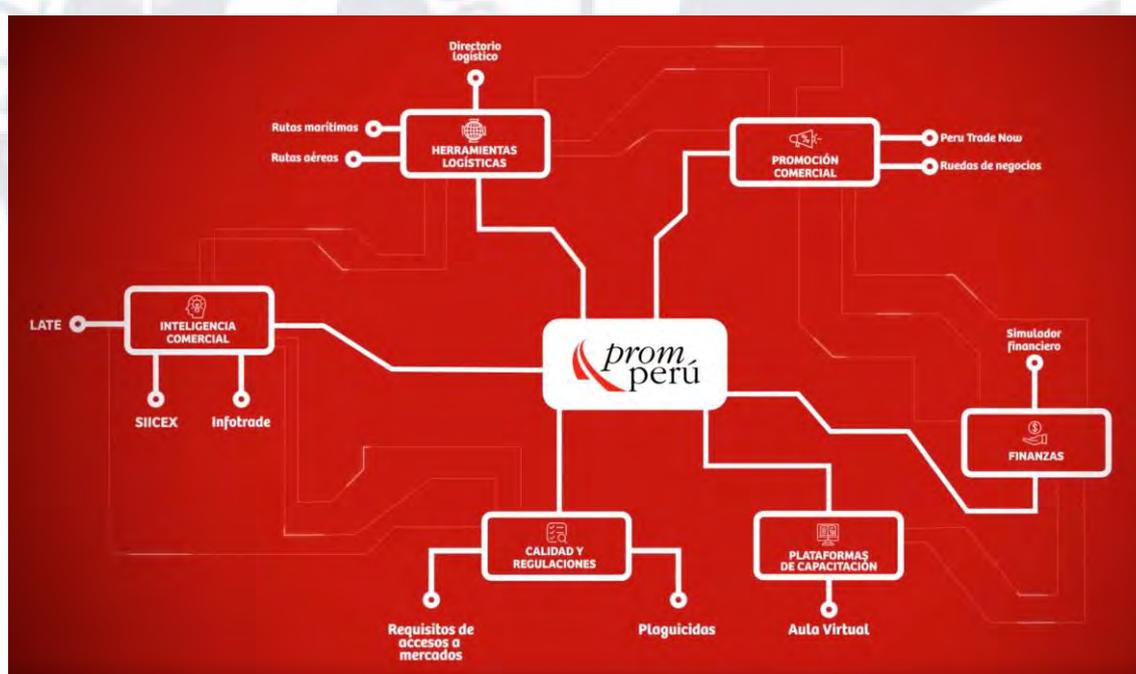


Figura 8. Ecosistema digital de PROMPERÚ Exportaciones
Adaptado de “PROMPERÚ DIGITAL” por PROMPERÚ, 2018. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=UMto6F19xj0>

Dilemas. En este cuadrante se encuentran los siguientes productos:

- Late, la plataforma digital de exportación asistida
- PERUtradeNOW, directorio digital de la oferta exportable peruana
- Rutex, la plataforma digital de la Ruta Exportadora

- Herramienta de cubicaje
- Herramienta de costos

Estrellas. En este cuadrante se encuentran los siguientes productos:

- Directorio Logístico
- Herramienta de simulador financiero
- RAM, plataforma de requisitos de acceso a mercados
- Plaguicidas LMR

Vacas. En este cuadrante se encuentran los siguientes productos:

- Match, la plataforma de participación en los eventos de promoción comercial
- Herramienta de rutas aéreas
- Herramienta de rutas marítimas

Pesos muertos. En este cuadrante se encuentran los siguientes productos:

- Boletín de Inteligencia Comercial
- SIICEX, plataforma de Inteligencia Comercial

2.4.5 Análisis de la rentabilidad del portafolio.

Con respecto al portafolio de los servicios digitales de la Dirección de Exportaciones dirigidos a los exportadores y potenciales exportadores, no se podría analizar la rentabilidad ya que son servicios gratuitos que no tienen un fin lucrativo. De la plataforma Late tampoco podría obtenerse un análisis de rentabilidad ya que, al ser parte del portafolio antes mencionado, no cobra por el registro de usuarios ni el uso del simulador. Toda la información y funcionalidades que ofrecen Late y los demás servicios digitales del portafolio son financiados por el gobierno Peruano, por lo tanto no tienen como finalidad la búsqueda de rentabilidad ya que PROMPERÚ como institución está prohibida de generar cualquier tipo de ganancia (Cervantes, 2019).

2.4.6 Análisis de la distribución.

La plataforma Late, y los demás servicios del portafolio digital, son distribuidos por PROMPERÚ directamente a su público objetivo a través de la Internet. No existen personas naturales, empresas u organizaciones que funjan de intermediarios. La decisión de no contar con intermediarios en la distribución tiene como argumentos la reducción de la burocracia y la inmediatez del servicio a favor de las necesidades de los exportadores y potenciales exportadores. Los usuarios de Late solo requieren contar con un dispositivo (PC, portátil o smartphone) conectado a Internet para registrarse y posteriormente usar el simulador de exportación. Esta plataforma no cuenta con contenido offline por lo que se puede considerar que la Internet es el único canal de distribución relevante y necesaria para garantizar su uso por parte del target (Flores, 2019).

2.4.7 Análisis de las ventas y estrategia de precios.

PROMPERÚ no comercializa (vende o alquila) el uso de la plataforma Late, ni los demás servicios de su portafolio digital, a los exportadores y potenciales exportadores. Los usuarios brindan a PROMPERÚ sus datos de contacto, en el formulario de registro, como moneda de cambio para hacer uso de la plataforma. La Dirección de Exportaciones no negocia con los datos de contacto (bases de datos) recabadas de sus servicios digitales, pero si le da los siguientes usos: (a) incluye los datos en el CRM, (b) recaba la información comercial de las simulaciones para procesarlas y analizarlas mediante una herramienta de Business Intelligence, y (c) establece canales de comunicación vía email marketing para la difusión de información relevante y eventos (Pérez, 2018).

2.4.8 Análisis de la estrategia de comunicación.

La plataforma Late no cuenta con un plan de comunicación ya que su lanzamiento planificado para el año 2018 fue postergado en un primer momento por problemas en el

software, y posteriormente debido a una ley aprobada por el Congreso que impedía a las organizaciones del estado comprar pauta a los medios. La Dirección de Exportaciones comprende que requiere de implementar una campaña de marketing y comunicaciones para posicionar la marca Late (Figura 9) y conseguir usuarios activos en la plataforma. Dado que durante el 2018 no se pudo contratar pauta en medios para difundir Late, se optó por informar al público objetivo a través de marketing directo y capacitaciones en provincia (Cervantes, 2019).



Figura 9. Imagotipo de la marca Late
Recogido de <https://www.late.gob.pe/FrmLogin.aspx>

El 2018 se desarrollaron e implementaron estrategias alternativas de comunicación para hacer frente a la coyuntura descrita en el anterior párrafo, la cual fue en su momento imposible de predecir o evitar. Las estrategias de comunicación fueron las siguientes (Cervantes, 2019):

1. Identificar los eventos de promoción comercial donde haya alta afluencia de exportadores y potenciales exportadores PYME para implementar acciones de marketing directo (BTL). Los objetivos fueron informar sobre los beneficios de la plataforma y motivar al público objetivo que la pruebe. Siguiendo esta estrategia se presentó la plataforma Late en el evento Expoalimentaria.

2. Difundir Late a los exportadores y potenciales exportadores a través de los principales stakeholders del sector exportaciones. El objetivo era aprovechar las bases de datos de empresas PYME con las que contaban estas organizaciones. Es por ello que PROMPERÚ se reunió con representantes de la Cámara de Comercio de Lima, la Cámara de Comercio de Piura, la Cámara de Comercio de Tacna, y la Cámara de Comercio de Lambayeque. A todos ellos se les presentó el proyecto Late, haciendo énfasis en la problemática que resolvía y en los beneficios a corto y largo plazo que ofrecía para las PYME. Con el transcurso de los meses, las coordinaciones se dejaron de lado y no se pudieron concretar acciones específicas de difusión y capacitación, por más que los stakeholders convocados manifestaron su interés por colaborar.
3. Difundir y capacitar a los exportadores y potenciales exportadores PYME a través de las oficinas Macro Regionales de PROMPERÚ. Como se mencionó en el primer capítulo del Plan de Marketing, PROMPERÚ cuenta con oficinas descentralizadas en el interior del país. Para ello ha organizado el territorio nacional en Macro Regiones que agrupan más de dos departamentos de acuerdo con su afinidad productiva. Es así que se contrató personal de apoyo para que se encargue de identificar al público objetivo para después informarle sobre los beneficios y capacitarlo en el uso de la plataforma. Esta estrategia se implementó en las Macro Regiones: (i) Suroeste; Tacna, Moquegua y Arequipa; (ii) Centro; Huancayo, Pasco, Huánuco, Huancavelica y Ayacucho; (iii) Norte; Piura y Tumbes. El resultado fueron 250 empresas PYME capacitadas en el uso de la plataforma Late.

Capítulo III: Análisis Estratégico

3.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) va a permitir cuantificar y evaluar tanto las fortalezas como las debilidades de Late. En la EFI, vamos a contar con 10 factores clave, cinco fortalezas y cinco debilidades. En la Tabla 2 se expone que Late tienen un valor ponderado de 2.51, valor que está por debajo del promedio (2.5). Esto dice que Late tiene una posición competitiva interna fuerte.

Tabla 2

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores determinantes de éxito				
Fortalezas		Peso	Calificación	Peso Ponderado
F1	Respaldo institucional del estado peruano a través de PROMPERÚ	0.05	3	0.15
F2	Acceso a data por medio de convenios con las principales instituciones generadoras de data estadística sin fines de lucro.	0.05	4	0.2
F3	Servicio sin costo alguno para la comunidad exportadora	0.2	4	0.8
F4	Late ofrece más información y más funcionalidades que otros servicios privados	0.05	4	0.2
F5	Foco en el servicio al exportador y no en la necesidad de generar rentabilidad ya que se usan fondos estatales	0.03	3	0.09
Debilidades				
D1	Falta de especialización en los distintos pasos del proceso de exportación	0.1	2	0.2
D2	1 mes de retraso en la actualización de la data	0.2	2	0.4
D3	Dependencia de regulación estatal para contar con fondos para la promoción del servicio	0.07	1	0.07
D4	Baja publicidad y promoción del servicio entre su público objetivo	0.15	2	0.3
D5	Complejidad de uso alta en especial para público objetivo poco digitalizado	0.1	1	0.1
Total		1		2.51

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar los resultados del análisis PESTE para cuantificar las oportunidades y amenazas obtenidos de

dicho análisis. En la matriz EFE de Late se puede contar 10 factores clave, cinco oportunidades y cinco amenazas. La Tabla 3 muestra la matriz EFE de Late con un valor ponderado de 2.15. Este resultado está por debajo de la media (2.5) lo que indica que Late no está respondiendo de la manera más adecuada a las oportunidades y amenazas de entorno. Por otro lado, las oportunidades presentan un mayor valor que las amenazas lo cual puede ser aprovechado por PROMPERÚ para contrarrestar futuras amenazas.

3.3 Matriz FODA

La Matriz FODA ha sido desarrollada sobre la base de las matrices EFE y EFI con el propósito de sintetizar la evaluación general de Late. En la Tabla 4 se puede ver la Matriz FODA en donde se exponen las estrategias generadas para: Fortalezas y Oportunidades (FO), Debilidades y Oportunidades (DO), Fortalezas y Amenazas (FA), y Debilidades y Amenazas (DA). Las estrategias planteadas en cada cuadrante serán los lineamientos por considerar para desarrollar el plan de marketing digital de Late.

3.4 Matriz de IE

Según D'Alessio (2013), la Matriz IE es la intersección de dos dimensiones claves: los puntajes de los valores totales de la Matriz EFI sobre el eje "x", y los puntajes de valores totales de la Matriz EFE en el eje "y". Un puntaje de valor total de la MEFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje "x" de la MIE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De igual manera, un puntaje de valor de la EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje "y", se considera bajo; un puntaje 2.0 a 2.99 representa un valor medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

En la Tabla 5, se observa que según el análisis EFI el puntaje es 2,68 y del análisis EFE el puntaje es 2.05, los cuales logran ubicar a Late en la intersección de los valores del

cuadrante V, el cual indica que debe de desarrollarse selectivamente para mejorar, con la aplicación de estrategias para retener y mantener.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores determinantes de éxito				
Oportunidades		Peso	Calificación	Peso Ponderado
O1	Existe mucho interés por parte de las Pymes en recabar información relevante para su negocio por lo que están dispuestas a invertir tiempo y esfuerzo en conseguir las	0.2	3	0.6
O2	Penetración de dispositivos móviles y de acceso a internet va en rápido aumento en toda la población	0.1	2	0.2
O3	Crecimiento económico y del PBI, baja tasa de inflación y disminución de la pobreza generan un clima ideal para la aparición de nuevas Pymes exportadoras, posibles usuarias del servicio	0.1	2	0.2
O4	Economía peruana participa activamente del mercado internacional, en 2014 fue el 20% del PBI (Según el Foro Económico Mundial (2016) en el caso de Perú, el índice del tamaño del mercado extranjero (4,8) es superior al índice del tamaño del mercado doméstico (4.3). Estos índices reflejan la importancia relativa que tiene cada uno de los mercados (doméstico y extranjero) dentro de la producción y el consumo de cada país).	0.15	3	0.45
O5	Alta proporción de la población peruana es joven (En 2017 el 27,4% de la población de Perú tenía entre 0 y 14 años. El porcentaje promedio de población en América Latina y el Caribe dentro de este rango de edad es 24,9%. Fuente: Banco Mundial).	0.1	2	0.2
Amenazas				
A1	Perú tiene una alta tasa de informalidad (69%) lo que no permite que las empresas operen según ley y por ende no puedan hacer uso de manera correcta del servicio de Late	0.05	2	0.1
A2	Bajo nivel de inversión en Investigación y Desarrollo como porcentaje del PBI detiene la innovación necesaria para potenciar los servicios digitales	0.05	1	0.05
A3	Nivel de absorción de tecnología en las empresas, penetración de banda ancha fija y móvil todavía baja para soportar grandes softwares	0.1	1	0.1
A4	Restricciones a la bancarización y financiamiento al emprendimiento	0.05	1	0.05
A5	Capital humano, en gran medida, aún no cuenta con la capacitación necesaria para manejar la innovación tecnológica.	0.1	2	0.2

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 4

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 Respaldo institucional del estado peruano a través de PROMPERÚ.</p> <p>F2 Acceso a data por medio de convenios con las principales instituciones generadoras de data estadística sin fines de lucro.</p> <p>F3 Servicio sin costo alguno para la comunidad exportadora.</p> <p>F4 Late ofrece más información y más funcionalidades que otros servicios privados.</p> <p>F5 Foco en el servicio al exportador y no en la necesidad de generar rentabilidad ya que se usan fondos estatales.</p>	<p>D1 Falta de especialización en los distintos pasos del proceso de exportación.</p> <p>D2 1 mes de retraso en la actualización de la data.</p> <p>D3 Dependencia de regulación estatal para contar con fondos para la promoción del servicio.</p> <p>D4 Baja publicidad y promoción del servicio entre su público objetivo.</p> <p>D5 Complejidad de uso alta en especial para público objetivo poco digitalizado.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p>O1 Existe mucho interés por parte de las Pymes en recabar información relevante para su negocio por lo que están dispuestas a invertir tiempo y esfuerzo en conseguirlas.</p> <p>O2 Penetración de dispositivos móviles y de acceso a internet va en rápido aumento en toda la población.</p> <p>O3 Crecimiento económico y del PBI, baja tasa de inflación y disminución de la pobreza generan un clima ideal para la aparición de nuevas Pymes exportadoras, posibles usuarias del servicio</p>	<p>O1 F1 F3 F5 Establecer estrategias de comunicación y posicionamiento sobre la base de ser un servicio gratuito para un sector específico que lo valora.</p> <p>O2 F1 F3 F5 Comunicación a través de todas las plataformas digitales de PROMPERÚ.</p> <p>O5 F1 F3 F5 Crear espacio de comunicación especial para jóvenes emprendedores, aprovechando su estilo propio de comunicarse.</p>	<p>O1 D1 D2 D4 Reforzar el posicionamiento de Late como un servicio gratuito donde se puede encontrar gran cantidad de información confiable</p> <p>O5 D5 Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas para dar a conocer el servicio a sus alumnos que podrían ser nuevos exportadores.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>A1 Perú tiene una alta tasa de informalidad (69%) lo que no permite que las empresas operen según ley y por ende no puedan hacer uso de manera correcta del servicio de Late</p> <p>A2 Bajo nivel de inversión en Investigación y Desarrollo como porcentaje del PBI detiene la innovación necesaria para potenciar los servicios digitales</p>	<p>F1 A1 Desarrollar programa comunicación incentivando a la formalización empresarial para aprovechar las oportunidades del mercado exportador.</p> <p>F3 A3 A5 Comunicar los ahorros que significarían para la empresa invertir más en recurso tecnológico versus tener servicios gratuitos como Late</p>	<p>A3 D5 Generar estrategias de comunicación y concientización sobre las posibilidades del uso de servicios digitales para una empresa que piense en exportar.</p> <p>A4 D4 D5 Generar alianzas estratégicas con bancos que deseen financiar nuevos emprendimientos, donde Late pueda capacitar al posible nuevo exportador.</p>

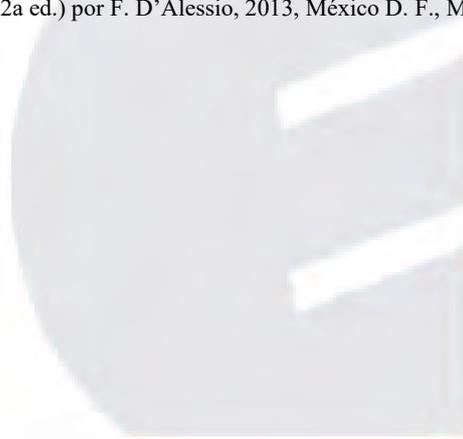
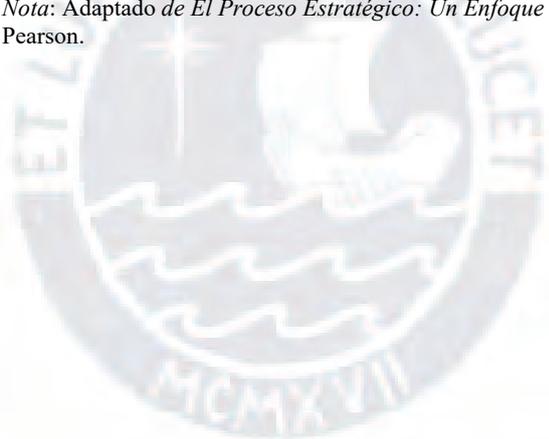
Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 5

Matriz IE

		FUERTE	MEDIO	DÉBIL
		4.0	3.0	2.0
EFE	ALTO	3.0	I. Invertir selectivamente para crecer	II. Invertir selectivamente para construir III. Desarrollarse para mejorar
	MEDIO	2.0	IV. Invertir selectivamente y construir	V. Desarrollar selectivamente para mejorar VI. Cosechar o invertir
	BAJO	1.0	VII. Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII. Cosechar IX. Desinvertir

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.



Capítulo IV: Decisiones Estratégicas de Marketing

4.1 Segmentación y Posicionamiento

4.1.1 Criterios de segmentación.

El proceso de segmentación resulta clave para el desarrollo exitoso de cualquier campaña de mercadeo que se vaya a ejecutar pues a partir de este se va a forjar el marketing estratégico necesario para abordar cualquier objetivo que se tenga. Este proceso implica la identificación de variables que permitan separar una población en distintas partes. Por supuesto, es importante entender cuáles son las variables más importantes para cada caso específico que se vaya a abordar. Del mismo modo, como lo sugieren Giraldo y Juliao (2016) se puede elegir una de las cuatro estrategias de segmentación que él plantea. En el caso del plan digital que se va a preparar para Late, se están considerando la estrategia de marketing diferenciado en el que la organización elige más de un segmento para trabajar en él preparando un mix de marketing especial para cada uno. En este caso se está trabajando sobre las variables: tamaño de la empresa, tipo de empresa (si es exportadora o no o si tiene potencial exportador), tipo de exportación que realiza (tradicional o no tradicional) y si ha sido registrado o no con Late anteriormente.

4.1.2 Identificación del mercado meta

Luego de haber contemplado cuáles serán los criterios que se tomarán en cuenta para segmentar el universo total que se tiene a consideración, es posible identificar cuál es el mercado meta al que los esfuerzos deben apuntar para continuar con el proceso de generar el marketing estratégico de la campaña. En el caso del presente plan de marketing digital se van a seleccionar dos mercados meta. El primero, las empresas pymes peruanas exportadoras de productos no tradicionales que ya conozcan del servicio de Late y se hayan registrado en la base de datos de la plataforma. A ellas se les proporcionará comunicación dirigida a estimular

el uso de la plataforma y a que puedan recomendarla. El segundo mercado meta serán las empresas pymes peruanas con potencial exportador de productos no tradicionales que no sepan de la plataforma. Aquí el objetivo es generar awareness sobre los beneficios de la plataforma para una empresa pequeña que está buscando expandir sus mercados de influencia.

4.1.3 Criterios para el posicionamiento

Luego de haber segmentado el universo y haber elegido a aquellos que nos interesa atender, resulta clave establecer cuál va a ser el posicionamiento deseado para nuestra propuesta a fin de hacerla atractiva a nuestro público. En ese sentido, Late intenta posicionarse como la herramienta de exportación más amigable del mercado además de con el respaldo de PROMPERÚ. Ideal para aquellas empresas pequeñas que necesitan asesoramiento en su búsqueda por compradores internacionales a los que puedan atender con su producción de productos (bienes o servicios) nacionales.

4.2 Objetivos de Marketing

Late es una marca nueva de PROMPERÚ que hasta el 2019 fue difundida mediante esfuerzos limitados y puntuales de marketing directo (email marketing y capacitaciones en regiones) y social media (pauta en Facebook y LinkedIn), pero que aún no ha sido promocionada con una campaña de marketing coherente, con objetivos estratégicos y que haya sido monitoreada durante su ejecución. De acuerdo con los hallazgos alcanzados en el análisis estratégico del capítulo anterior, los objetivos de marketing para el ejercicio del año 2020 serán los siguientes: (a) incrementar el awareness de la marca Late en un 70%, considerando a este concepto como el indicador de qué tan conocida es una marca por su público objetivo (Kattelman, Meendering, Olesen & Stluka, 2016) y (b) incrementar la penetración de mercado a un 35%.

Cabe decir que, debido a su limitada difusión, consideramos que el awareness actual de la marca Late es reducido, por lo cual es necesario incrementar este indicador dado que está comprobado según Mohd Suki, Mohd Suki y Shahirah Azman (2015) que el nivel de awareness de una marca está positivamente relacionado a la intención de compra y uso por parte de su público objetivo. Por otro lado, la estrategia de penetración de mercado trata de que más cantidad de exportadores PYME utilicen el servicio de la plataforma Late (Morales & Slusarczyk, 2016). Optar por este objetivo es coherente dado que según Flores (2019) Late tiene una participación de mercado de tan solo el 10% del segmento de empresas PYME que han exportado durante el 2018. Lograr una penetración de mercado del 35% es un objetivo realista ya que el exportador que usa Late de forma gratuita podría seguir usando los servicios de la competencia (Veritrade y ADEX Data Trade) sin que esto afecte su presupuesto.

Los objetivos de marketing digital deben estar alineados a los objetivos estratégicos de marketing para impulsar su logro. Por eso, previamente a proponer los objetivos de marketing digital, es necesario revisar las experiencias previas de campañas similares desarrolladas por la Dirección de Exportaciones a un público similar que el de Late. Las únicas dos campañas digitales que se realizaron en el 2018 fueron la de “Jóvenes Creadores al Mundo” y el lanzamiento de la plataforma web Aula Virtual. El análisis de ambas campañas exige especificar los conceptos clave para definir objetivos en canales digitales: (a) awareness, (b) engagement, y (c) conversión. Según Dilham, Muda y Rahmatus (2018), el objetivo digital de “awareness” corresponde a la necesidad de que el público objetivo conozca el nombre de la marca y su propuesta de valor; más aún cuando esta marca es nueva en el mercado. Por otra parte, el objetivo de “engagement” corresponde a generar interacciones (ya sean positivas o negativas) entre público objetivo hacia los mensajes de la marca; usualmente se trata de conseguir este objetivo por medio de las redes sociales (Boczkowski, Giuliano, Leica & Mitchelstein, 2018). Por último, el objetivo de “conversión” hace referencia a que el público

objetivo que estuvo en contacto con algún anuncio de la campaña digital haya realizado la acción esperada, como por ejemplo la compra de un producto, la suscripción en un newsletter, el registro en una website o la lectura de algún contenido en específico (Sandulescu, 2017).

Habiendo explicado los conceptos y los objetivos fijados se hace pertinente entrar en la casuística de experiencias pasadas así, en junio del 2018 la Subdirección de Promoción Internacional de la Oferta Exportable utilizó las redes sociales para difundir el concurso “Jóvenes Creadores al Mundo”, el cual se desarrollaba en el marco del PerúModa (evento icónico del sector Vestimenta y Decoración). Fue la primera vez que utilizaban pauta digital para este fin, en años anteriores solo difundían el concurso de manera orgánica por medio de las cuentas en redes sociales de PROMPERÚ. El objetivo de la campaña fue obtener inscritos, se entiende eso por el formato del anuncio mas no por el informe de resultados, el cual no indica explícitamente la cantidad de inscritos que se apuntaba, solo menciona el objetivo de 1% de CTR con un mínimo de 694,444 impresiones. En su ejecución fue una campaña muy corta de seis días de duración (6 de junio al 12 de junio) donde se lograron los resultados que se muestran en la Tabla 6: alcanzaron 423,104 usuarios únicos, pero no se logró llegar al porcentaje de CTR objetivo, con un resultado final de solo 0.8%. El análisis de esta campaña deja los siguientes aprendizajes: (a) el 97% de los 7,240 clics obtenidos fueron desde dispositivos móviles, (b) dado que la audiencia fue amplia se pudo apreciar que el segmento más participativo fueron los de 35 a 44 años, (c) se debió de implementar varios anuncios con el mismo formato pero con texto e imagen diferente para que compitan entre sí, (d) tener cuidado con la coyuntura dado que puede afectar los resultados esperados (en este caso la campaña se lanzó a la par que el Mundial de Fútbol).

Luego de esta primera experiencia, en noviembre del 2018 la Subdirección de Desarrollo Exportador decidió apoyar por medio de una campaña digital el lanzamiento de la nueva plataforma web llamada Aula Virtual: aulavirtual.promperu.gob.pe (Figura 10). A

diferencia de la campaña “Jóvenes Creadores al Mundo”, esta si se implementó en más de un canal digital: Facebook, YouTube, Google y LinkedIn. Antes de detallar los resultados obtenidos en cada uno de ellos, cabe mencionar que el público objetivo de la campaña fueron los potenciales exportadores, ya sean empresas con ventas locales o emprendedores con nuevas ideas de negocio (público similar al de Late).

Tabla 6

Pauta tráfico en Facebook para la campaña Jóvenes Creadores al Mundo

Medio	Formato	Objetivo	Tipo de compra		Impresiones	Clics	CTR	CPC	Inversión
Facebook	Page Post Link	Tráfico	CPC	Proyectado	694,444	8,333	1%	\$0.12	\$1,000
				Entregado	910,540	7,240	0.8%	\$0.13	\$1,000

Adaptado de “Perú Moda - Junio” por PROMPERÚ, 2018.



Figura 10. Home de la web Aula Virtual de PROMPERÚ
Recogido de aulavirtual.promperu.gob.pe

- a) Facebook. La pauta en esta red social tuvo 3 objetivos: engagement (reproducciones de video e interacciones) y visitas a la plataforma web. Se invirtieron \$2,000.00 durante 17 días para lograr los siguientes resultados de engagement según se pueden ver en las Tablas 7 y 8: 10,553 interacciones con un engagement rate del 3%, y 72,930 reproducciones de video con un VTR (View Through Rate) del 5%. También se

invirtió \$1,000.00 durante 15 días para lograr 9,281 visitas a la web del Aula Virtual, como se visualiza en la Tabla 9.

Tabla 7

Pauta multimedia en Facebook y YouTube para la campaña del Aula Virtual

Medio	Formato	Objetivo	Tipo de compra		Impresiones	Reproducciones	VTR	CPV	Inversión
Facebook	Page Post Video	Views	CPV	Proyectado	312,500	12,500	4%	\$0.04	\$500
				Entregado	481,336	23,019	5%	\$0.02	
Facebook	Page Post Video	Plays	CPV	Proyectado	562,500	22,500	4%	\$0.04	\$900
				Entregado	1,093,309	49,911	5%	\$0.02	
YouTube	In Stream	Plays	CPV	Proyectado	1,111,111	133,333	12%	\$0.03	\$4,000
				Entregado	1,847,207	919,561	50%	\$0.004	

Nota: Adaptado de “Marca Perú Aula Virtual – Reporte parcial noviembre” por PROMPERÚ, 2018.

Tabla 8

Pauta engagement en Facebook para la campaña del Aula Virtual

Medio	Formato	Objetivo	Tipo de compra		Impresiones	Interacciones	ER	CPE	Inversión
Facebook	Page Post Ad	Interacciones	CPV	Proyectado	66,667	10,000	15%	\$0.06	\$600
				Entregado	323,657	10,553	3%	\$0.06	\$600

Nota: Adaptado de “Marca Perú Aula Virtual – Reporte parcial noviembre” por PROMPERÚ, 2018.

Tabla 9

Pauta tráfico en Facebook para la campaña del Aula Virtual

Medio	Formato	Objetivo	Tipo de compra		Impresiones	Clics	CTR	CPC	Inversión
Facebook	Page Post Link	Tráfico	CPC	Proyectado	83,333	8,333	1%	\$0.12	\$1,000
				Entregado	1,371,145	9,281	1%	\$0.11	\$1,000

Nota: Adaptado de “Marca Perú Aula Virtual – Reporte parcial noviembre” por PROMPERÚ, 2018.

- b) YouTube. La pauta “in stream” con Google Ads en esta red social tuvo un solo objetivo: reproducciones para el video con el spot del Aula Virtual. Se invirtieron \$4,000.00 con lo que se lograron 919,561 vistas al video promocional, ver Tabla 7.
- c) Google. La pauta en Google con Google Ads tuvo el objetivo de conseguir tráfico a la web del Aula Virtual. Se invirtió \$437.81 con lo que se logró 2,426 visitas a la web, como lo indica la Tabla 10.
- d) LinkedIn. La pauta en esta red social tuvo dos objetivos diferentes: awareness y obtener tráfico para la web. Se invirtió \$2,632.32 con lo que se logró 133,894 impresiones y 655 visitas a la web, como se verifica en las Tablas 11 y 12.

Tabla 10

Pauta tráfico en Google Ads para la campaña del Aula Virtual

Medio	Formato	Objetivo	Tipo de compra	Impresiones	Clics	CTR	CPC	Inversión	
Google	Ads	Tráfico	CPC	Proyectado	81,250	6,500	8%	\$0.20	\$1,300
				Entregado	67,030	2,426	4%	\$0.18	\$437.81

Nota: Adaptado de “Marca Perú Aula Virtual – Reporte parcial noviembre” por PROMPERÚ, 2018.

Tabla 11

Pauta awareness en LinkedIn para la campaña del Aula Virtual

Medio	Formato	Objetivo	Tipo de compra	Impresiones	Clics	CTR	CPM	Inversión	
LinkedIn	Display	Awareness	CPM	Proyectado	211,416	-	-	\$4.73	\$1,000
				Entregado	133,894	80	0.06%	\$4.73	\$633.32

Nota: Adaptado de “Marca Perú Aula Virtual – Reporte parcial noviembre” por PROMPERÚ, 2018.

Tabla 12

Pauta tráfico en LinkedIn para la campaña del Aula Virtual

Medio	Formato	Objetivo	Tipo de compra	Envíos	Clics	CPE	Inversión	
LinkedIn	InMail	Tráfico	CPE	Proyectado	2,222	-	\$0.90	\$2,000
				Entregado	10,387	655	\$0.19	\$2,000

Nota: Adaptado de “Marca Perú Aula Virtual – Reporte parcial noviembre” por PROMPERÚ, 2018.

Después de analizar estos resultados se propone tener en cuenta los siguientes objetivos de marketing digital, alineados a los objetivos estratégicos de la marca, para la campaña a desarrollarse durante todo el 2020:

1. 1,500,000 de interacciones a las publicaciones sobre Late en las redes sociales de PROMPERÚ.
2. 1,200,000 de visualizaciones de 30 segundos a los videos de Late, incluyendo los spots y tutoriales.
3. 1,000,000 de visitas a la plataforma Late, incluyendo el blog.
4. Mantener el porcentaje de rebote menor al 30% en la plataforma Late, para la navegación desde dispositivos móviles y de escritorio.
5. 100,000 leads (nuevos correos electrónicos del target).
6. 50,000 nuevos registrados en la plataforma Late.
7. 10,000 simulaciones finalizadas.
8. Promedio de satisfacción de 9, en una escala del 1 al 10, de los usuarios de la plataforma web Late.

4.3 Estrategias Directas

4.3.1 Ventaja competitiva.

Según Porter (2015), la ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de otorgar a sus compradores. Puede ser a través de ofrecer menores precios que los de los competidores para beneficios equivalentes o en contraparte ofrecer beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra. La ventaja competitiva de Late es ofrecer un producto mayor beneficio respecto a la competencia, su alianza con Comscore brinda acceso a datos de las aduanas de todo el mundo además de ser un producto gratuito ofreciendo al público objetivo los datos necesarios en oferta, demanda, requisitos arancelarios, precios y costos para

planificar sus exportaciones. Los servicios que ofrece la competencia son limitados ya que Veritrade ofrece información de aduanas de Latinoamérica y solo principales países del mundo y ADEX solo ofrece servicios de lectura de datos de la aduana peruana.

4.3.2 Estrategia Competitiva.

Según D'Alessio (2013), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) desarrollada por Dickel en 1984 determina la postura estratégica de una organización. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es la más adecuada para una organización dada. Y pueden ser: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva o (d) competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas, (a) fuerzas financieras y (b) ventaja competitiva; y dos dimensiones externas, (c) estabilidad del ambiente y (d) fuerza de la industria. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

En la Tabla 13 se aprecia la MPEYEA de Late, y en la Figura 11 se muestra su representación gráfica. Los resultados de la MPEYEA del Marketing Digital en Late son: Eje X = FI (4.56) + VC (-3.56) = 1.00 Eje Y = EE (-2.00) + FF (1.67) = -0.33. A partir de los resultados se puede observar que el producto Late debe asumir una postura estratégica competitiva, cuenta con posición financiera media ya que al ser un producto del estado tendrá el financiamiento de acuerdo a los lineamientos de inversión de PROMPERÚ pero la baja necesidad de capital para aplicar campañas de marketing digital hacen un entorno financiero favorable. La estabilidad del entorno en cambios tecnológicos, bajas barreras de entrada y competencia limitada hacen que el sector sea adecuado para aplicar nuestras estrategias.

Las ventajas competitivas son nuestro principal valor, Late es un producto que ofrece mayor beneficio respecto a la competencia, su alianza con Comscore brinda acceso a datos de las aduanas de todo el mundo además de ser un producto gratuito ofreciendo al público

objetivo los datos necesarios en oferta, demanda, requisitos arancelarios, precios y costos para planificar sus exportaciones. Los servicios que ofrece la competencia son limitados ya que Veritrade ofrece información de aduanas de Latinoamérica y solo principales países del mundo y ADEX solo ofrece servicios de lectura de datos de la aduana peruana.

Como el sector se encuentra en posición estratégica competitiva indica que podemos hacer las cosas mejor que los competidores. Se deben plantear estrategias que permitan ganar penetración del mercado, desarrollo del mercado y del producto y según el cuadrante competitivo resultado se deben aplicar estrategias de Ventaja competitiva en diferenciación. Una empresa sigue una estrategia de diferenciación cuando ofrece productos o servicios distintos e innovadores. Es así que “Una empresa se diferencia de sus compradores si puede ser única en algo que pueda ser valioso para los compradores. El grado en el que los competidores en un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en el sector industrial” (Porter, 2015, p.137).

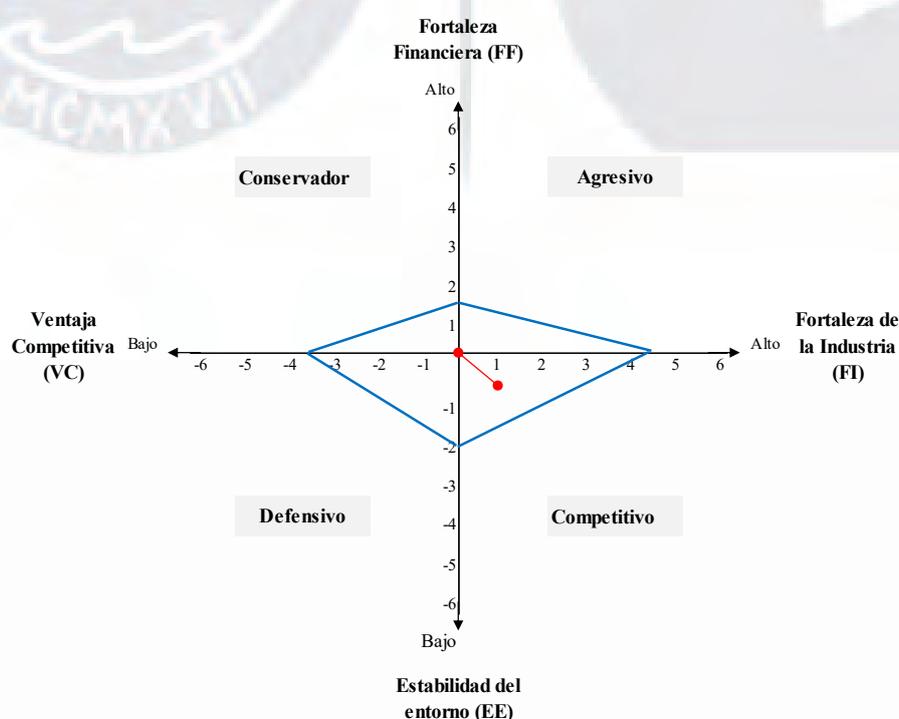


Figura 11. Representación gráfica de la MPEYEA para Late
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

4.3.3 Propuesta estratégica de valor.

Late ayuda a los exportadores y potenciales exportadores PYME, que quieren conseguir información completa y gratuita para mejorar la toma de decisiones estratégicas y lograr una internacionalización exitosa, a diferencia de Veritrade y ADEX Data Trade que tan solo brindan información de inteligencia comercial con data de mercados limitada.

4.4 Conclusiones

En el capítulo 4 se trató lo referente a las decisiones estratégicas de marketing que permiten visualizar los ejes que soportarán las tácticas que serán propuestas en el marketing mix. Se estableció que el segmento y público objetivo de Late van a ser las empresas PYMES peruanas exportadoras y con potencial exportador de productos no tradicionales, entendiendo que se van a hacer esfuerzos para posicionarse como la herramienta de exportación más amigable del mercado. Los objetivos de marketing específicos, medibles, relevantes y alcanzables dentro de un periodo de tiempo (doce meses) fueron plantados teniendo en cuenta la necesidad de revisar las metas alcanzadas por campañas de marketing previas realizadas por otras marcas de la dirección de exportaciones de PROMPERÚ, con lo cual se plantea que se va a incrementar el awareness de la marca Late en un 70% y la penetración de mercado a un 35%. Finalmente, la ventaja y estrategia competitiva son dos factores que se trabajaron con ayuda de la matriz PEYEA, con la cual se determinó que Late puede asumir una propuesta de estrategia competitiva en el mercado peruano, teniendo como ventaja competitiva el ofrecer un producto de mayor beneficio respecto a la competencia entregando al público objetivo los datos necesarios en oferta y demanda, requisitos arancelarios, precios y costos para planificar sus exportaciones de manera gratuita para una mejor toma de decisiones estratégica y una internacionalización exitosa y sostenible en el tiempo.

Tabla 13

MPEYEA para Late

Posición Estratégica	Grupo	Factor determinante	Valor
Interna	Fortaleza Financiera (FF)	1. Retorno de la inversión	0
		2. Apalancamiento	0
		3. Liquidez	0
		4. Capital requerido Vs. capital disponible	5
		5. Flujo de Caja	0
		6. Facilidad de salida del mercado	2
		7. Riesgo involucrado en el negocio	3
		8. Rotación de inventarios	0
		9. Economías de escala y de experiencia	3
		Promedio	1.44
	Ventaja competitiva (VC)	1. Participación en el mercado	2
		2. Calidad del producto	5
		3. Ciclo de vida del producto	5
		4. Ciclo de reemplazo del producto	1
		5. Lealtad del consumidor	1
		6. Utilización de la capacidad de los competidores	1
		7. Conocimiento tecnológico	4
		8. Integración vertical	0
		9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
		Promedio -6	-3.56
Externa	Estabilidad del entorno (EE)	1. Cambios tecnológicos	2
		2. Tasa de inflación	5
		3. Variabilidad de la demanda	3
		4. Rango de precios de productos competitivos	4
		5. Barreras de entrada al mercado	5
		6. Rivalidad/Presión competitiva	5
		7. Elasticidad de precios de la demanda	3
		8. Presión de los productos sustitutos	5
	Promedio -6	-2.00	
	Fuerzas de la industria (FI)	1. Potencial de crecimiento	5
		2. Potencial de utilidades	4
		3. Estabilidad financiera	5
		4. Conocimiento tecnológico	5
		5. Utilización de recursos	5
		6. Intensidad de capital	3
		7. Facilidad de entrada al mercado	5
		8. Productividad / Utilización de la capacidad	4
		9. Poder de negociación de los productores	5
		Promedio	4.56

Nota. Vector direccional: Eje X = FI + VC = 1.00; Eje Y = EE + FF = -0.56

Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.) por F. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Capítulo V: Marketing Mix

5.1 Producto

Late es una plataforma web gratuita de exportación asistida creada por PROMPERÚ para guiar a la PYME en el proceso de exportación de manera sencilla y amable. Se accede a ella a través de la dirección web www.late.gob.pe por lo que tiene cobertura nacional, todo el año, las 24 horas del día.

5.1.1 Descripción del producto y formas de uso

La plataforma de exportación asistida Late permite aprender los puntos clave del proceso de exportador: (a) inteligencia de mercados, la Figura 13 nos muestra cómo a través de la elección de un producto o partida arancelaria podremos tener información de mercados nacionales e internacional; (b) requisitos no arancelarios, la Figura 14 nos muestra la información de requisitos técnicos de productos que otorga; (c) requisitos arancelarios, la Figura 15 nos muestra la información de acuerdos comerciales que benefician la exportación; (d) logística, la Figura 16 nos muestra la información de requisitos logísticos de exportación de productos que otorga; y (e) costos y financiamiento, la Figura 17 nos muestra la información de herramientas financieras habilitadas.

1. INTELIGENCIA DE MERCADOS

Identifica tus mercados de interés.

● Ingrese el nombre del producto a exportar

● Seleccione la partida arancelaria

Producto: Partida:

Descripción:

Presentación:

País destino:

Segmento:

● Elige la presentación, país destino y segmento objetivo. Así obtendrás los siguientes análisis del producto:

- Análisis de mercado
- Análisis de *ranking*
- Países importadores
- Países proveedores
- Estadísticas
- Alertas
- Estudios de mercado
- Biblioteca indexada

Figura 13. Paso 1 - Inteligencia de mercados

Adaptado de “Plataforma de Exportación Asistida – Late” por PROMPERÚ, 2018.



Figura 14. Paso 2 - Requisitos no arancelarios
Adaptado de “Plataforma de Exportación Asistida – Late” por PROMPERÚ, 2018.



Figura 15. Paso 3 - Requisitos arancelarios
Adaptado de “Plataforma de Exportación Asistida – Late” por PROMPERÚ, 2018.



Figura 16. Paso 4 - Información de logística de exportación
Adaptado de “Plataforma de Exportación Asistida – Late” por PROMPERÚ, 2018.



Figura 17. Función Información de costos y financiamiento de Late
Adaptado de “Plataforma de Exportación Asistida – Late” por PROMPERÚ, 2018.

5.1.2 Ciclo de vida del producto

Sánchez (2015) analizó el modelo de ciclo de vida del producto desarrollado por Levitt, el cual se visualiza en la Figura 18. Es un concepto teórico que trata de modelar una realidad, la evolución de las variables de ventas y beneficios para un determinado producto o marca. Según su enfoque comercial permite anticipar las actividades de la dirección comercial e identificar desviaciones entre la situación real de un producto y la esperada. Según Sánchez (2015) el modelo clásico tiene cuatro etapas:

“(1) Desarrollo de mercado, comienza cuando el producto llega al mercado, caracterizado por unas ventas bajas y lento crecimiento; (2) crecimiento de mercado, caracterizada porque la demanda comienza a crecer y el mercado se expande rápidamente; (3) madurez de mercado, cuando el mercado ha alcanzado su máximo nivel, la demanda puede crecer ligeramente por la propia tasa de renovación del producto y por la tasa de formación de nuevas familias (crecimiento demográfico); y (4) declive del mercado, el producto deja de ser atractivo para los consumidores y la demanda comienza a caer. “Normalmente sucede porque el producto es sustituido por otros productos que resultan de mayor utilidad para los consumidores”. (p. 208)

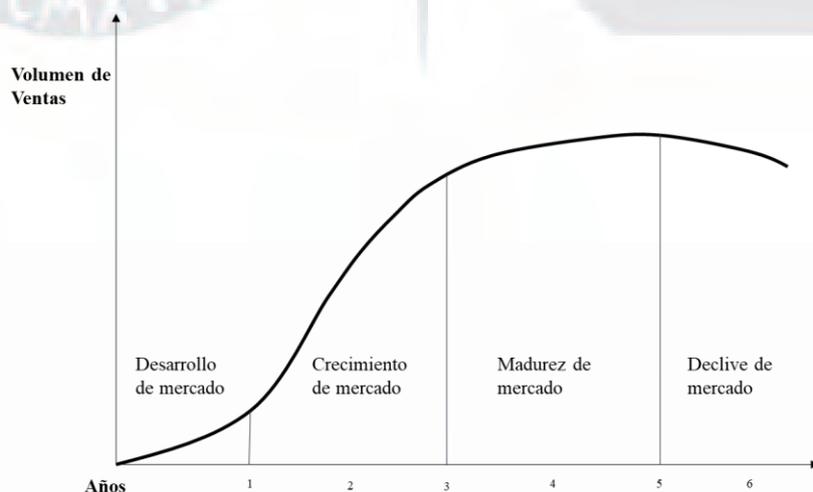


Figura 18. Modelo de ciclo de vida de producto
Copyright: Levitt, 1965.

Por lo tanto, según Sánchez (2015), para definir en qué etapa se encuentra el mercado se deben seguir definir ciertas características de este bajo los criterios seleccionados en la Tabla

14 y se puede definir que el mercado se encuentra en etapa de crecimiento. Para conseguir este propósito Sánchez (2015) plantea dos caminos a seguir que aplicaremos: (a) Late captará compras de sustitución provenientes de otros competidores, ofreciendo ventajas competitivas en precio y producto a los consumidores que inciten el cambio de marca; (b) Late captará la cuota de mercado de los nuevos consumidores. Estas estrategias son posibles cuando el mercado está en una fase muy inicial y sin un claro líder.

Tabla 14

Evolución de características según la etapa del ciclo de producto.

Aspecto	Desarrollo de mercado	Crecimiento	Madurez	Declive
Ratio de crecimiento del mercado	Bajo	Alto	Vegetativo	Negativo
Cambio en el ratio de crecimiento	Pequeño	Se incrementa con rapidez, después más despacio	Pequeño - nulo	Decrece con rapidez
Número de segmentos	Muy pocos	Alguno	De algunos a muchos	Pocos
Cambios tecnológicos en el diseño del producto	Muy grandes	Grandes	Ligeros	Ligeros
Beneficios totales	Negativos	Positivos crecientes	Punto más alto - empiezan a descender	Positivos a negativos
Beneficios por unidad	Negativos	Punto más alto	Se inicia el descenso	Positivos a negativos
Cash Flow	Altamente negativo	Negativo	Altamente positivo	Positivo
Ventas	Bajas	Rápido crecimiento	Lento crecimiento / estabilización	Disminuyen
Costes de producción	Altos	Más bajos (economías de escala y de experiencia)	Alcanzan su nivel más bajo	Se elevan
Clientes	Innovadores (escasos)	Primeros adoptadores y primera mayoría	Mercado masivo	Última mayoría - regados
Competencia	Escasa o inexistente. Monopolio	Entrada de competidores que imitan el producto, lo mejoran o reducen precios. Oligopolio	La competencia se estabiliza. Cuotas de mercado estables. Competencia monopolística / aumenta a competencia	Competidores van saliendo del mercado. Oligopolio. Aumenta la competencia

Información fundamental	Identificar las posibilidades de uso del producto y descubrir sus debilidades	Atención a la posición de la marca. Búsqueda de nuevas oportunidades de segmentación	Atención a posibles mejoras del producto. Alerta ante la competencia y los posibles signos de declive del producto	Identificación del momento en que el producto deber ser abandonado
I+D	Correcciones técnicas	Iniciar el desarrollo del producto sucesor del actual	Desarrollar pequeñas variantes. Reducir costes.	Retirar toda la I+D de la inversión inicia

Nota. Adaptado de Cruz Roche, I. (1990): Fundamentos de Marketing, Ariel Economía, p. 185 y Santasmases, M (1996): Marketing. Conceptos y Estrategias, Pirámide, p. 438.

5.1.3 Beneficios para el consumidor

Late beneficia a los exportadores y potenciales exportadores PYME que quieren conseguir información centralizada, confiable y gratuita para mejorar la toma de decisiones estratégicas y lograr una internalización exitosa, a diferencia de Veritrade y ADEX Data Trade que tan solo brindan información de inteligencia comercial con data limitada. Late es un producto gratuito que ofrece mayor beneficio respecto a la competencia, su alianza con Comtrade facilita el acceso a las bases de datos de las aduanas de todo el mundo. Además, ofrece la información necesaria en oferta, demanda, requisitos arancelarios, precios y costos para planificar sus exportaciones.

5.1.4 Objetivos del producto

Encontramos en Late una herramienta muy completa para las PYMES peruanas exportadoras y potenciales exportadoras de productos no tradicionales, ofrece un servicio amigable, con información centralizada y actualizada (con un mes de retraso en la entrega de la información, pero por lo mismo con los datos más confiables y completos del mercado). Late, como se ha expuesto en capítulos anteriores, no tiene ánimo de lucro y su finalidad es complementar el portafolio ya existente de PROMPERÚ, entregando a su segmento objetivo la posibilidad de mantenerse informados, que como se ha explicado es una de las principales razones por las cuales las empresas que en algún momento han empezado a exportar no se

logran mantener haciéndolo. Exportar abre las posibilidades de expandirse a otros mercados y expandir negocios peruanos por lo que el objetivo de Late particularmente es por medio de la información que se brinda poder ayudar a que más compañías tomen la iniciativa de empezar a exportar y que sean exportaciones que se pueden mantener en el tiempo.

5.2 Comunicación y Promoción

5.2.1 Objetivos de la comunicación

Los objetivos de comunicación deben ser coherentes y aportar a la consecución de los objetivos de marketing, por ello que se han considerado los siguientes: (1) awareness, (2) branding, y (3) call to action. El objetivo de awareness trata de que más empresarios PYME, segmento del mercado al cual apunta Late, se enteren de la existencia de la marca y de los mensajes que esta trata de comunicar a través de su estrategia de contenidos. El objetivo de branding es el paso siguiente ya que pretende comunicar la propuesta de valor que Late ofrece a los exportadores, creando así su posicionamiento en el público objetivo. Finalmente, el objetivo de call to action, o también entendido como el llamado a la acción, busca motivar y convencer al público objetivo que ya conoce la propuesta de valor de Late para que se registre en la plataforma y use el simulador. Como se puede identificar, estos tres objetivos de comunicación son parte de un proceso por lo que en el calendario del plan de marketing deben implementarse en ese orden.

5.2.2 Tono de comunicación

Los tonos de la comunicación de las marcas nos ayudan a crear una imagen en la mente del consumidor sobre la marca y a transmitir mensajes sobre cómo está estructurada internamente y lo que pueden esperar al interactuar con estas. Para Late, entendiendo que es un servicio, y que lo que quiere es que sea lo más fácil posible para el usuario obtener toda la información que ofrece la herramienta, lo que se pretende es un tono servicial orientado a

resolver de una manera efectiva las necesidades de los exportadores combinado con un tono individualizado en el que el cliente sienta la preocupación por las necesidades puntuales de su compañía (Ruiz, 2017).

5.2.3 Medios de comunicación

El principal medio de comunicación con el mercado objetivo va a ser digital, se considera que, dado que la herramienta va a requerir acceso a internet, sin importar el dispositivo, necesitamos poder llegar por este medio, informarles sobre los beneficios de Late y llevarlos a la acción para que conozcan y utilicen el servicio. Adicionalmente dado que el apoyo financiero por parte de PROMPERÚ es limitado es necesario priorizar la cantidad de medios por los cuales elegimos llevar nuestro mensaje a la audiencia.

5.2.4 Estrategias de promoción

Según Rowley (2018) las promociones de venta son un programa limitado temporalmente en el que un vendedor puede mejorar su oferta con la intención de que sus destinatarios compren inmediatamente o realicen cualquier otra opción. En esta definición destacan dos elementos: factor tiempo, ya que es necesario establecer un límite temporal para que la oferta sea promocional y no se convierta en oferta regular, y la participación del destinatario, ya que generalmente las promociones requieren que los consumidores participen usando un cupón, recogiendo el regalo, comprando el producto o servicio antes de determinada fecha, etc.

Ahora bien, como habíamos mencionado, el que Late sea un servicio gratuito hace que no se pueda alinear directamente con el concepto de promoción de ventas. Sin embargo, sí puede alinearse con los objetivos estratégicos promocionales que en muchos casos buscan aumentar el consumo actual de los clientes del servicio o a motivar a los consumidores a que cambien de marca prestadora de servicio. En ese sentido, aunque Late no haga promociones directamente, sí podría ser parte de promociones de terceros alineados al mismo público

objetivo que puedan complementar su oferta promocional con servicios complementarios al de la plataforma como el de capacitación en la misma. De esta forma, ayudaría a la marca a ser más difundida y reconocida por su target.

5.2.5 Eventos

En un mercado tan especializado como lo son las pequeñas empresas peruanas con potencial exportador, los eventos constituyen un canal de comunicación y ventas muy importantes ya que concentran un público objetivo que de otra manera estaría naturalmente mucho más disperso y difícil de alcanzar. Y no solo por el alcance a nivel cuantitativo sino también a nivel cualitativo, ya que en estos eventos los asistentes están mucho más abiertos a recibir nueva información y enterarse de las novedades que pueden potenciar su negocio. Para el caso de Late, se va a requerir estar presente en todas las ferias con temática exportadora o dedicadas a las PYMES con un mensaje claro y conciso que permita a los interesados vivir la experiencia Late en el sitio de contacto dentro de la feria.

5.2.6 Marketing interno

Según Ríos (2015), el marketing interno se entiende como una herramienta de uso para la administración de los recursos humanos de la empresa, esta incorpora los conocimientos del marketing externo a la gestión y desarrollo interno de la organización, considerando así a los empleados como sus clientes o mercado interno. Estas autoras también puntualizan que el marketing interno implica dos procesos claves de gestión: la gestión de las actitudes que permite motivar mentalmente a los empleados de la compañía y de esta forma prepararlos para el encuentro con los consumidores, y la gestión de la comunicación que permite al trabajador obtener información acerca del funcionamiento de la empresa para poder gestionar de manera correcta su rol organizacional y ofrecer al consumidor las expectativas apropiadas.

Ahora bien, según esto va a ser clave para el personal de PROMPERÚ, en especial para aquel dedicado exclusivamente a Late, que entienda su rol de embajador de la marca cara a

los consumidores externos. De esta forma es necesario la gestión de actitud entre los trabajadores para que en principio puedan entender el impacto positivo de la herramienta en el mercado y, posteriormente, la gestión de la comunicación para que ellos mismos puedan entender el funcionamiento técnico de la herramienta para que a su vez estén en capacidad de transmitir este conocimiento.

5.2.7 Relaciones públicas

Según Costa, Guimarães (2017) las relaciones públicas pueden ser concebidas como la gestión de la función política dentro de la organización. Su comprensión puede darse tanto en modelos teóricos como por su carácter estratégico, que se procesa por medio del reconocimiento del ambiente, los subsistemas, los objetivos y de los públicos de la organización. En ese sentido, pueden definirse también como los mecanismos implementados por las empresas económicas que pretenden crear y mantener una determinada imagen sobre el conjunto de la sociedad siempre en búsqueda de comprensión y beneficios mutuos. Para Late este apartado será importante pues la herramienta cuenta con el soporte de PROMPERÚ que facilita su relación tanto con medios masivos como especializados. Es importante entender además que la comunicación expresada a través de las relaciones públicas tiene un carácter más institucional y deben de atender asuntos no solo de impacto para un negocio o mercado puntual sino abriendo la implicancia a una visión más holística de país y sociedad.

5.3 Distribución

Como se ha mencionado, Late es un servicio gratuito donde no existe una típica venta transaccional, además por su naturaleza de herramienta digital, internet será la plataforma a través de la cual la herramienta llegaría a todos los usuarios con la ventaja de poder estar en cualquier lugar, las 24 horas del día siempre y cuando haya conexión a internet.

Los canales por los cuales los exportadores PYME conocerá e ingresarán a Late son los siguientes: (a) activos digitales propios de PROMPERÚ lo cual incluye sus plataformas web y redes sociales, (b) puntos de atención al cliente de PROMPERÚ en Lima y provincias, (c) eventos de la industria exportadora, (d) comunicación de los stakeholders privados y gubernamentales, y (e) y campañas de marketing. Sobre este último canal se desarrollará una estrategia completa enfocada en el marketing digital, los detalles se encontrarán al final de este capítulo.

5.3.1 Objetivos de distribución

Regularmente, el principal objetivo de la distribución es lograr el mayor alcance posible para que el producto o servicio esté disponible para más posibles compradores. Sin embargo, en el caso de la distribución exclusiva por internet, al tratarse de un servicio que se sirve de esta plataforma no solo para llegar a su público sino también para poder funcionar y ser usado. El objetivo es ser lo más visible posible dentro del espectro completo del internet donde la competencia por la atención de los usuarios es muy fuerte.

5.3.2 Estrategias de distribución

Una distribución estratégica implica elegir correctamente cada canal o punto de contacto con el consumidor de manera tal de que exista un rol diferenciado y complementario entre los canales de elección. De esta manera se puede llegar de la manera más efectiva posible a al público objetivo elegido no solo priorizando el alcance de la distribución sino también la calidad de la misma (considerando que cada punto de contacto creado ha supuesto un esfuerzo, aunque sea mínimo por parte de la organización). Para el caso de Late, sin embargo, se tiene que adaptar esta estrategia a su carácter digital desarrollando visibilidad adecuada ya que la dirección web usada sería el único punto de contacto en donde podría trabajar la herramienta. Dicho esto, y aunque el desarrollo de este punto será más profundo en

el apartado digital, la estrategia para llegar al mercado meta estará apoyada en comunicación pagada en las webs y redes sociales alineadas al plan de comunicación, así como al perfil del target que será entendido como un conjunto de intereses afines que pueden resultar en usuarios potenciales.

5.4 Plan de Marketing Digital

5.4.1 Modelo de negocio digital (Business Model Canvas)

Antes de proponer las tácticas para el plan de marketing digital, es necesario desarrollar el Business Model Canvas (BMC) de Alexander Osterwalder para identificar a los actores clave, factores determinantes y la propuesta de valor que se comunicará a través de las tácticas y canales online elegidos. Se respetarán los módulos originales del BMC tal como se ven en la Figura 19.



Figura 19. Business Model Canvas

Recogido de <https://cardboardit.com/2018/10/understanding-your-business-through-the-business-model-canvas/>

Propuesta de valor. De acuerdo con Cervantes (2019) el exportador PYME no está acostumbrado a utilizar data de inteligencia de mercados para sustentar sus decisiones comerciales, como el elegir los mercados a los cuales exportará su producto. Debe invertir

mucho tiempo buscando las múltiples instituciones fuentes de información, como Senasa y Minagri, sobre los requisitos arancelarios y no arancelarios que el mercado de su interés exige. Cuentan con poco conocimiento especializado sobre los procesos logístico y productos financieros para la exportación dado que no cuentan con profesionales que dominen ambos temas. Es por todas esas necesidades del exportador PYME que la plataforma Late tiene como propuesta de valor ofrecer información relevante, de acceso gratuito disponible en cualquier momento y lugar, sobre el producto y mercado de interés. Esta información centralizada y amigable le permitirá tomar mejores decisiones estratégicas a través de las cinco etapas clave del proceso de exportación: inteligencia de mercados, requisitos arancelarios, requisitos no arancelarios, logística y finanzas.

Actividades clave. Late requiere de información actualizada y confiable de fuentes locales e internacionales, es por ello que una de las actividades clave son los servicios web que la comunican con las bases de datos de Comtrade (base de datos de comercio internacional de las Naciones Unidas), INTrade BID (portal con información sobre integración y comercio de América Latina y el Caribe, desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo), Oracle BI de PROMPERÚ, SUNAT, RAM (plataforma web de Requisitos de Acceso a Mercados) y SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior). Otra actividad clave es la medición de la analítica, dado que no es suficiente con que los exportadores ingresen a la plataforma ya que el objetivo de Late es que ellos culminen la simulación con las cinco etapas clave de exportación. Esta medición constante ayudará a identificar si el simulador requiere de mejoras en su diseño e interface, para que la plataforma cumpla con el objetivo antes mencionado. Por último, se considera clave las actividades de difusión de la plataforma dado que es necesario comunicar a los exportadores que exista una herramienta digital que ofrece beneficios relevantes para sus necesidades de información.

Recursos clave. Como toda plataforma digital, Late tiene como un recurso clave al servidor donde se encuentra alojado sus archivos fuente, base de datos y demás programación; en este caso en particular es uno ubicado en la nube de Amazon la cual es administrada por la empresa AT&T. Otro recurso clave es la información que se muestra en la plataforma, si bien esta data se obtiene de fuentes externas, el sistema hace una copia de toda la información recabada en la propia base de datos de Late para que no se pierda y pueda estar fácilmente accesible. Finalmente, se considera al personal de la Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial de PROMPERÚ responsable de Late como un recurso clave ya que son los encargados de monitorear que el sistema web funcione correctamente y optimizar los procesos e interface en el transcurso del tiempo.

Socios clave. Late requiere de socios para ofrecer su propuesta de valor a los exportadores, los más importantes son: la ONU, el BID, la SUNAT, AT&T, las Cámaras de Comercio, el MINCETUR. La ONU entrega información (exportaciones e importaciones) de las Aduanas de todo el mundo. El BID también entrega información de comercio exterior y Aduanas de América Latina y el Caribe. La SUNAT permite el acceso a la información de la Aduana peruana. AT&T es el proveedor de Internet y servidores en la nube donde se encuentra alojada la web y servidores de Late. Las Cámaras de Comercio de cada departamento del Perú facilitan la difusión de la plataforma dado que cuentan con su propio directorio de asociados. El MINCETUR ofrece estudios de mercado, informes especializados de comercio exterior, y es el puente de contacto con las OCEX (Oficinas Comerciales de Perú en el Exterior) para obtener información clave de los principales mercados de exportación.

Estructura de costes. Los costos fijos para mantener operativa la plataforma Late son los referidos a: el pago al proveedor (AT&T) que administra el servidor en la nube donde se encuentra alojada la web y la base de datos, el pago al personal responsable de su mantenimiento (el equipo de la Subdirección de Inteligencia Comercial), y el pago por el

alquiler del dominio web (Red Científica Peruana). La información de la ONU, el BID, la SUNAT y el MINCETUR no significan un coste, ya que son obtenidas gracias a convenios con cada una de esas organizaciones. Un costo variable importante es el que debe invertir la Subdirección de Inteligencia Comercial para desarrollar más estudios de mercado sobre los productos y mercados pendientes según la priorización que PROMPERÚ determine.

Fuentes de ingreso. La plataforma Late ofrece un servicio gratuito para los exportadores PYME del Perú. Solo basta con que el interesado cuente con un RUC y se registre en la web para acceder al simulador y a la información disponible. PROMPERÚ, la organización responsable de Late, tiene como impedimento recibir ganancia alguna por los servicios que ofrece. La sostenibilidad de la plataforma se consigue por medio de los impuestos recaudados por el Estado peruano.

Relaciones con clientes. La relación entre Late y el exportador es de servicio propio y servicio automatizado, porque es el propio usuario de la herramienta quien obtiene la información de acuerdo con las variables que seleccione en los formularios del simulador. Si bien Late ofrece teléfonos y correos de contacto, esta comunicación es derivada al departamento de SAE (Servicios al Exportador).

Canales. El canal por antonomasia entre Late y los exportadores es la plataforma online www.late.gob.pe, la cual está disponible las 24 horas del día y los 365 días del año. Por ahora no hay una aplicación móvil de Late, está planificada para el 2020. No se cuenta con distribuidores o canales de terceros que ofrezcan los servicios de Late en diferentes soportes digitales que no sea la web antes mencionada.

Segmentos de clientes. Cualquier empresario peruano que cuente con RUC, así no sea exportador, puede ingresar y beneficiarse del simulador. Pero en realidad Late crea verdadero valor para el exportador PYME que no llegado aún a consolidar su internacionalización, el

cual requiere de información estratégica y centralizada para tomar mejores decisiones que mejoren su proceso de exportación.

5.4.2 Análisis del marketing digital de la competencia

Según el software online SimilarWeb, Veritrade se encuentra en el puesto 268,180 en el mundo y 4,581 en el Perú, mientras que ADEX Data Trade está en el puesto 1,471,377 y 10,163 respectivamente; tal cual se ve en las Figuras 20 y 21. La razón de esta marcada diferencia en el ranking se debe a que Veritrade es una herramienta online que se promociona y usa en varios países de Latinoamérica, todo lo contrario de ADEX Data Trade que solo se comercializa en el Perú porque su única fuente de data es la Aduanas peruana.

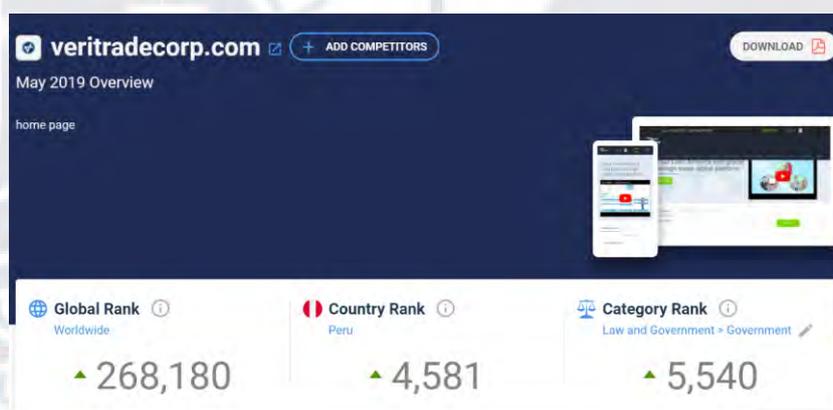


Figura 20. Ranking de Veritrade

Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/veritrade.com>

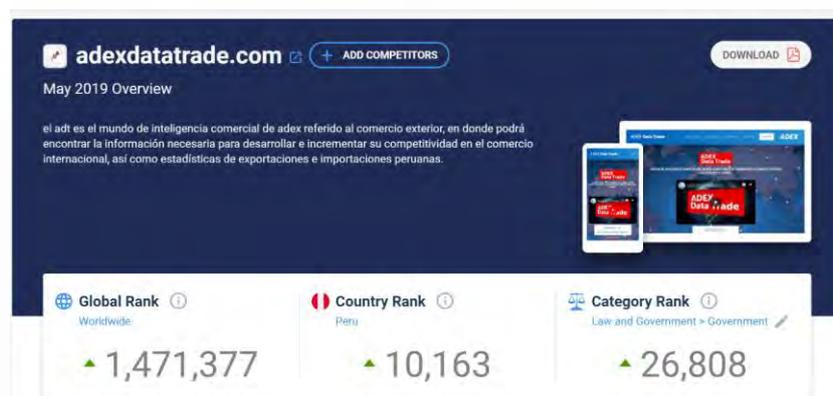


Figura 21. Ranking de ADEX Data Trade

Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/ADEXdatatrade.com>

Veritrade cuenta con un aproximado de 245 mil visitas en los últimos seis meses registradas por SimilarWeb. Perú es el país desde donde más se visita esta página, seguido por

Colombia y México. Entre estos tres países suman un poco más el 50% del tráfico a Veritrade, como se visualiza en la Figura 22. Es importante señalar que estas visitas no son de calidad dado que el tiempo promedio de visita por usuario es tan solo de 1:44 minutos, las páginas vistas son de solo 1.48 páginas por visitante, y el rebote es altísimo superando el 75%. Lo contrario sucede con ADEX Data Trade, como se ve en la Figura 23, el software online Alexa identifica que sus visitas si son de calidad ya que el promedio de rebote es tan solo del 32.4% y el tiempo promedio estimado por usuarios es de 4:14 minutos.



Figura 22. Resumen de visitas a Veritrade

Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/veritradecorp.com>

En las Figuras 24 y 25 se identifican las principales fuentes de tráfico de Veritrade y ADEX Data Trade. Son los buscadores (como Google, Yahoo y Bing), los responsables de más del 60% de visitas a cada una de estas plataformas. El segundo canal en importancia, con un 20% del tráfico, es el canal directo por el cual los usuarios ingresan a las plataformas tipeando la URL en el navegador o porque han guardado estos enlaces como favoritos (bookmarks). En el caso de ADEX Data Trade vemos que hay un tercer y cuarto canal

relevante con un 10% y 7 % del tráfico respectivamente, se trata del canal de referidos por el cual los visitantes ingresan a ADEX Data Trade a través de enlaces en páginas de terceros, y el email marketing, dado que ADEX cuenta con una amplia base de datos de exportadores y potenciales exportadores. Este último hallazgo demuestra que el posicionamiento de ADEX como referente en la industria exportadora le sirve para asociarse con instituciones del sector que replican las acciones y servicios que ADEX ofrece, como por ejemplo la herramienta ADEX Data Trade.

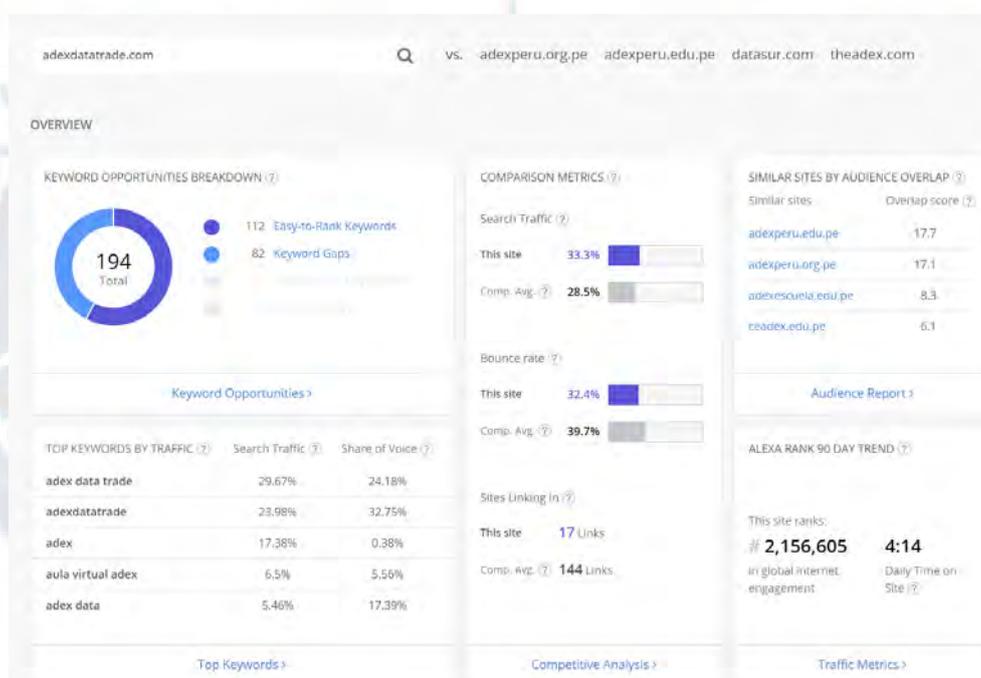


Figura 23. Analítica de ADEX Data Trade
Recuperado de <https://www.alexa.com/siteinfo/ADEXdatatrade.com>

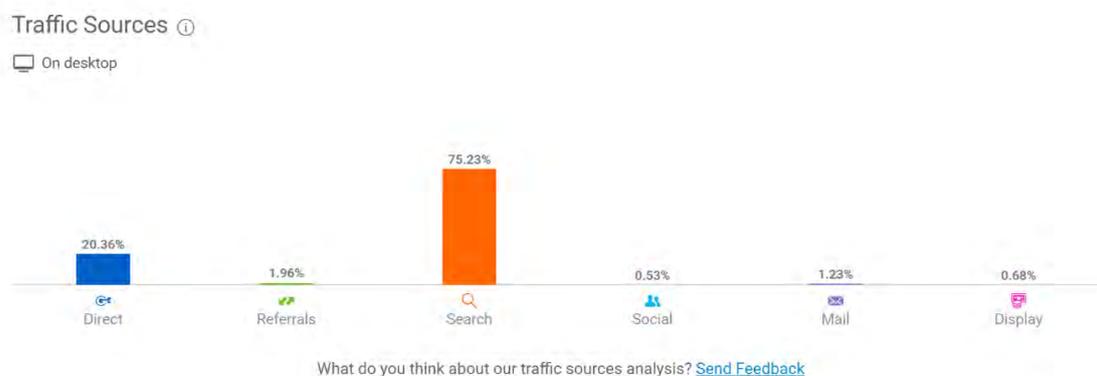


Figura 24. Fuentes de tráfico de Veritrade
Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/veritradecorp.com>

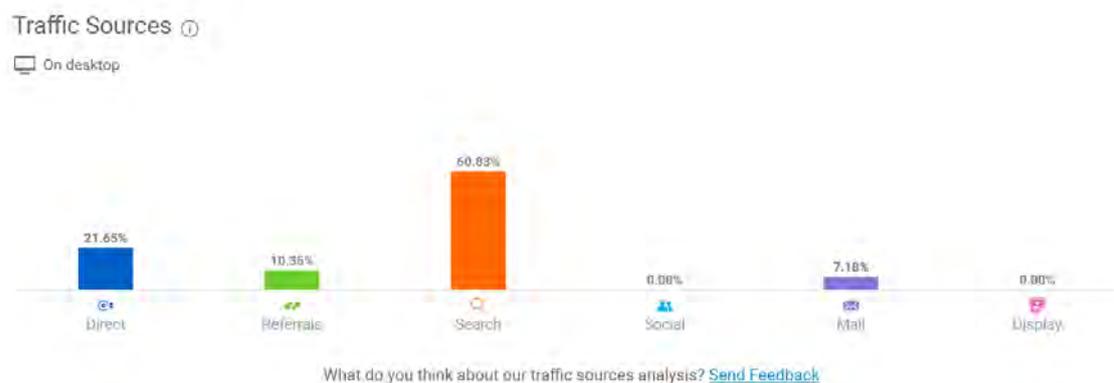


Figura 25. Fuentes de tráfico de ADEX Data Trade

Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/ADEXdatatrade.com>

Es relevante revisar a detalle cada una de las fuentes de tráfico antes mencionadas con el fin de conocer las buenas prácticas aplicadas por la competencia que también pueden aportar en la estrategia de marketing digital de Late. Comenzando por el canal de referidos (referrals), vemos en la Figura 26 que Veritrade está trabajando su posicionamiento en las instituciones académicas universitarias. Las visitas a www.veritrade.com desde los websites de la UPN, la UPC y la Continental representan más del 50% del tráfico obtenido por este canal. Se desconoce si no hay convenios de licencias gratuitas para estas universidades o si ellas son clientes, lo interesante es descubrir una posible táctica de Veritrade atacando a los futuros graduados en comercio exterior para que se acostumbren y prefieran usar su herramienta desde la etapa universitaria hasta la profesional.

Con respecto a la fuente de tráfico desde buscadores, en las Figuras 27 y 28 identificamos que las palabras clave (conocidas en marketing digital como keywords) más usadas en las búsquedas orgánicas son los mismos nombres de las plataformas (“veritrade” y “ADEX data trade”), así como el concepto “inteligencia comercial” y algunas palabras clave largas (long tail keywords) compuestas por más de dos palabras como “perfil de consumidor de arándanos en Estados Unidos”. Para el análisis de las búsquedas pagadas o también conocidas como Search Engine Marketing (SEM) solo se encontró información sobre Veritrade. En la Figura 28 se muestra que las cinco palabras clave que generaron mayor

tráfico son las long tail keywords: “exportación de uva de mesa en chile 2019”, “productos para exportar en Colombia”, etc.

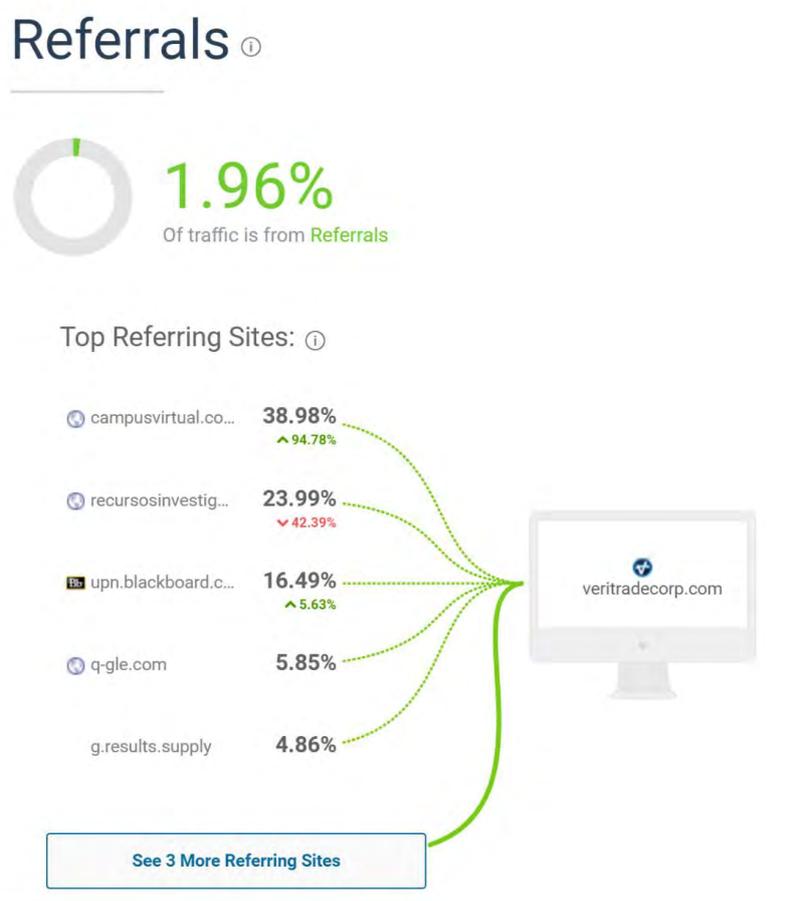


Figura 26. Fuente de tráfico referidos - Veritrade
Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/veritradecorp.com>

La Figura 29 nos muestra como Veritrade ha explotado el canal de tráfico social. No fue posible identificar si estos ingresos vienen de publicaciones orgánicas o de paga, la herramienta SimilarWeb -en su versión gratuita- no pudo entrar en detalles. Veritrade emplea las redes sociales comunes como Facebook y YouTube, pero también aprovecha las funcionalidades de WhatsApp para lograr una comunicación directa con sus clientes y potenciales clientes. Es más, el actual 70% de ingresos que registra este canal vienen de esta aplicación de mensajería instantánea. Finalmente, SimilarWeb nos permite conocer los intereses de las personas que visitan las websites de ADEX Data Trade y Veritrade. Con esta información mostrada en las Figuras 30 y 31 entendemos que la estrategia digital de Late

podría implementar pauta en las siguientes websites: universidadperu.com, trademap.org, siicex.gob.pe (portal de PROMPERÚ), gestión.com.pe, y sunat.gob.pe.

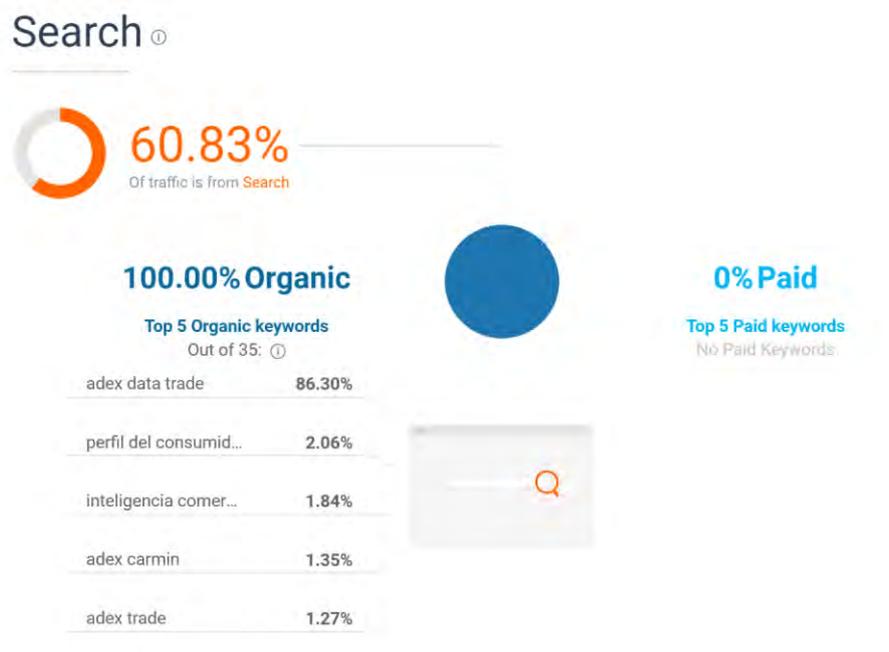


Figura 27. Fuente de tráfico buscadores - ADEX Data Trade
Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/ADEXdatatrade.com>

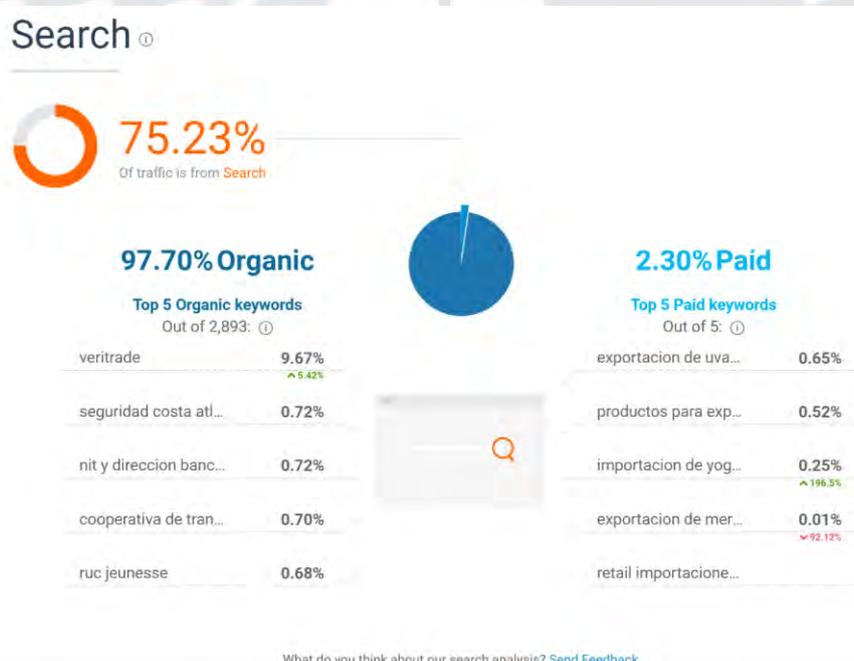


Figura 28. Fuente de tráfico buscadores - Veritrade
Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/veritrade.com>

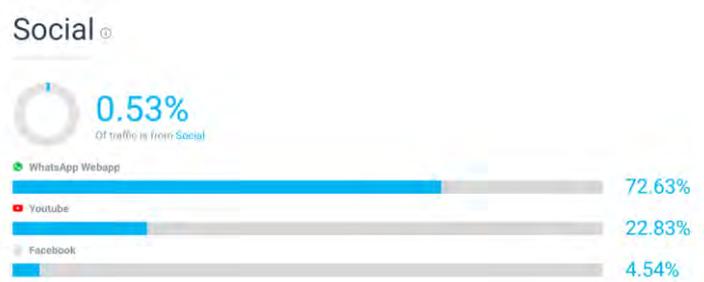


Figura 29. Fuente de tráfico social - Veritrade

Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/veritradecorp.com>



Figura 30. Intereses de la audiencia de Veritrade

Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/veritradecorp.com>

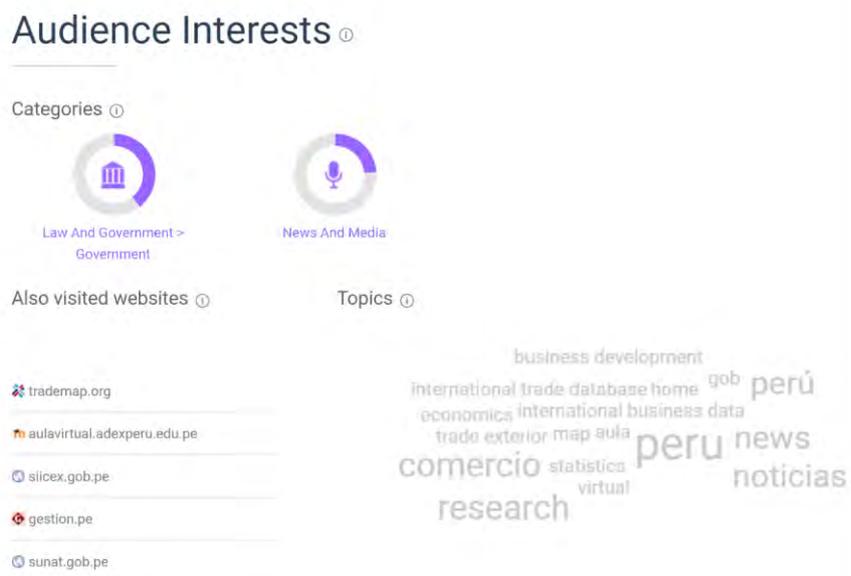


Figura 31. Intereses de la audiencia de ADEX Data Trade

Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/ADEXdatatrade.com>

5.4.3 Optimización de la experiencia e interface de usuario

La plataforma web de Late es el único canal por el cual puede hacer llegar su propuesta de valor a los exportadores, por ello es indispensable analizar si la interfaz propuesta en su primera versión está facilitando la navegación y llegar al final de la simulación (lo cual es el principal objetivo de conversión). A continuación, se analizará cada interfaz (pantalla o página) de Late y se mostrará su performance según la estadística recogida por Google Analytics.

Página de inicio (home). Esta es una de las interfaces principales dado que es la primera que el usuario visualiza al ingresar a la URL oficial www.late.gob.pe. Como identificamos en la Figura 32, el home tiene dos elementos principales: un reel de banners multimedia donde se difunden videos que explican los beneficios de Late, y un formulario de login para acceder al simulador. Como elementos secundarios se encuentran el link para registrarse si es que el usuario no tiene cuenta, los enlaces a las redes sociales de PROMPERÚ y los logos de las organizaciones que son parte del proyecto. Según Flores (2019) se trató de que esta página fuera lo más limpia posible porque perseguía solo dos objetivos: persuadir a los exportadores de usar Late (mostrándoles los beneficios a través de los videos) y dar un rápido acceso a los que ya contaban con su login. La medición de Google Analytics, como se ve en la Figura 33, demuestra que esta página ha obtenido los siguientes resultados a julio del 2019: tiempo promedio por visita de 01:22 m y un porcentaje de rebote del 73%. Analizando los resultados, se puede inferir que el poco tiempo promedio de visita se debe a que la mayoría de los usuarios que acceden a esta página ingresan con la intención de hacer login o de registrarse, lo que convierte a esta en una página de paso. El porcentaje de rebote si es un problema dado que supera el 50%, esto quiere decir que más de la mitad de los usuarios que ingresaron a esta página se fueron de la web sin realizar ninguna acción. La recomendación para optimizar la performance de esta interface son las siguientes: (a)

convertir el link textual de registro en un botón con mayor relevancia al que tiene actualmente pero sin opacar al botón de ingresar, esta edición tiene la intención de evitar que los visitantes que no tienen cuenta se vayan porque no encuentran fácilmente la alternativa para registrarse; y (b) crear una página de aterrizaje (landing page) especial que tenga el objetivo de convencer a los exportadores de unirse a Late, de esta manera la prioridad en el home será que los visitantes hagan login o se registren y la tarea de vender Late a los exportadores se delega a una nueva página diseñada con ese fin en específico.

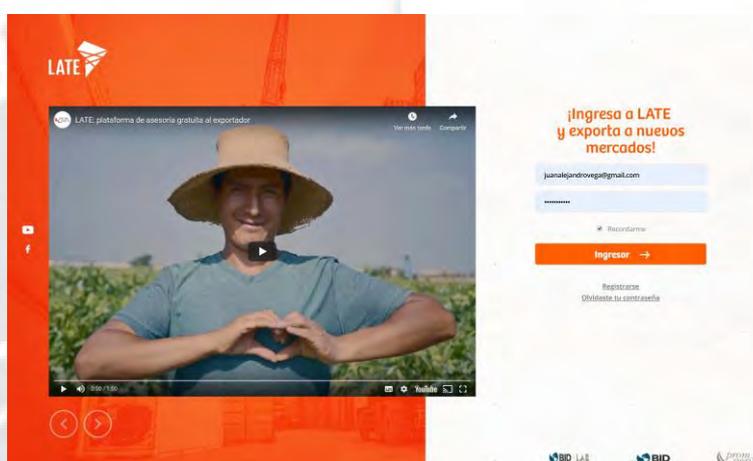


Figura 32. Página de inicio de Late
Recuperado de <https://www.late.gob.pe/FrmLogin.aspx>

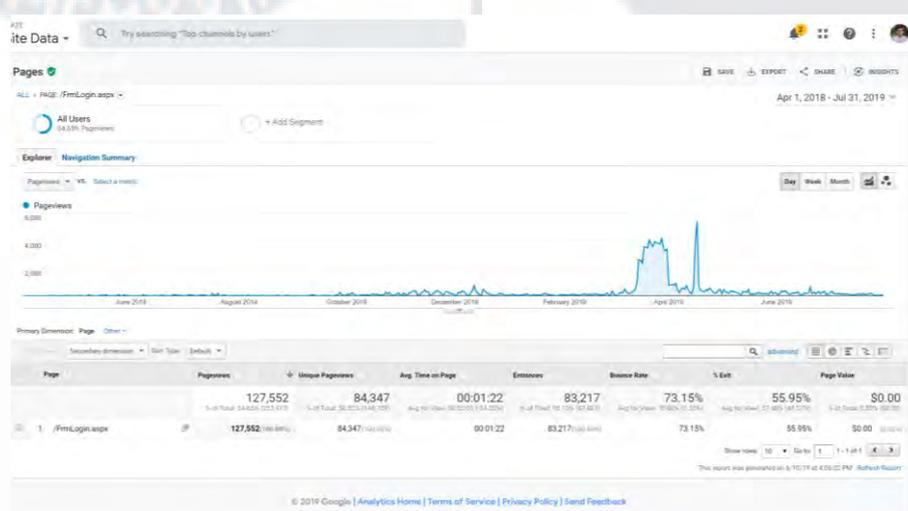


Figura 33. Analítica de la página de inicio de Late
Recuperado de Google Analytics

Página de registro. Esta interface es también importante para la etapa de sumar nuevos clientes a Late, ya que la primera barrera para que un usuario acceda a la simulación es que se

registre. Es por ello que, según Flores (2019) el formulario se dividió en dos partes con la mínima cantidad de campos obligatorios. En la Figura 34 se ve la primera parte del registro donde se pide el correo y la contraseña para acceder al sistema. En la Figura 35 se ve la segunda parte del registro donde se solicitan datos de la empresa exportadora, como RUC, sector productivo al que pertenece, entre otros. La medición de Google Analytics, como se ve en la Figura 36, demuestra que esta página ha obtenido los siguientes resultados a julio del 2019: tiempo promedio por visita de 02:33 segundos y un porcentaje de rebote del 52%.

Analizando los resultados se puede determinar que esta página cuenta con una buena performance dado que el tiempo de permanencia es suficiente para completar el formulario de registro y que la tasa de rebote es muy cercana al 50% (Conversion XL, 2018). La recomendación para optimizar esta interface es la de aplicar remarketing para que les aparezca publicidad a los visitantes que no han completado el registro durante su navegación por otras páginas o redes sociales. También se debería implementar un aviso emergente en el navegador de los visitantes que quieren cerrar la página (o pestaña donde se encuentra esta) antes de completar el formulario. Este aviso emergente trataría de convencerlos que terminen el registro o les ofrecería la opción a que dejen su comentario con la razón por la cual no han completado el formulario.

Página de inicio privada. La diferencia de esta página con la del home, es que esta muestra información privada de la cuenta de cada usuario, a la cual se puede acceder por medio de los enlaces ubicados en la esquina superior derecha: “mis simulaciones” y el enlace que aparece con el nombre del usuario (en el caso del ejemplo de la Figura 37 se ve el nombre de Alejandro Vega). Esta página tiene tres elementos principales: el reel de banners donde se muestran los cinco pasos de la simulación, el botón para ingresar a la simulación y los accesos a la información privada de cada usuario. Los elementos secundarios son: el menú de otros servicios (ubicado en la esquina superior derecha representado por tres líneas paralelas o más

conocidas como hamburguesa) y los logos de las instituciones que son socios clave para Late. La medición de Google Analytics, como se ve en la Figura 38, demuestra que esta página ha obtenido los siguientes resultados a julio del 2019: tiempo promedio por visita de 01:19 m y un porcentaje de rebote del 30%. Estos indicadores demuestran que la performance de la página es óptima, específicamente por su reducida tasa de rebote (menor al 50%). La única acción principal que se busca que el usuario realice es dar clic en el botón de iniciar, por lo que sorprende que el promedio de usuarios haya permanecido más de un minuto en esta página de transición. La recomendación para optimizar esta interfaz es dar mayor relevancia visual al botón para iniciar la simulación, o inclusive eliminar esta página y que el usuario ingrese directamente a la primera etapa de la simulación.

Página de inteligencia de mercado. Esta interface corresponde a la primera etapa de la simulación (son cinco en total). Como se ve en la Figura 39, en un primer momento la página no ofrece información hasta que el usuario complete tres campos obligatorios: nombre del producto, número de partida, y el país destino de la potencial exportación. Luego el sistema muestra en la página data referente a esas variables en seis módulos: principales países importadores en los últimos tres años de la partida seleccionada, principales países proveedores en los últimos tres años de la partida seleccionada, principales empresas nacionales exportadoras de la partida seleccionada, fluctuación del precio FOB en los últimos 12 meses de la partida seleccionada hacia el mercado elegido, estudios de mercado relacionados a la partida seleccionada, y eventos de promoción comercial sobre el sector productivo al que corresponde la partida seleccionada. Según Flores (2019) son dos objetivos los que persigue esta página: mostrar la información estratégica sobre la partida y mercado destino elegido, y que el usuario continúe con la simulación haciendo clic en el botón siguiente. Los elementos secundarios son los botones de asistencia y de ayuda. Los links de la cabecera (zona privada y submenú) y el pie de página con los logos de las organizaciones

gubernamentales internacionales que tienen convenio con el BID, serán elementos perennes a través de las cinco interfaces de la simulación. La medición de Google Analytics, como se ve en la Figura 40, demuestra que esta página ha obtenido los siguientes resultados a julio del 2019: tiempo promedio por visita de 05:13 m y porcentaje de rebote del 22%. Los resultados demuestran una performance óptima de la página. La recomendación para optimizar esta interface es la de mejorar el diseño del formulario inicial, configurar la medición de los enlaces a los estudios de mercado para identificar si están siendo consumidos por los usuarios, hacer más notorio el diseño del botón “siguiente”, y finalmente configurar la medición de ese mismo botón para identificar a detalle cuántos de los usuarios que llegan a esta página continúan con la simulación.

Página de requisitos no arancelarios. Esta interfaz corresponde a la segunda etapa de la simulación. Como se ve en la Figura 41, ofrece información sobre los requisitos no arancelarios (técnicos, ambientales, sanitarios, certificaciones y etiquetado) del mercado destino que el exportador debe cumplir para que la exportación de la partida seleccionada -en el paso anterior- ingrese sin problemas. Los elementos principales de la página son el acordeón con información de cada requisito no arancelario (la cual se muestra cuando el usuario hace clic en cada uno de ellos), y el botón para continuar con la simulación. El elemento secundario es el botón de asistencia ya que el botón de ayuda no se encuentra activo. La medición de Google Analytics, como se ve en la Figura 42, demuestra que esta página ha obtenido los siguientes resultados a julio del 2019: tiempo promedio por visita de 01:12 m y un porcentaje de rebote del 24%. Si bien la tasa de rebote es óptima, el poco tiempo promedio de permanencia demuestra que probablemente los usuarios no estén leyendo y analizando toda la información ofrecida en la página, lo cual no estaría mal en si porque al final de la simulación el usuario obtendrá un PDF con toda la información de las cinco etapas. La recomendación para optimizar esta interface es mejorar la notoriedad del botón para continuar

con la simulación, también configurar la medición de los clics en cada título del acordeón, así se podrá identificar si los usuarios entienden que deben hacer clic en cada uno de ellos para obtener la información. En el caso que la medición demuestre que los usuarios no están haciendo clic se recomienda eliminar la funcionalidad de acordeón y mostrar la información de otra manera, o mostrar la información desplegada de cada acordeón evitando que el usuario deba hacer un clic previo para que la visualice.

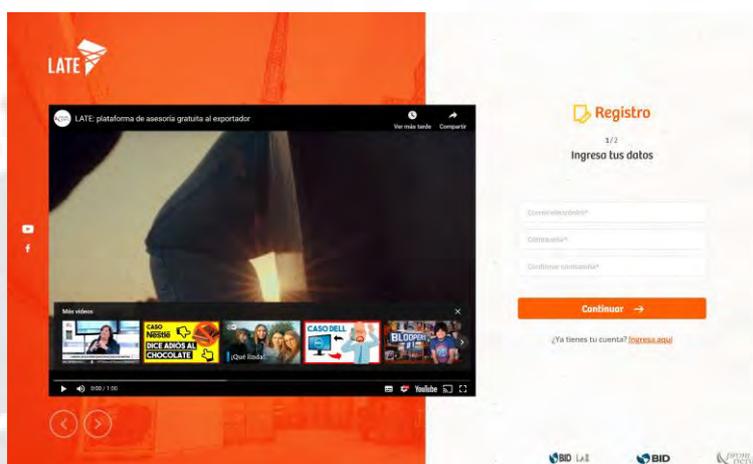


Figura 34. Página de registro de Late (1/2)
Recuperado de <https://www.late.gob.pe/FrmRegister.aspx>

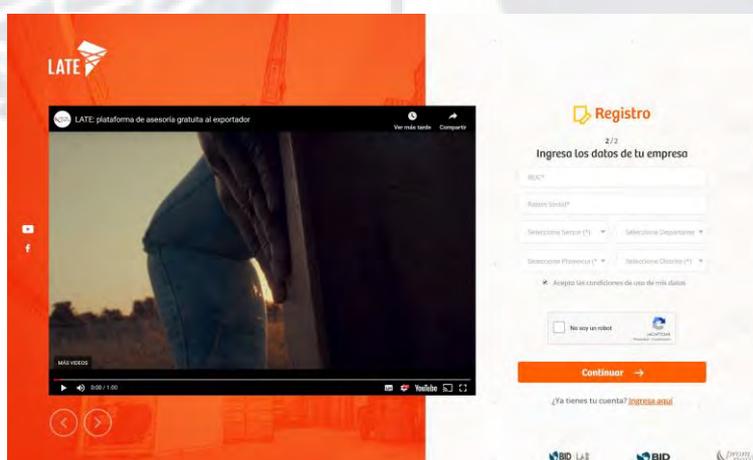


Figura 35. Página de registro de Late (2/2)
Recuperado de <https://www.late.gob.pe/FrmRegister.aspx>

Página de requisitos arancelarios. Esta interface corresponde a la tercera etapa de la simulación. Como se ve en la Figura 43, la página exige que el usuario primero seleccione un acuerdo comercial vigente entre Perú y el mercado destino seleccionado. Luego mostrará información sobre los acuerdos comerciales, impuestos y restricciones normativas

relacionadas a la importación de la partida seleccionada por el mercado destino elegido en la primera etapa. Los elementos principales son similares a los mencionados en la página anterior: el acordeón con la información y el botón para continuar con la siguiente etapa de la simulación. Para esta interface vuelven los dos botones secundarios: el de asistencia y el de ayuda. La medición de Google Analytics, como se ve en la Figura 44, demuestra que esta página ha obtenido los siguientes resultados a julio del 2019: tiempo promedio por visita de 01:43 m y un porcentaje de rebote del 33%. Analizando los resultados identificamos un escenario similar al de la página de requisitos no arancelarios, hay la posibilidad que los usuarios no estén asimilando la información de esta página. La recomendación para optimizar esta interface es mejorar la notoriedad del botón “siguiente”, y configurar la medición de los clics en cada título del acordeón, así se podrá identificar si los usuarios entienden que deben hacer clic en cada uno de ellos para obtener la información. En el caso que la medición demuestre que los usuarios no están haciendo clic se recomienda eliminar la funcionalidad de acordeón y mostrar la información de otra manera, o mostrar la información desplegada de cada acordeón evitando que el usuario deba hacer un clic previo para que la visualice.

Página de logística. Esta interface corresponde a la cuarta etapa de la simulación. Como se ve en la Figura 46, la página exige que el usuario interactúe con ella eligiendo el tipo de transporte (entre aéreo y terrestre), el puerto o aeropuerto de partida en Perú, el tipo de carga (seca o congelada), la ruta hacia el mercado destino, y también indicar la cantidad de contenedores y la cantidad de productos a enviar. Manteniendo la coherencia con las páginas previas, el botón para continuar con la simulación es otro de los elementos principales. Los elementos secundarios son los mismos que la página anterior. La medición de Google Analytics, como se ve en la Figura 45, demuestra que esta página ha obtenido los siguientes resultados a julio del 2019: tiempo promedio por visita de 03:24 m y el porcentaje de rebote del 38%. En comparación con las páginas anteriores, la tasa de rebote ha subido ligeramente,

pero en contraparte, el tiempo de permanencia ha mejorado probablemente porque se exige al usuario que interactúe tomando decisiones. Las recomendaciones para mejorar esta interface son: (a) mejorar la notoriedad (diseño) del botón “siguiente”, y (b) explicar cómo determinar la cantidad de contenedores y de carga dado que no está claro la forma de completar esos campos.

Página de costos y financiamiento. Esta interface corresponde a la etapa final de la simulación. Como se ve en la Figura 48, como funcionalidad principal la página exige que el usuario interactúe con ella indicando las variables que determinan los costos de la exportación, de esta manera el sistema ayudará a identificar el precio total de la misma en el término de venta (INCOTERM) elegido. Como funcionalidad secundaria, la página permite que el exportador calcule el costo de utilizar algún producto bancario para financiar su exportación, para lo cual tendrá que indicar ciertas variables y también ingresar a una herramienta complementaria aparte (el simulador financiero) fuera de Late. Como esta es la etapa final, hay un botón para finalizar la simulación que reemplaza al botón de “siguiente” como un elemento principal en la página. Los elementos secundarios son los mismos que las interfaces anteriores. La medición de Google Analytics, como se ve en la Figura 47, demuestra que esta página ha obtenido los siguientes resultados a julio del 2019: tiempo promedio por visita 04:38 m y el porcentaje de rebote es del 27%. Analizando los resultados se infiere que el performance de la página es óptimo a pesar de que su funcionalidad secundaria proponga a los usuarios a salir de la web y pasar a otra herramienta en una nueva ventana del navegador. Las recomendaciones para mejorar esta interface son: (a) mejorar la notoriedad (diseño) del botón “finalizar”, (b) implementar un botón para calcular el precio total en la funcionalidad principal, de esta manera se podrá identificar el porcentaje de usuarios que solo usan la funcionalidad principal, (c) indicar explícitamente que la funcionalidad secundaria no es requisito para finalizar la simulación, e (d) incluir un tutorial

de cómo utilizar la herramienta del Simulador Financiero para completar la funcionalidad secundaria.

Es importante destacar que las mejoras en la experiencia de usuario que se proponen para las interfaces actuales de la plataforma Late están enfocadas en que el usuario cumpla con el objetivo de conversión: culminar los cinco pasos y descargar el documento final con el resumen ejecutivo. Es posible que un pequeño porcentaje de personas que se registren en Late no correspondan al público objetivo y no tengan conocimientos mínimos sobre negocios internacionales, y por ende se les sea difícil llegar a concretar la conversión. No es viable que se realicen cambios en el contenido y diseño de la plataforma para atenderlos por dos razones: (1) adaptar las interfaces a sus necesidades entorpecerían la navegación del público objetivo de Late, y (2) existen otras plataformas en el ecosistema digital de PROMPERÚ que se encargan de brindar información a las personas que cuentan con nulos o muy pocos conocimientos de comercio exterior, una de estas herramientas es el Aula Virtual. Las plataformas digitales, al igual que cualquier otro canal de comunicación, debe enfocarse en mejorar la experiencia de su público objetivo por sobre otros visitantes, y cumplir con su alcance para ser considerada una herramienta estratégica. Para los exportadores con más experiencia que no requieren seguir todos los pasos, existen otras plataformas que pueden solucionar sus necesidades puntuales, como www.siicex.gob.pe (inteligencia comercial y requisitos arancelarios), ram.promperu.gob.pe (requisitos no arancelarios), rutasmartimas.promperu.gob.pe (logística), y simuladorfinanciero.promperu.gob.pe (finanzas de exportación). Por lo tanto, la plataforma Late no tienen la obligación de ser atractiva a todas las personas que buscan información sobre exportaciones, ya que tiene la misión de atender las necesidades puntuales de los exportadores y potenciales exportadores PYME, y porque hay otras herramientas desarrolladas por PROMPERÚ que están dirigidas a los demás perfiles de usuarios.

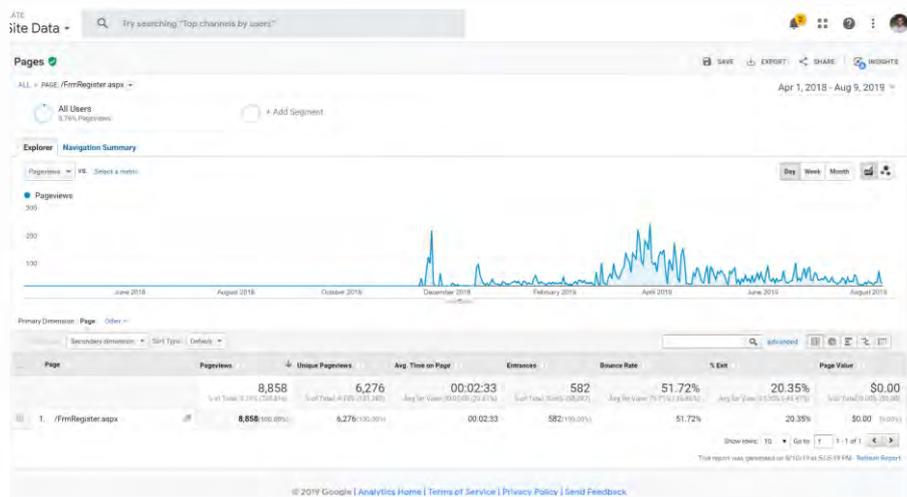


Figura 36. Analítica de la página de registro de Late
Recuperado de Google Analytics



Figura 37. Página de inicio privado - Late
Recuperado de <https://www.late.gob.pe/Default.aspx>

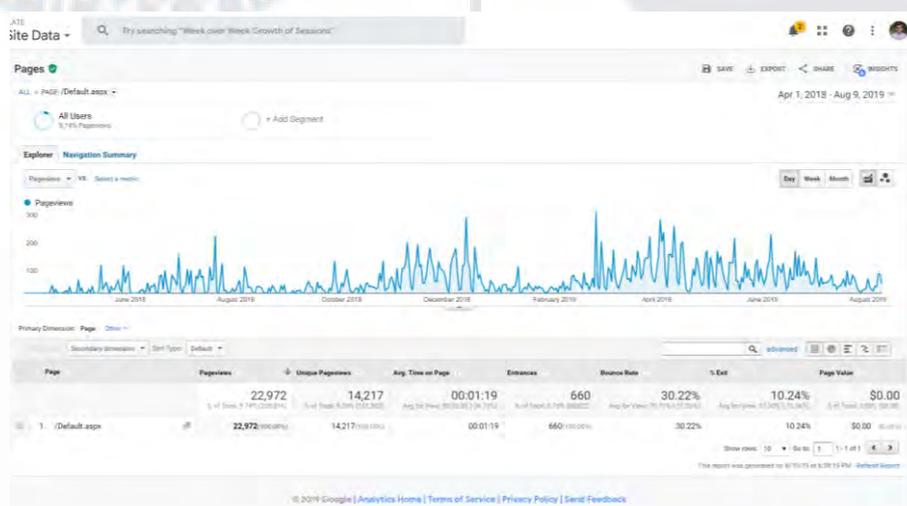


Figura 38. Analítica de la página de inicio privado
Recuperado de Google Analytics

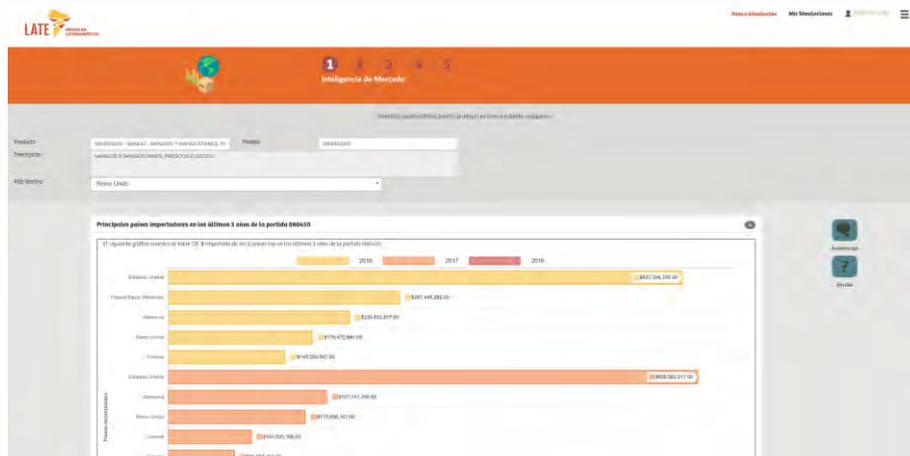


Figura 39. Página de inteligencia de mercados - Late

Recuperado de <https://www.late.gob.pe/Formularios/PasosFuncionales/frmInteligenciaMercado.aspx>

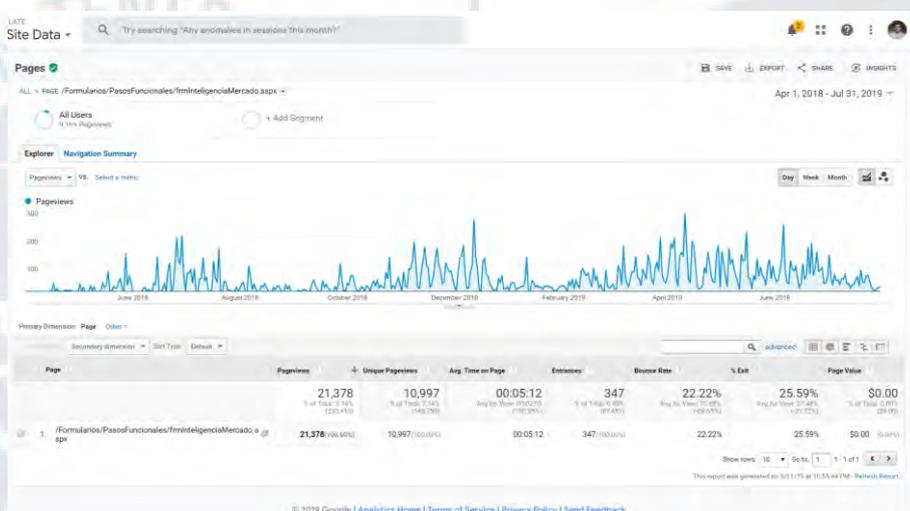


Figura 40. Analítica de la página de inteligencia de mercados - Late

Recuperado de Google Analytics



Figura 41. Página de requisitos no arancelarios - Late

Recuperado de

<https://www.late.gob.pe/Formularios/PasosFuncionales/frmRequisitosNoArancelarios.aspx>

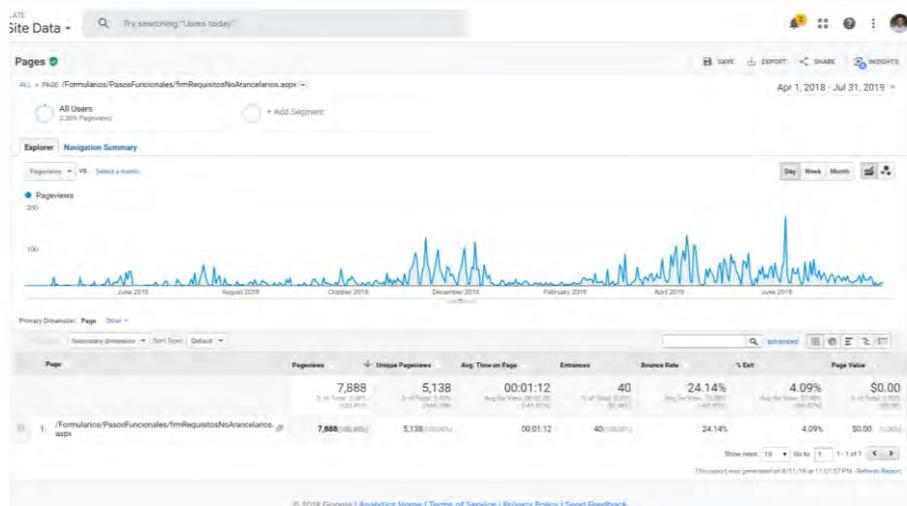


Figura 42. Analítica de la página de requisitos no arancelarios - Late
Recuperado de Google Analytics

Figura 43. Página de requisitos no arancelarios - Late
Recuperado de
<https://www.late.gob.pe/Formularios/PasosFuncionales/frmRequisitosArancelarios.aspx>

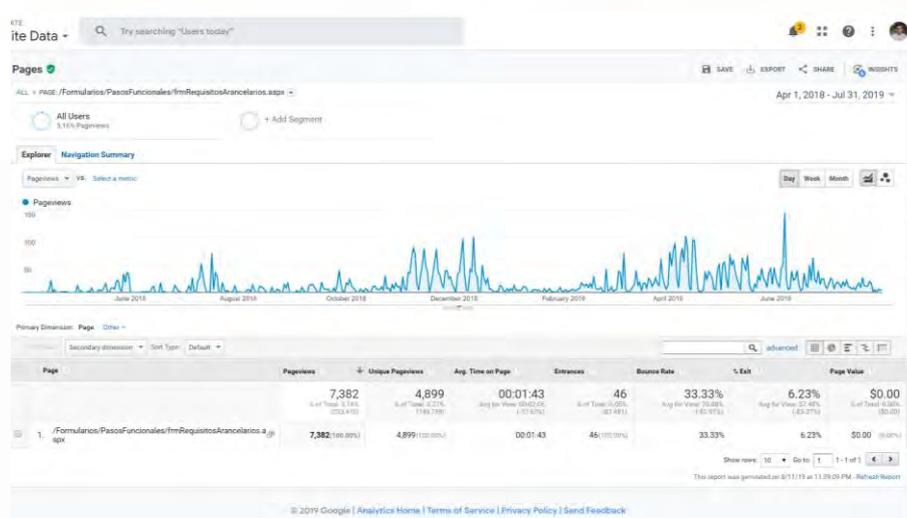


Figura 44. Analítica de la página de requisitos arancelarios - Late
Recuperado de Google Analytics

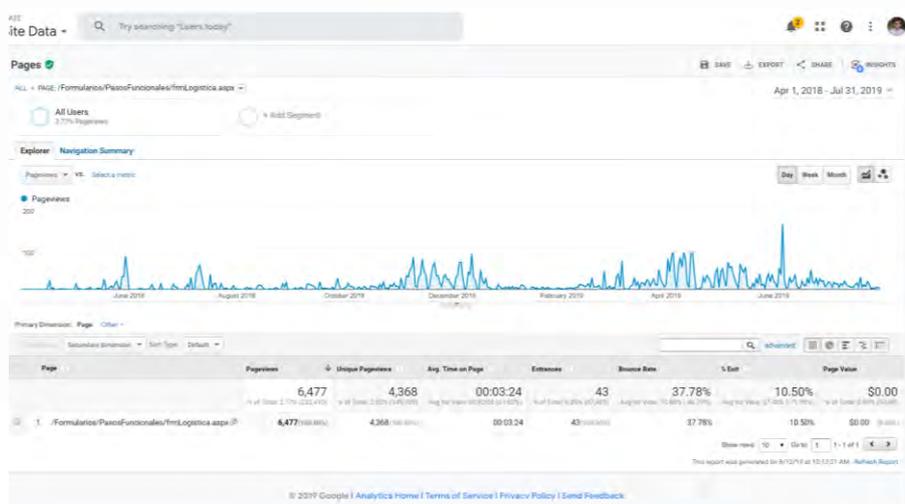


Figura 45. Analítica de la página de logística - Late
Recuperado de Google Analytics

The screenshot displays the 'Logística' web application interface. At the top, it shows the product '0804-00000 - PALTA - AGUACATES (PALTAS), FRESCAS O SECAS' and the destination 'ESTADOS UNIDOS'. The main section is titled 'Medio de Transporte' and 'Puerto de Origen' (Callao). Below this, there is a table of 'Posibles Rutas' (Possible Routes) with columns for 'Ruta', 'Puerto Origen', 'Puerto Destino', 'Días de tránsito', and 'Frecuencia de salida'. The table lists various routes to destinations like Houston, Miami, Fort Lauderdale, Charlotte, Newark, Baltimore, New Orleans, New York, San Diego, Long Beach, Los Angeles, Oakland, and Seattle.

Below the routes table, there is a section for 'Tarifas promedio de flete' (Average freight rates) and 'Lineas navieras disponibles' (Available shipping lines). The shipping lines table includes columns for 'Línea naviera', 'Agente', 'Depósito', 'Días de tránsito', and 'Frecuencia de salida', listing companies like Evergreen, Hamburg Süd, and Maersk Line.

Figura 46. Página de logística - Late
Recuperado de https://www.late.gov.pe/Formularios/PasosFuncionales/frmLogistica.aspx

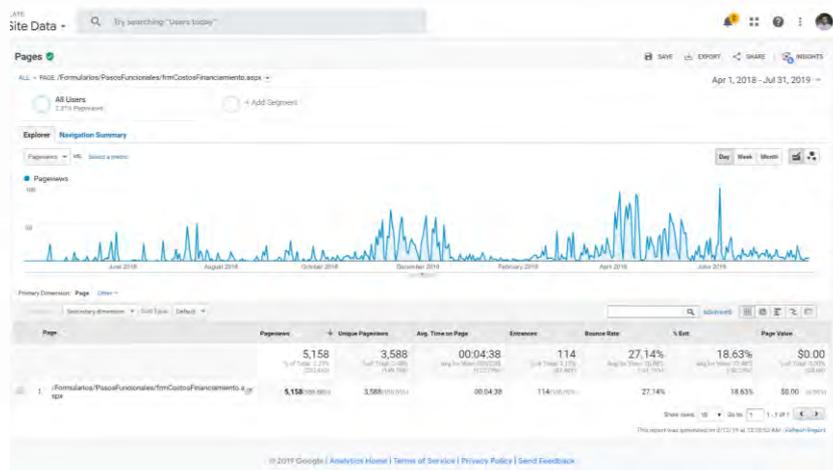


Figura 47. Analítica de la página de costos y financiamiento - Late
Recuperado de Google Analytics

Producto: 0804400000 - PALTA - AGUACATES (PALTAS), FRESCAS O SECAS Pais destino: ESTADOS UNIDOS

CÁLCULO DE COSTOS ESTIMADOS

- FOB Libre a bordo (Puerto de carga con)
- Costo Total (Costo de fabricación - Producto terminado)
- Costo de Empaque (Innovis, Empaque, Embalaje y Unifragados)
- Costo de Etiquetado, Marado y Codificación
- Costo de Muestras en el local del exportador
- Liquididad
- EX-WORK Total
- Puede por transporte interno
- Estiba
- Documentación (Ej: Certificado Origen)
- Agente de Aduana
- Costos Operativos
- FOB Total
- FOB Unitario

Simulación Financiera

Financiamiento: Seleccione (*)
 Importe \$: \$ 0.00
 % Tasa (TEA): %
 Plazo: Seleccione (*)
 Costo Financiero: \$ 0.00

Medio de pago: Seleccione (*)
 Importe \$: \$ 0.00
 Banco: Seleccione (*)
 Costo Financiero: \$ 0.00

Finalizar

Figura 48. Página de costos y financiamiento - Late
Recuperado de <https://www.late.gov.pe/Formularios/PasosFuncionales/frmCostosFinanciamiento.aspx>

5.4.4 Aplicación móvil

La plataforma digital Late no cuenta con una aplicación móvil. Según Cervantes (2019) se decidió monitorear el uso real de la simulación por el lapso de un año, a partir del cual se podría mejorar la interface y funcionalidades teniendo en cuenta el análisis de la medición de

Google Analytics y también del feedback de los mismos exportadores usuarios. De esta manera se lanzaría una versión 2.0 de Late, la cual sería adaptada como aplicativo móvil. Al 2019, el desarrollo de esta app es una prioridad porque, como lo demuestra la Figura 49, el 73% de usuarios prefiere acceder a la simulación desde su dispositivo móvil. Si bien la plataforma web se adapta a la visualización desde cualquier dispositivo (responsive design) se identifica que las visitas que llegan desde móviles tienen un 83% de porcentaje de rebote, permanecen tan solo 00:53 s en promedio y navegan menos de 1.5 páginas por visita. Estas métricas son deficientes comparadas con las visitas desde desktop, las cuales registran un 26% de porcentaje de rebote, una permanencia de 09:45 m en promedio y navegan más de 5 páginas por visita. Ante este escenario, la recomendación es optimizar el diseño responsive o el desarrollo de la app para que los exportadores tengan una navegación más satisfactoria y fluida desde sus smartphones. En el caso que se opte por crear una app y no se pueda desarrollar una versión nativa para cada sistema operativo, Android y iOS, recomendamos que se priorice el lanzamiento de la app para Android ya que actualmente las visitas desde smartphones con este SO significan el 70%, como se ve en la Figura 50.

Device Category	Acquisition		Behavior				Conversions		
	Users	New Users	Sessions	Bounce Rate	Pages / Session	Avg. Session Duration	Registros Exitosos (Goal 1 Conversion Rate)	Registros Exitosos (Goal 1 Completions)	Registros Exitosos (Goal 1 Value)
	58,947 100.00% (58,947)	59,469 100.07% (59,469)	87,815 100.00% (87,815)	70.88% Avg for View: 70.88% (0.00%)	2.66 Avg for View: 2.66 (0.00%)	00:03:29 Avg for View: 00:03:29 (0.00%)	1.32% Avg for View: 1.32% (0.00%)	1,158 100.00% (1,158)	\$0.00 0.00% (\$0.00)
1. mobile	43,533 (73.86%)	43,599 (73.31%)	60,841 (69.28%)	83.88%	1.46	00:00:53	0.24%	146 (12.61%)	\$0.00 (0.00%)
2. desktop	14,763 (24.91%)	14,900 (25.06%)	25,596 (29.15%)	39.60%	5.55	00:09:45	3.91%	1,001 (86.44%)	\$0.00 (0.00%)
3. tablet	968 (1.63%)	970 (1.63%)	1,378 (1.57%)	78.01%	1.89	00:01:49	0.80%	11 (0.95%)	\$0.00 (0.00%)

Show rows: 10 Go to: 1 1 - 3 of 3

This report was generated on 8/13/19 at 10:18:40 PM - Refresh Report

© 2019 Google | Analytics Home | Terms of Service | Privacy Policy | Send Feedback

Figura 49. Analítica de visitas por dispositivo - Late
Recuperado de Google Analytics

Operating System	Acquisition			Behavior			Conversions		
	Users	New Users	Sessions	Bounce Rate	Pages / Session	Avg. Session Duration	Registros Exitosos (Goal 1 Conversion Rate)	Registros Exitosos (Goal 1 Completions)	Registros Exitosos (Goal 1 Value)
	58,947 % of Total: 100.00% (58,947)	59,469 % of Total: 100.07% (59,430)	87,815 % of Total: 100.00% (87,815)	70.88% Avg for View: 70.88% (0.00%)	2.66 Avg for View: 2.66 (0.00%)	00:03:29 Avg for View: 00:03:29 (0.00%)	1.32% Avg for View: 1.32% (0.00%)	1,158 % of Total: 100.00% (1,158)	\$0.00 % of Total: 0.00% (\$0.00)
1. Android	41,474 (70.38%)	41,672 (70.07%)	58,604 (66.74%)	83.98%	1.45	00:00:53	0.22%	126 (10.88%)	\$0.00 (0.00%)
2. Windows	14,120 (23.86%)	14,219 (23.91%)	24,600 (28.01%)	39.01%	5.62	00:09:58	3.98%	978 (84.46%)	\$0.00 (0.00%)
3. iOS	2,850 (4.82%)	2,852 (4.80%)	3,566 (4.06%)	80.26%	1.82	00:01:09	0.84%	30 (2.59%)	\$0.00 (0.00%)
4. Macintosh	534 (0.90%)	534 (0.90%)	792 (0.90%)	48.36%	4.28	00:05:00	2.90%	23 (1.99%)	\$0.00 (0.00%)
5. Linux	129 (0.22%)	117 (0.20%)	171 (0.19%)	73.68%	2.12	00:02:06	0.00%	0 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)
6. Chrome OS	26 (0.04%)	26 (0.04%)	33 (0.04%)	60.61%	2.30	00:03:19	0.00%	0 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)
7. (not set)	23 (0.04%)	23 (0.04%)	23 (0.03%)	100.00%	1.00	00:00:00	0.00%	0 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)
8. Windows Phone	17 (0.03%)	17 (0.03%)	17 (0.02%)	58.82%	1.76	00:01:40	5.88%	1 (0.01%)	\$0.00 (0.00%)
9. Tizen	5 (0.01%)	5 (0.01%)	5 (0.01%)	60.00%	1.40	00:00:33	0.00%	0 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)
10. BlackBerry	2 (0.00%)	2 (0.00%)	2 (0.00%)	100.00%	1.00	00:00:00	0.00%	0 (0.00%)	\$0.00 (0.00%)

Figura 50. Análisis de visitas por sistema operativo - Late
Recuperado de Google Analytics

5.4.5 Marketing de contenidos

El contenido actual de la plataforma Late se limita a las páginas del simulador con las cinco etapas clave de la exportación y tres páginas secundarias (home, registro y página de inicio privada). Como lo menciona Flores (2019), Late fue desarrollada para cumplir a cabalidad con el objetivo de entregar información estratégica sobre cada una de las etapas clave de la exportación de acuerdo al producto y mercado destino que es de interés del exportador. En un principio no se previó generar y publicar contenido de valor en la plataforma para llamar la atención y fidelizar a los exportadores, pero dada la relevancia del marketing de contenidos se propone tenerlo en cuenta para ayudar a Late a diferenciarse de la competencia y mejorar su imagen de marca al ofrecer información relevante y coyuntural para su público objetivo (Miguel & Toledano, 2015). Antes de definir las tácticas en marketing de contenidos para Late, se revisará lo que su competencia realiza en este ámbito.

Veritrade. Se verifica que cuentan con un blog actualizado que trata sobre temas de negocios internacionales, en donde suben un promedio de tres publicaciones mensuales como se ve en la Figura 51. Cabe destacar que este blog no está dirigido específicamente a los exportadores peruanos, el contenido que muestra está dirigido a todos los clientes de

Veritrade que hablan español (empresarios latinoamericanos). Veritrade cuenta con perfiles empresariales en dos redes sociales, Facebook y LinkedIn, donde replican los contenidos del blog pero también generan contenido exclusivo para estos canales. En la Figura 52 se ve el post en LinkedIn referente a una publicación en el blog, donde inclusive comparten un diseño similar en el banner. La cuenta en Facebook de Veritrade también publica contenido del blog pero no comparte banners similares, los reemplaza con videos cortos referentes al tema, como se identifica en la Figura 53. Este cambio de formato responde a que los videos son mejor aceptados en Facebook. Aparte de generar tráfico al blog, estas redes sociales publican contenido independiente que en muchas ocasiones se duplica en ambas, como lo demuestra la Figura 54. La frecuencia de las publicaciones en LinkedIn y Facebook es de aproximadamente cuatro a la semana.

ADEX Data Trade (ADT). Esta plataforma no cuenta con un blog donde comparta contenido de valor con su público objetivo, per la web de la organización ADEX si cuenta con una sección de notas de prensa que actualiza con una publicación diaria, la cual no será considerada como blog de ADT ya que las noticias no hacen referencia alguna a la plataforma dado que es un contenido institucional. ADT tampoco cuenta con redes sociales propias, es la organización ADEX que tiene perfiles de empresa en Facebook (Figura 55), Twitter (Figura 56), LinkedIn (Figura 57) y YouTube (Figura 58); donde se puede considerar que trabajan el marketing de contenidos dado que no se encasillan en publicar solo notas de prensa sino contenido relevante y con un formato amigable para los exportadores. Cabe destacar que todas esas cuentas tienen el mismo nombre: Asociación de Exportadores ADEX. Las publicaciones que comparten en Facebook tienen una frecuencia de tres al día y su contenido es variado: comparten contenido del blog del Centro de Investigaciones de Economía y Negocios Internacionales (CIEN), videos de su perfil en YouTube, informes sobre eventos de promoción comercial de ADEX, difunden la revista Perú Exporta, videos cortos con

entrevistas a personalidades del sector, publicitan los logros de sus asociados, replican noticias de otros medios, y promocionan su boletín semanal. Las publicaciones que comparten en Twitter tienen una frecuencia de tres a seis publicaciones diarias con una parrilla de contenidos similar a la de Facebook, agregando tuits coyunturales sin recurso multimedia de apoyo. En LinkedIn el contenido se sube sin una frecuencia aparente, pero tiene una marcada tendencia a compartir publicaciones promocionando futuros eventos comerciales y videos reseña de los últimos eventos donde la organización haya participado. En YouTube suben tres videos cada semana los cuales difunden a través de las redes sociales antes mencionadas, su contenido es básicamente sobre eventos de promoción comercial y micro entrevistas coyunturales.

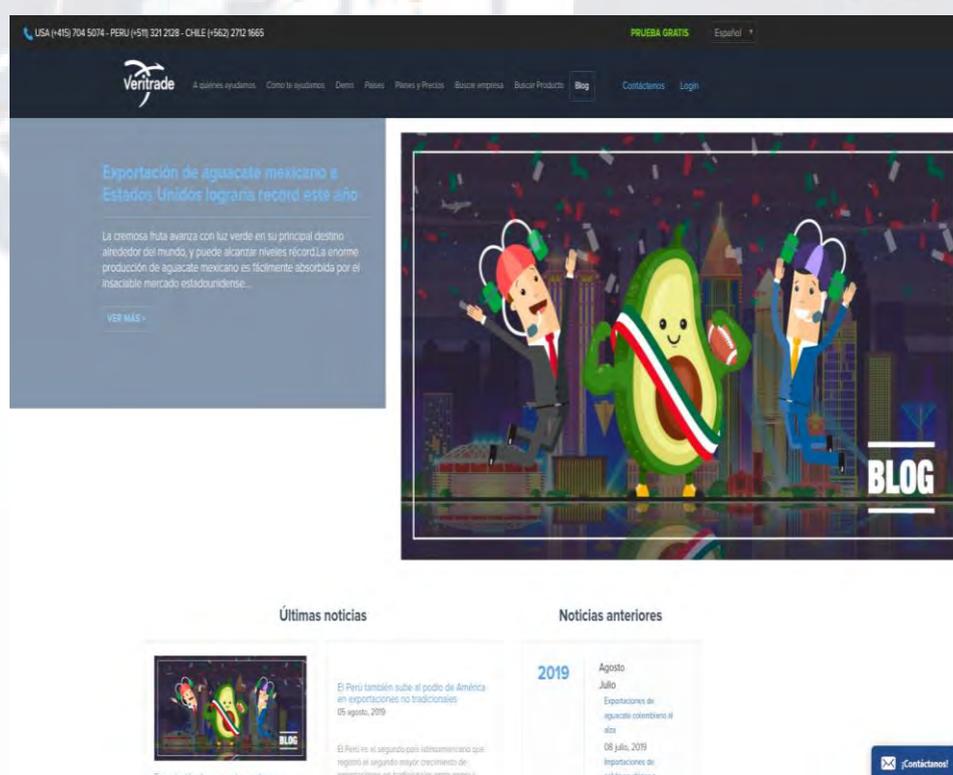
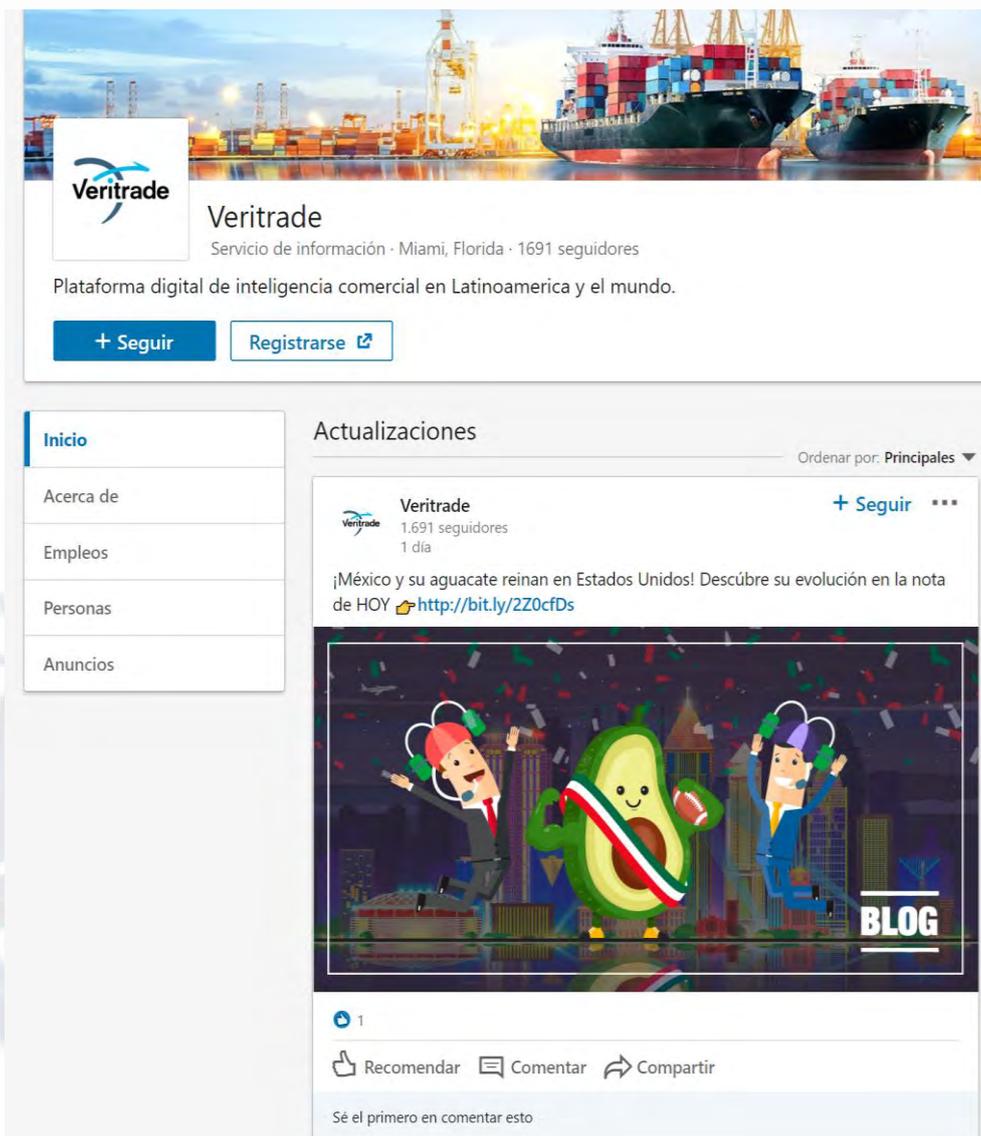


Figura 51. Blog de Veritrade
Recuperado de <https://www.veritradecorp.com/es/blog/14100>



The image shows a LinkedIn profile for Veritrade. The profile header features a banner image of a port with large cargo ships. The Veritrade logo is on the left, and the text 'Veritrade' is in the center, followed by 'Servicio de información · Miami, Florida · 1691 seguidores'. Below this is the tagline 'Plataforma digital de inteligencia comercial en Latinoamérica y el mundo.' and two buttons: '+ Seguir' and 'Registrarse'.

The main content area is titled 'Actualizaciones' and shows a post from Veritrade. The post text reads: '¡México y su aguacate reinan en Estados Unidos! Descúbre su evolución en la nota de HOY <http://bit.ly/2Z0cfDs>'. Below the text is a colorful illustration of two cartoon characters in business suits and headsets, one holding a large avocado with a Mexican flag ribbon. The word 'BLOG' is written in white on a black background in the bottom right corner of the illustration.

Below the illustration are interaction options: '1' comment, 'Recomendar', 'Comentar', and 'Compartir'. At the bottom, it says 'Sé el primero en comentar esto'.

Figura 52. Post en LinkedIn con referencia al blog
Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/veritrade-analysis/>

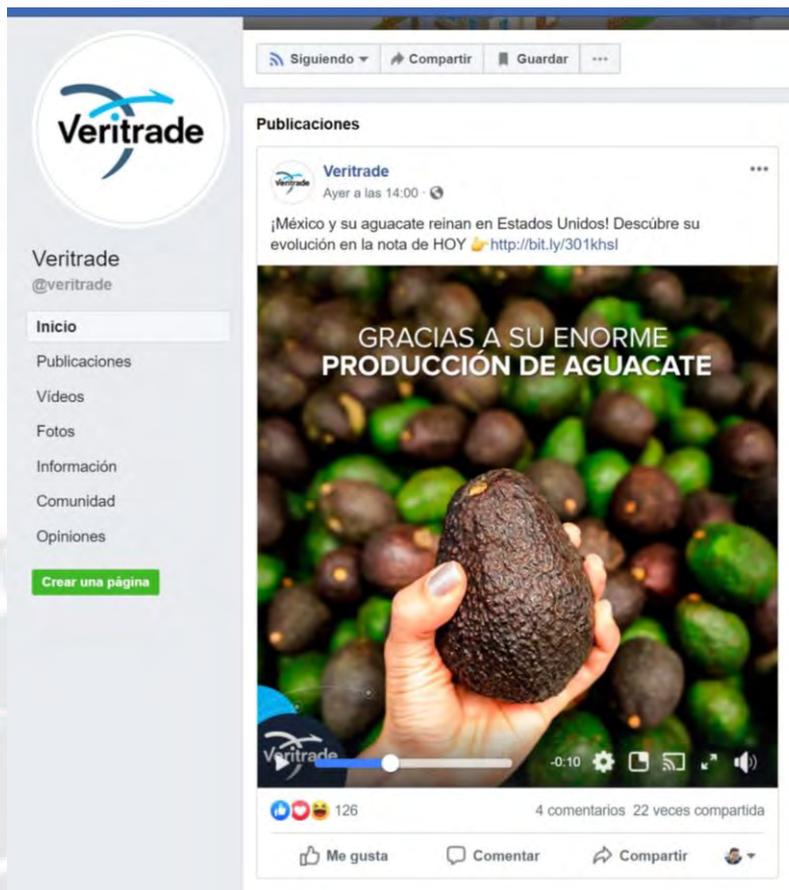


Figura 53. Post en Facebook con referencia al blog
 Recuperado de <https://www.facebook.com/veritrade/>



En LinkedIn

En Facebook

Figura 54. Post del mismo tema en LinkedIn y Facebook
 Adaptado de https://www.linkedin.com/posts/veritrade-analysis_top-5-india-un-gran-socio-para-activity-6564594962594361344-_ogz/ y <https://www.facebook.com/veritrade/photos/a.146559398700826/2428986833791393/?type=3&theater>

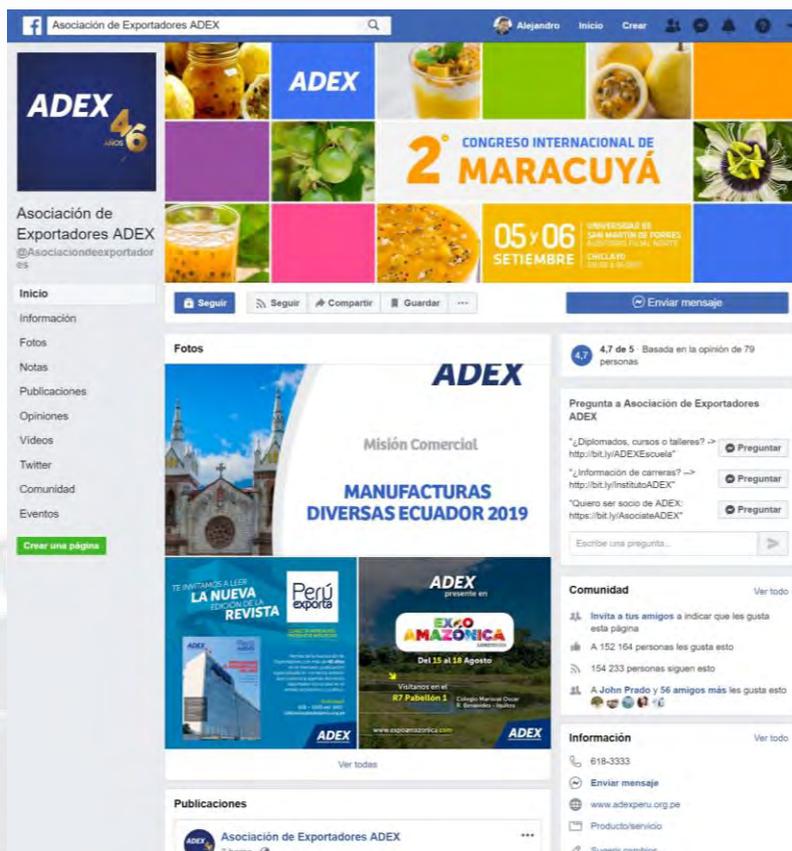


Figura 55. Cuenta de ADEX en Facebook

Recuperado de <https://www.facebook.com/Asociaciondeexportadores>



Figura 56. Cuenta de ADEX en Twitter

Recuperado de https://twitter.com/ADEX_peru

in Buscar Inicio Mi red Empleos Mensajes Notificaciones Yo Productos Probar Premium gratis durante 1 mes

ADEX Asociación de Exportadores ADEX
Desarrollo y comercio internacional · San Borja, Lima · 20.839 seguidores
ADEX tiene un compromiso con el país en el fomento de la cultura exportadora.
+ Seguir Visitar sitio web

Reyna trabaja aquí
Ver los 481 empleados en LinkedIn →

Inicio Actualizaciones Ordenar por Principales

Acerca de Empleos Personas Anuncios

ADEX Asociación de Exportadores ADEX 20.839 seguidores 1 día
#IngresoLibre Conecta con empresas proveedoras de maquinarias y desarrolla tu oferta productiva. ...ver más

MARTES 10 SETIEMBRE
ADEX
Rueda de Negocios de Proveedores de Maquinaria para la Industria de Alimentos y Producción Agrícola
De 08:30 a 13:00 h
Auditorio - ADEX (Av. Javier Prado Este 2875, San Borja)
Organiza: **ADEX**

Get ahead of your competitors with LinkedIn ads
Start off with \$50 in free ad credits
Request \$50 credit

Páginas similares
Promperu Servicios públicos 201-500 empleados Siguiendo 54 contactos
CCL Cámara de Comercio de... 201-500 empleados + Seguir 4 contactos
Ministerio de Comercio... Administración gu... 501-1000 emplead... + Seguir 8 contactos

Figura 57. Cuenta de ADEX en LinkedIn

Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/asociaci-n-de-exportadores-ADEX/>

Buscar

ADEX Asociación de Exportadores ADEX 3,554 suscriptores SUSCRIBIRSE 3.5 K

PÁGINA PRINCIPAL VIDEOS LISTAS DE REPRODUCCIÓN COMUNIDAD CANALES ACERCA DE

Videos subidos REPRODUCIR TODO ORDENAR POR

ADEX EN UN MINUTO: Reunión del Comité de... 16 vistas · Hace 2 días 0:55

ADEX considera que no es factible propuesta de... 275 vistas · Hace 4 días 2:43

EL EXPORTADOR DE LA SEMANA: Laboratorio Algas... 18 vistas · Hace 5 días 3:10

ADEX CELEBRÓ SU 46º ANIVERSARIO 45 vistas · Hace 1 semana 1:33

46 aniversario ADEX 216 vistas · Hace 1 semana 2:10

ADEX EN UN MINUTO: VISITA DE EMBAJADOR DE BRASIL 21 vistas · Hace 2 semanas 1:08

ADEX EN UN MINUTO: DESAFINO DE TRABAJO... 24 vistas · Hace 2 semanas 1:09

El exportador de la semana: Manufactura de Metales y... 85 vistas · Hace 3 semanas 2:11

ADEX EN UN MINUTO: 46 AÑOS DEL GREMIO... 65 vistas · Hace 4 semanas 1:15

X Foro Logístico para el Comercio Exterior 21 vistas · Hace 4 semanas 2:06

7ª Convención de Food Packaging 31 vistas · Hace 4 semanas 2:03

ADEX EN UN MINUTO: Erik Fischer assume la presidencia... 54 vistas · Hace 1 mes 1:40

Figura 58. Cuenta de ADEX en YouTube

Recuperado de <https://www.youtube.com/user/exportares/videos>

Luego de revisar el contenido que la competencia de Late comparte en blogs y redes sociales, se recomendará una propuesta táctica para aprovechar el marketing de contenidos en el posicionamiento y difusión de la propuesta de valor. Actualmente Late no cuenta con blog ni con redes sociales propias, todas las marcas desarrolladas por PROMPERÚ (con excepción de PerúMODA) se difunden por las redes sociales de la institución, tal como ADEX lo práctica. A continuación, se especificarán las tácticas para cada canal:

Blog de Late. Es necesario que la plataforma digital desarrolle una sección de blog a la cual el exportador pueda acceder sin necesidad de hacer login y cuyo enlace se encuentre en el menú principal o en un espacio privilegiado que llame la atención, pero sin quitar prioridad a los elementos principales del home. El personal responsable de Late no se responsabilizará por la selección y curación de publicaciones del blog, para obtener contenido relevante se propone el siguiente flujo: (1) el equipo del Departamento de Inteligencia de Mercados semanalmente recaba información de noticias y tendencias en exportaciones para comunicarlas a través de su boletín, ellos escogerán una parte de ese contenido que sería de interés para la PYME; (2) el contenido seleccionado se enviaría a una agencia especializada en marketing de contenidos la cual se encargaría de utilizar los insumos antes mencionados para redactar nuevas publicaciones que se caractericen por un estilo de comunicación resumido, amigable, visual y con datos clave que sean de relevancia para la PYME; (3) luego la agencia entregaría el contenido final a los encargados de la administración de Late quienes se encargarán de la publicación de estas en la plataforma web, pero también compartirán esa información con el área responsable de la gestión de las redes sociales de PROMPERÚ para que difundan el contenido por medio de ese canal (se detallará más al respecto en el siguiente párrafo). Es importante mencionar que la agencia que desarrolle el marketing de contenidos debe ser especialista en redacción con buenas prácticas de SEO, así como también deberá desarrollar contenido multimedia para cada publicación (video, figuras estadísticas, fotos,

infografía u otro recurso que facilite la comprensión de esta). Este blog será una pieza fundamental para la táctica SEO que se mencionará a continuación. La frecuencia para publicar nuevo contenido en el blog debe ser de dos publicaciones a la semana, no se pretende que este canal se convierta en un portal de noticias diarias, se priorizará compartir contenido útil y relevante por sobre la sobre exposición de contenido que no genere valor. Pero, ante determinados eventos coyunturales importantes en el sector si se recomienda que el blog responda publicando al respecto con rapidez siempre y cuando se respete la política de entregar un contenido de valor.

Contenido de Late en redes sociales. Actualmente las redes sociales de PROMPERÚ difunden publicaciones con el objetivo de motivar a sus seguidores a utilizar Late, como se ve en la Figura 59, pero no comparten contenido relevante para la PYME por lo cual no se puede considerar que se aplique aún una táctica de marketing de contenidos. Se recomienda aplicar las siguientes directrices: (a) utilizar todas las redes sociales de PROMPERÚ: Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube; (b) difundir el contenido del blog; y (c) generar publicaciones con el branding de Late. Es necesario utilizar todas las redes sociales para mantener una coherencia en la comunicación que permita posicionar a Late como submarca de PROMPERÚ que proporciona información valiosa para la PYME. Las publicaciones para Facebook, Twitter y LinkedIn pueden ser similares dado que las tres tienen la capacidad de mostrar contenido textual y multimedia (además que tienen interfaces parecidas). En YouTube se subirían los videos que se trabajen para el blog, es necesario destacar que el título, descripción y hashtags de cada video deben ser trabajado usando buenas prácticas de SEO. Compartir contenido del blog ayuda a la sinergia entre canales, es por ello que los administradores de Late deberán avisar a los que gestionan las redes sociales cuando las publicaciones del blog se encuentren online para que estos últimos las puedan compartir. Es probable que los administradores de Late también deban enviar los recursos multimedia para

que los adapten al formato de publicación de cada red social. No es suficiente con solo compartir contenido del blog, dado que cada red social tiene formatos propios que logran un mejor engagement con sus usuarios. Es por ello que se debe trabajar una parrilla de contenidos patrocinados por Late, el cual debe ser dirigido especialmente a las necesidades e intereses de la PYME, que serán compartidos como publicaciones orgánicas. Este tipo especial de contenido debe convivir con el resto de las publicaciones que cada red social difunde actualmente, es por ello que se propone la frecuencia de cinco publicaciones semanales donde dos de ellas serán referentes al blog y las tres restantes de contenido sobre la propuesta de valor de Late. Los temas de las publicaciones que se desarrollen cada semana deben ser los mismos para todas las redes sociales (menos YouTube) pero la forma y formato pueden variar de acuerdo con la interface y mejores prácticas de cada una de ellas. La información que se usará como insumo para las publicaciones deben ser suministradas por el equipo del Departamento de Inteligencia de Mercados, y curada por el equipo de gestión de redes sociales. Cada publicación no debe olvidar implementar estos elementos en las publicaciones patrocinadas por Late: logo de la plataforma en el recurso multimedia que acompañe la publicación, hashtag a la marca (#Late) dentro del texto de la publicación, y una llamada a la acción con enlace a la plataforma (www.late.gob.pe).

Para organizar el contenido a implementar en las redes sociales, se propone el plan tipo semanal que se muestra en la Tabla 15. En ella se identifica que los formatos de publicaciones dependen de la forma en la cual el usuario de cada red social suele consumir el contenido. También se visualiza que Facebook, aunque no sea una red social profesional, es el canal por el cual más contenido se distribuye debido a su gran número de usuarios, incluidos los del segmento al que apunta Late. Se recomienda que este plan sea lo más flexible posible dependiendo de la performance que obtenga con el transcurso de las semanas.

Tabla 15

Plan tipo de contenidos semanales

Semana	Día	Tema	Objetivo	Red Social					Tipo contenido			
				F B	L K	Y T	T W	I N	Enlac e	Text o	Image n	Vídeo o
S1	Lunes	Marca Late "Regístrate"	Branding									
	Martes	Contenido Blog Artesanía	Engagement									
	Miércoles	Plataforma Late "Regístrate" PPL	Tráfico a web									
	Jueves	Marca Late "Regístrate"	Branding									
	Viernes	Contenido Blog Manufactura PPL	Engagement									
	Sábado	Coyuntura Pregunta	Interacción									
	Domingo	Dinámica Sorteo	Entretenimiento									
S2	Lunes	Marca Late "Contáctanos"	Branding									
	Martes	Contenido Blog Agro	Engagement									
	Miércoles	Dinámica "Secuencia"	Entretenimiento									
	Jueves	Marca Late	Branding									
	Viernes	Plataforma Late	Tráfico a web									
	Sábado	Coyuntura Dato #	Interacción									
	Domingo	Contenido Blog Pesca	Engagement									
S3	Lunes	Marca Late Video PPV	Branding									
	Martes	Contenido Blog Textil	Engagement									
	Miércoles	Plataforma Late	Tráfico a web									
	Jueves	Marca Late	Branding									
	Viernes	Contenido Blog Manufactura	Engagement									
	Sábado	Coyuntura Pregunta	Interacción									
	Domingo	Dinámica "Carrusel"	Entretenimiento									
S4	Lunes	Marca Late "Regístrate" PPL	Branding									
	Martes	Contenido Blog Pesca	Engagement									
	Miércoles	Plataforma Late	Tráfico a web									
	Jueves	Marca Late	Branding									
	Viernes	Contenido Blog Artesanía	Engagement									
	Sábado	Coyuntura Dato #	Interacción									
	Domingo	Dinámica "Video post real"	Entretenimiento									

Nota: Elaboración propia

5.4.6 Search engine optimization (SEO)

El search engine optimization u optimización en motores de búsqueda es una disciplina desarrollada para lograr el mejor posicionamiento posible de una determinada website en los buscadores online más importantes del mercado, especialmente en Google. Un mejor posicionamiento está determinado por el orden de los resultados de búsqueda que aparecen después que el usuario selecciono y escribió palabras clave en el buscador online. Si una website sale en los primeros resultados de la primera página se considera con que cuenta con un óptimo posicionamiento, y por ende se entiende que ha implementado eficientes tácticas de SEO (Codina, Díaz-Noci, García Carretero e Iglesias-García, 2016). A continuación, se revisará cómo actualmente la plataforma Late ha implementado buenas prácticas de SEO en su programación y en el contenido online público que ofrece a los exportadores; pero también se indicarán las mejoras que debe implementar para lograr los objetivos de marketing digital establecidos en capítulos anteriores.

Programación SEO. Como se ve en la Figura 59, la plataforma Late actualmente no cuenta con una programación SEO en su código fuente: no contiene scripts de meta tags ni tampoco open graphs. Es necesario que todas las páginas públicas (las que no requieren de hacer login para visualizar su contenido) sean optimizadas para que su código fuente tenga los scripts necesarios para ayudar a la indexación de la plataforma en los principales buscadores.



Figura 59. Ejemplo de publicación sobre Late en Facebook
 Recuperado de <https://www.facebook.com/promperu/posts/>

Crear páginas públicas. El contenido principal de Late, el simulador de exportaciones en cinco pasos, se encuentra en el ambiente privado de la plataforma al cual es necesario ingresar con un usuario y contraseña. El contenido privado que requiere inicio de sesión no es indexado por los buscadores, por lo tanto, no es visible para los potenciales usuarios que realicen búsquedas sobre esos temas en los principales buscadores. Debido a esta limitación se deben crear nuevas páginas públicas, cuya visualización no requiera inicio de sesión, con palabras clave que hagan referencia a los beneficios que ofrece Late a los exportadores y a las cinco etapas de la simulación. Estas páginas públicas, como mínimo, tratarán de lo siguiente: (1) la estadística que se podrá analizar en la sección de inteligencia comercial y los estudios de mercado disponibles, (2) la importancia de conocer y cumplir con los requisitos no arancelarios de cada mercado destino, (3) las ventajas de exportar a mercados con los cuales contamos con tratado de libre comercio, (4) comparación entre ventajas y desventajas del transporte aéreo y marítimo para exportar desde Perú, y (5) aprovechar los productos financieros para hacer más rentable y segura la exportación. En la página de inicio de la

plataforma hay un video donde se explica que es y para qué sirve Late, el problema con ese recurso multimedia es que no es indexado por los buscadores, se requiere que esa información se encuentre en la plataforma como texto HTML para que así sea relevante en SEO. Las páginas internas públicas que se recomiendan crear son sobre las siguientes temáticas indicadas en la Tabla 16.

```

1 <!DOCTYPE html>
2 <html lang="es">
3 <head>
4
5 <!-- Google Tag Manager -->
6 <script>(function(w,d,s,l,i){
7   w[l]=w[l]||[];w[l].push(
8     ['gtm.start',
9       new Date().getTime(),event:'gtm.js'
10    ]);var f=d.getElementsByTagName(s)[0],
11    j=d.createElement(s),dl=l!='dataLayer'?'&l'+l:'';j.async=true;j.src=
12    'https://www.googletagmanager.com/gtm.js?id='+i+dl;f.parentNode.insertBefore(f,j);
13  })(window,document,'script','dataLayer','GTM-NMFP9BN');</script>
14 <!-- End Google Tag Manager -->
15
16 <meta http-equiv="Content-Type" content="text/html; charset=utf-8" /><meta charset="UTF-8" /><meta name="viewport" content="width=device-
17 width, initial-scale=1.0" /><meta http-equiv="X-UA-Compatible" content="IE=edge" /><meta name="description" content="Late - 2018" /><meta
18 name="keywords" content="late" /><meta property="og:title" content="Late - 2018" /><meta property="og:type" content="website" /><meta
19 property="og:site_name" content="Late - 2018" /><meta property="og:description" content="Late - 2018" /><meta name="twitter:card"
20 content="summary" /><meta name="twitter:title" content="Late - 2018" /><meta name="twitter:description" content="Late - 2018" /><link rel="icon"
21 type="image/png" href="/content/web/images/favicon.png" /></title>
22 LATE - Plataforma de Exportación Asistida
23 </title><link type="text/css" href="/content/web/styles.css?v16" rel="stylesheet" />
24 <script src="/content/web/js/jquery.3.11.3.js" /></script>
25 <script type="text/javascript" src="/content/web/js/jquery.bxslider.js" /></script>
26 <link type="text/css" rel="stylesheet" href="/content/web/css/jquery.bxslider.css" />
27 <script src="/content/web/js/validation.js" /></script>
28 <script src="/content/web/js/functions.js?v2" /></script>
29 <script src="https://www.google.com/recaptcha/api.js?hl=es" /></script>
30 <script type="text/javascript">
31   jQuery(document).ready(function()
32   {
33     jQuery('.bxSlider').bxSlider({
34       nextText: '>',
35       prevText: '<',
36       controls: true,
37       pager: false,
38       slideWidth: 0,
39       minSlides: 1,
40       maxSlides: 1,
41       moveSlides: 1,
42       slideMargin: 0,
43       infiniteLoop: false,
44       onSlideBefore: function(slider, old, new2)
45       {
46         $($('#frame')[old]).contentWindow.postMessage({'event':'command','func':'pauseVideo'+'', 'args':'', ''});
47         $($('#frame')[new2]).contentWindow.postMessage({'event':'command','func':'playVideo'+'', 'args':'', ''});
48       }
49     });
50     var altura = jQuery(".containerSlider").height();
51     jQuery(".video").css({"height": altura + "px"});
52   });
53   jQuery(window).resize(function(){
54     var altura = jQuery(".containerSlider").height();
55     jQuery(".video").css({"height": altura + "px"});
56   });
57 </script>
58 <style>
59   .container-form-register {
60     margin-top:20px;
61   }
62 </style>
63 </head>

```

Figura 60. Código fuente del home de Late

Recuperado de view-source:<https://www.late.gov.pe/FrmLogin.aspx>

Implementar el blog. En la sección sobre “marketing de contenidos” se mencionó las ventajas que ofrece implementar un blog de contenido relevante para los exportadores PYME en Late. Además de esos beneficios, contar con un blog también aporta para la estrategia de SEO. Para ello, cada publicación del blog debe responder a una keyword (palabra clave) que actualmente sea usada por los exportadores cuando buscan contenido de ayuda en los buscadores. De esta manera, el contenido de Late aparecerá en los resultados de búsqueda de los exportadores y estos accederán al blog de Late. No es intrínseco que el exportador que

ingrese al blog se registre también en Late, pero se genera esa posibilidad la cual crecerá en probabilidad mientras el contenido que se ofrezca al exportador sea de mayor utilidad. Para la selección de keywords se deben utilizar servicios de paga como Similar Web o gratuitos como Google Keyword Planner. La frecuencia de las publicaciones no afecta al SEO, será la estrategia de marketing de contenidos quien determine esa variable.

Tabla 16

Páginas públicas en la plataforma Late y keywords a posicionar en cada una de ellas

Páginas públicas	Keyword 1	Keyword 2
1 Home	Late	Exportación asistida
2 ¿Qué es Late y que servicio ofrece?	Pasos para exportar	Cómo exportar
3 Beneficios de Late para los exportadores PYME.	PYME exportador	Exportación fácil
4 Beneficios de la información de inteligencia comercial	Inteligencia de mercados	Precios FOB
5 Beneficios de la información de requisitos no arancelarios	Requisitos no arancelarios	Requisitos para exportar
6 Beneficios de la información de requisitos arancelarios	Requisitos arancelarios	Tratados de libre comercio
7 Beneficios de la información de logística exportadora	Logística para exportar	Rutas de exportación
8 Beneficios de la información de finanzas para la exportación	Préstamos para exportar	Exportación segura
9 Calendario de capacitaciones	Capacitación para exportadores	Aprender a exportar

Nota: Elaboración propia.

Linkbuilding. La plataforma Late ganará mayor relevancia ante el motor de búsqueda de Google, cuando este corrobore que otras websites de calidad o con autoridad hacen referencia hacia las páginas de Late a través de enlaces. Como primer paso se coordinará con otras organizaciones estatales, incluyendo a PROMPERÚ, para que incluyan enlaces hacia Late desde sus plataformas institucionales, ya que Google considera a los dominios “.gob” como websites con autoridad. En la medida de lo posible se debe conseguir que estos enlaces sean contextuales, esto quiere decir que no es suficiente con que aparezcan en un listado de enlaces recomendados, lo mejor es que cada organización cree contenido sobre exportaciones y allí se agregue el hipervínculo a Late. Por otro lado, se debe coordinar con los stakeholders de la industria de las exportaciones, como lo son las cámaras de comercio, las instituciones

sobre comercio exterior, ADEX, las universidades con carreras de negocios internacionales, los gremios, entre otros. Las websites de las organizaciones antes mencionadas también deberán incluir hipervínculos hacia las páginas de Late. El blog también ayudará a generar nuevos enlaces entrantes ya que, al generar contenido de calidad, este será referenciado por otras websites que traten temas relacionados sobre exportaciones.

Implementar la estrategia en SEO logrará visitas orgánicas de calidad a la plataforma. Con calidad se hace referencia a visitas de usuarios interesados en exportar que valoran el contenido del blog y por ende son más susceptibles a valorar el servicio que ofrece el simulador de Late. El SEO no ofrece resultados a corto plazo, se requiere de un mínimo de seis meses para posicionar las páginas públicas de Late en los primeros cinco resultados de búsqueda y que la analítica de la plataforma muestre mejoras en los KPI de número de visitas, tiempo de permanencia promedio y cantidad de páginas vistas promedio. También es importante tener en cuenta que el trabajo de SEO requiere un mantenimiento constante en los primeros seis meses. Es por ello que se recomienda el trabajo en conjunto con una empresa consultora para que optimice la implementación de la estrategia, realizando los cambios que sean necesarios para lograr el posicionamiento de cada página pública según las palabras claves asignadas para cada una de ellas. Las palabras clave que se recomiendan posicionar en los primeros seis meses son las indicadas en la Tabla 16.

5.4.7 Search engine marketing (SEM)

Como se mencionó en el subtítulo anterior, la estrategia de SEO demora un mínimo de seis meses en mostrar resultados, es por ello que durante ese tiempo inicial se recomienda implementar una estrategia de search engine marketing (SEM) o marketing en buscadores. Dado que más de la mitad de las visitas que ingresan a Late lo hacen desde un navegador Chrome, como se puede ver en la Figura 61, la estrategia SEM se trabajará teniendo en cuenta

a Google como motor de búsqueda, además de que es Google quien tiene una plataforma adhoc para este tipo de marketing llamada AdWords que tiene la ventaja de poder interactuar con otros servicios relevantes como Google Analytics, Google Tag Manager y YouTube.

Browser	Acquisition		Behavior			Conversions			
	Users	New Users	Sessions	Bounce Rate	Pages / Session	Avg. Session Duration	Registros Exitosos (Goal 1 Conversion Rate)	Registros Exitosos (Goal 1 Completions)	Registros Exitosos (Goal 1 Value)
	58,947 (100.00%) (58,947)	59,469 (100.07%) (59,430)	87,815 (100.00%) (87,815)	70.88% (Avg for View: 70.88% (0.00%))	2.66 (Avg for View: 2.66 (0.00%))	00:03:29 (Avg for View: 00:03:29 (0.00%))	1.32% (Avg for View: 1.32% (0.00%))	1,158 (100.00%) (1,150)	\$0.00 (0.00%) (\$0.00)
1. Chrome	40,873 (69.13%)	41,284 (68.42%)	64,735 (73.72%)	66.66%	2.99	00:04:16	1.61%	1,041 (89.80%)	\$0.00 (0.00%)
2. Android Webview	9,285 (15.70%)	9,212 (15.49%)	9,978 (11.36%)	87.75%	1.33	00:00:27	0.16%	16 (1.38%)	\$0.00 (0.00%)
3. Samsung Internet	4,489 (7.59%)	4,490 (7.55%)	7,065 (8.03%)	86.41%	1.31	00:00:48	0.06%	4 (0.35%)	\$0.00 (0.00%)
4. Safari	2,151 (3.64%)	2,151 (3.62%)	2,749 (3.12%)	77.96%	2.14	00:01:38	0.91%	25 (2.16%)	\$0.00 (0.00%)
5. Safari (in-app)	624 (1.06%)	625 (1.05%)	663 (0.75%)	76.77%	1.93	00:00:45	1.36%	9 (0.78%)	\$0.00 (0.00%)
6. Firefox	463 (0.78%)	464 (0.78%)	730 (0.83%)	39.32%	7.63	00:11:16	3.84%	28 (2.42%)	\$0.00 (0.00%)
7. Android Browser	354 (0.60%)	353 (0.59%)	587 (0.67%)	86.03%	1.26	00:01:09	0.17%	1 (0.09%)	\$0.00 (0.00%)
8. Internet Explorer	349 (0.59%)	349 (0.59%)	434 (0.49%)	58.99%	3.05	00:03:32	3.23%	14 (1.21%)	\$0.00 (0.00%)
9. Edge	343 (0.58%)	346 (0.58%)	497 (0.57%)	49.90%	3.66	00:05:32	2.82%	14 (1.21%)	\$0.00 (0.00%)
10. Opera	104 (0.18%)	104 (0.17%)	262 (0.30%)	71.37%	2.49	00:03:25	1.91%	5 (0.43%)	\$0.00 (0.00%)

Figura 61. Estadística de ingresos a Late desde navegadores web
Recuperado de la cuenta de PROMPERÚ en Google Analytics.

El SEM permite la subasta de palabras clave para que cuando un usuario utilice alguna de ellas en su búsqueda, aparezca el anuncio de una de las páginas de la plataforma Late en los resultados de búsqueda. Es importante destacar que Google diferencia explícitamente los resultados de búsqueda orgánicos (posicionados por SEO) de los resultados de búsqueda de paga (anuncios SEM), inclusive estos últimos tienen ubicaciones específicas como lo muestra la Figura 62. Como parte de la estrategia de SEM hay que tener en cuenta las siguientes directrices: (a) las keyword que se subastan deben ser relevantes para el exportador para que se aproveche eficientemente la inversión publicitaria atrayendo usuarios de calidad a la plataforma, (b) los textos de los anuncios deben hacer referencia a contenido real en las páginas de destino para evitar que Google Adwords penalice los anuncios por considerar que esta es poco relevante o fraudulenta, (c) los anuncios deben estar explícitamente relacionados a la keyword de búsqueda del usuario para evitar que Google Adwords cobre más en la subasta por considerar que el anuncio es irrelevante, y (d) la optimización de los anuncios

debe ser semanal para eliminar los anuncios que tienen una mala performance, priorizar a los anuncios que tienen mejor performance (aplicarle más presupuesto), o crear nuevos anuncios que reemplacen a los ineficientes. La estrategia de SEM para Late se trabajará bajo los siguientes ejes: difundir el contenido público de la plataforma, difundir las publicaciones del blog, y crear páginas de aterrizaje para keywords especiales.

Difundir contenido público. Durante los seis primeros meses que demore el posicionamiento SEO de las páginas públicas de la plataforma, se debe invertir en SEM para que estas páginas aparezcan en una ubicación privilegiada en los resultados de búsqueda. Cuando estas páginas ya estén posicionadas y aparezcan en los primeros 3 resultados de búsqueda orgánica, ya no será necesario pautar publicidad SEM para ellas.

Difundir el blog. Al igual que el SEO demorará en posicionar el contenido público, también demorará en posicionar las nuevas publicaciones del blog de Late. Es por ello que se recomienda que durante las primeras cuatro semanas después del lanzamiento de una nueva publicación o hasta que esta aparezca en los primeros tres resultados de búsqueda, se invierta en SEM para que así los exportadores interesados en las keyword que quiere posicionar cada publicación tengan fácil acceso a ellas. De esta manera no se desperdicia el esfuerzo en la creación de contenido relevante.

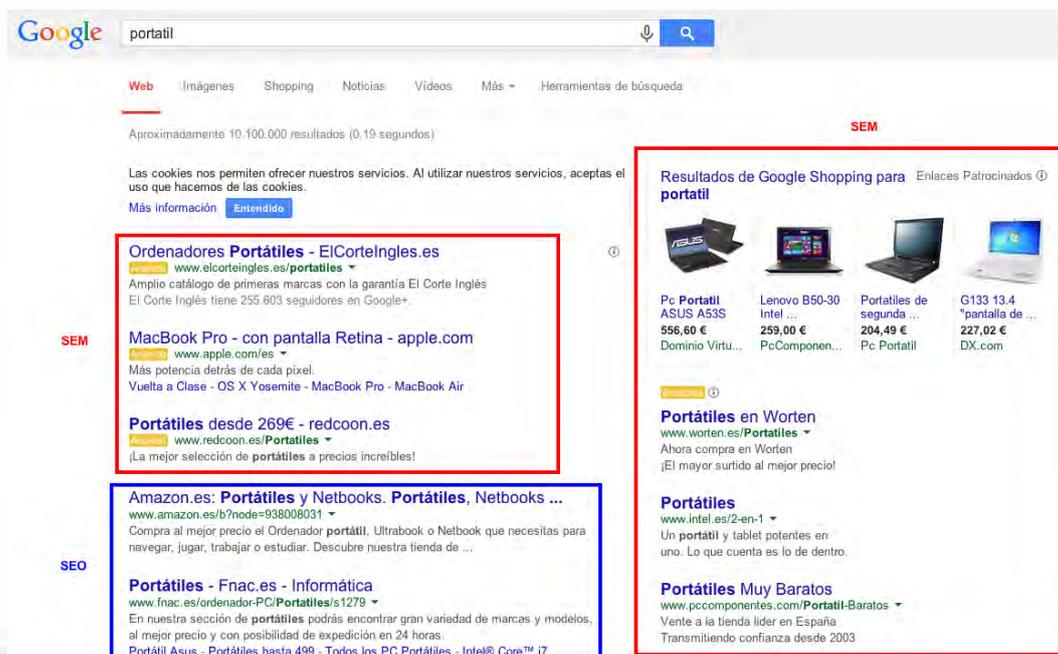


Figura 62. Ubicación de los resultados de búsqueda SEO y SEM

Recuperado de <https://www.quelinka.com/que-es-seo-sem-diferencias-y-para-que-sirven/>

Páginas de aterrizaje para keywords especiales. Independiente del contenido público estable en la plataforma y del contenido del blog, es necesario la creación de páginas de aterrizaje (landing pages) adhoc para posicionar keywords especiales. Estas landing pages tendrán un diseño y contenido diferente al de la plataforma ya que su objetivo es específico: ofrecer contenido de valor sobre la keyword, asociarlo a Late y promocionar el registro en la plataforma con una llamada a la acción (call to action) potente. La lista de keywords a posicionar se puede obtener del análisis de la competencia (el cual se desarrolló al inicio del presente capítulo) o de la investigación a las búsquedas relacionadas a la industria exportadora. La pauta en SEM para las landing pages debe ser estable a lo largo del año. Se recomienda crear landing pages y anuncios SEM para posicionar las siguientes keywords:

- Perfil del consumidor europeo
- Perfil del consumidor americano
- Perfil del consumidor asiático
- ADEX Data Trade

- Veritrade
- Incoterms
- Exportar productos agrícolas
- Exportar ropa
- Exportar productos de manufactura
- Exportar productos marinos
- Partida arancelaria
- Exportar a nuevos mercados

Como se ve en la lista anterior, también se recomienda subastar y crear anuncios de con los nombres de las marcas de la competencia como keywords. Esto asegura que los anuncios de Late aparezcan en los resultados de búsqueda de exportadores que tengan necesidades que Late puede satisfacer pero que solo conocen a las otras marcas. El contenido de ambos landing pages deben explicar lo que es cada una de las marcas de la competencia, pero también mencionar con tino como la plataforma Late puede ser un excelente complemento debido a su propuesta de valor diferencial.

5.4.8 Social media marketing (SMM)

Las cuentas en redes sociales donde se compartirá contenido orgánico sobre los beneficios de Late y se implementarán campañas para su difusión, serán las cuentas oficiales de PROMPERÚ porque la estrategia institucional de comunicaciones no permite que sus marcas -como Late, Match, Rutex, entre otros- tengan cuentas propias en redes sociales ya que diluyen los esfuerzos, no se cuenta con el presupuesto para la gestión de múltiples cuentas y se genera desorden en la comunicación; la directriz de la Dirección es que todo mensaje relacionado a exportaciones se publique desde las cuentas de la institución. Por lo antes mencionado, no se ha considerado a la red social llamada Instagram ya que PROMPERÚ no

tiene cuenta oficial allí debido a que no es considerada una plataforma adhoc para la comunicación *business to business* (Cervantes, 2019). Actualmente PROMPERÚ tiene cuentas oficiales en Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube; en todas ellas se difundirá la marca y los mensajes de Late. Lo que variará será la intensidad y frecuencia con la que se publique en cada red social, en orden de prioridad de mayor a menor las redes sociales donde se dará mayor énfasis al contenido de Late serán: (1) Facebook, (2) LinkedIn, (3) YouTube, y (4) Twitter. LinkedIn al ser una red social profesional podría considerarse como adhoc para comunicar mensajes sobre Late y por ende tener la prioridad en cuanto a la intensidad/frecuencia, pero como se ve en la Figura 63 su audiencia es cinco veces menor que la de Facebook, no solo eso: en la Figura 64 también se visualiza que www.linkedin.com no se encuentra en el top 20 de websites con más visitas, caso contrario a Facebook e inclusive YouTube. Según este último gráfico también se podría objetar que YouTube, al ser la segunda web con más visitas, tenga una prioridad superior a LinkedIn; pero se debe considerar que el buscador de videos ofrece un nivel de segmentación menos detallada que la que cuenta la red social profesional. La recomendación para el departamento encargado de la gestión de redes sociales de PROMPERÚ es la de crear una cuenta en Instagram para PROMPERÚ, aprovechando así que es la segunda red social más popular y permitiría lograr mejores resultados en la pauta que se implemente a Facebook ya que funciona como complemento a los algoritmos de optimización del Business Manager: plataforma de gestión de pautas para Facebook e Instagram.

Mediante el uso la herramienta de análisis de redes sociales llamada Fanpage Karma es posible leer métricas específicas sobre cualquier cuenta pública. En este caso se compararán las cuentas de Facebook y LinkedIn de PROMPERÚ con sus similares cuentas de su competencia: Veritrade y ADEX Data Trade. Las métricas que se presentan a continuación corresponden al período entre el 03 y el 30 de setiembre del 2019. En el caso de Facebook,

como se puede ver en la Figura 65, el perfil de PROMPERÚ es aquel que tiene la comunidad con más seguidores lo que se traduce como una oportunidad para comunicar masivamente de manera más fácil que la competencia. Por otro lado, esta cuenta logró obtener cuatro veces la cantidad de “me gusta” que su competencia más cercana, ADEX, quien tuvo un mayor número de publicaciones en el mismo periodo. Finalmente, si bien es cierto Veritrade logró el mayor índice de interacción de las publicaciones, así como el mayor índice de rendimiento de la página, estos indicadores tendrían un sesgo de lectura puesto a que los volúmenes de publicaciones fueron mucho menores.

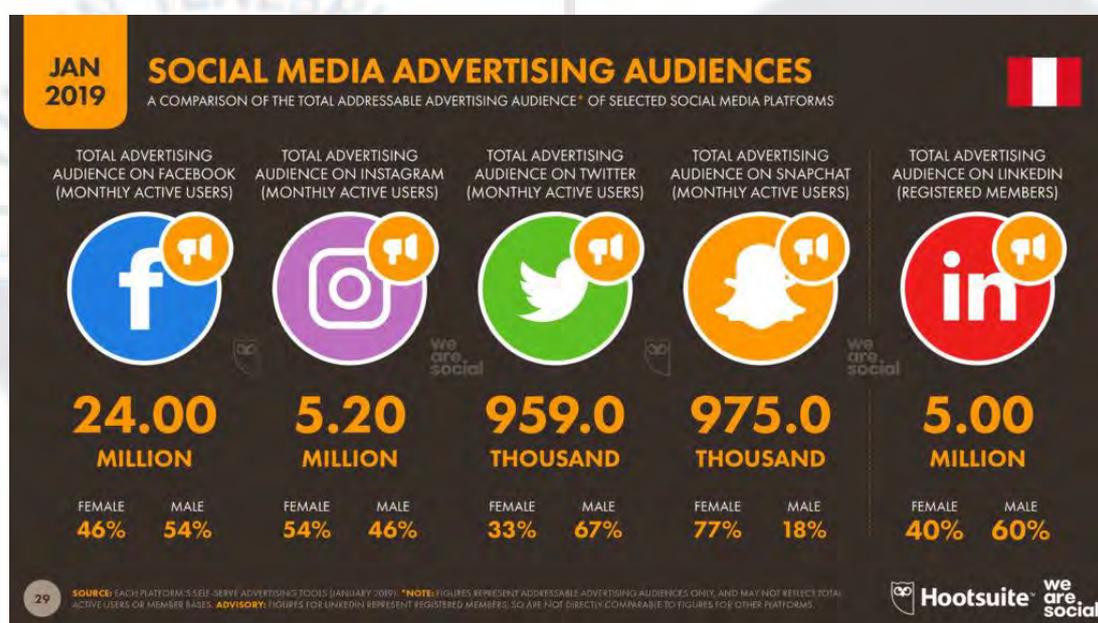


Figura 63. Audiencia potencial peruana para pautas en redes sociales
Recogido de <https://yiminshum.com/digital-social-media-peru-2019/>



Figura 64. Top 20 con más visitas desde Perú según Alexa
Recogido de <https://yiminshum.com/digital-social-media-peru-2019/>

	EVOLUCIÓN SEMANAL	FANS	NÚMERO DE ME GUSTA	CRECIMIENTO (TOTAL)	INTERACCIÓN DE LAS PUBLICACIONES	COMPROMISO	NÚMERO DE PUBLICACIONES	NÚMERO DE COMENTARIOS	SUMA DEL ALCANCE DE LOS MENSAJES INDIVIDUALES	PUBLICACIONES / DÍA	TOTAL DE REACCIONES, COMENTARIOS, COMPARTIDOS	ÍNDICE DE RENDIMIENTO DE LA PÁGINA
Asociación de Exportadores ADEX	0,17%	153k	4.9k	1.0k	0,054%	0,10%	95	634		3,4	7.8k	9,0%
PromPerú Oficial	0,16%	451k	23k	2.8k	0,11%	0,26%	67	681		2,4	33k	9,0%
Veritrade	0,14%	14k	3.3k	74	3,9%	1,1%	8	75		0,3	4.2k	18%
PROMEDIO	0,15%	206k	11k	1.3k	1,3%	0,51%	57	463		2,0	15k	12%

Figura 65. Comparativo entre las cuentas de Facebook de PROMPERÚ, Veritrade y ADT
Recogido de <https://www.fanpagekarma.com>

Observando la Figura 66 podemos ver el desempeño de las mismas organizaciones en la red social LinkedIn. Se identifica que PROMPERÚ tiene una base de seguidores mucho más amplia que la de su competencia, así como un volumen de publicaciones cuatro veces más grande que el de su seguidor Veritrade. Además, se puede comentar también que del mismo modo que con Facebook, existe un sesgo de lectura para dimensionar quién tiene la mejor interacción en sus publicaciones ya que si bien es cierto, ADEX lo logra en la métrica, su base es significativamente menor por lo que no es comparable. En conclusión, se puede inferir que en las dos redes sociales más relevantes para el sector, Facebook y LinkedIn, PROMPERÚ tiene una clara ventaja en lo que respecta a la masa crítica de sus comunidades en comparación con las de su competencia. Esto es favorable para lograr un mejor alcance economizando en gastos en promoción.

	EVOLUCIÓN SEMANAL	FANS	NÚMERO DE ME GUSTA	CRECIMIENTO (TOTAL)	INTERACCIÓN DE LAS PUBLICACIONES	COMPROMISO	NÚMERO DE PUBLICACIONES	NÚMERO DE COMENTARIOS	SUMA DEL ALCANCE DE LOS MENSAJES INDIVIDUALES	PUBLICACIONES / DÍA	TOTAL DE REACCIONES, COMENTARIOS, COMPARTIDOS
 Instituto ADEX		6.2k	151		0,85%	0,091%	3	2		0,1	153
 Promperu		77k	3.5k		0,12%	0,17%	40	77		1,4	3.6k
 Veritrade		2.0k	33		0,22%	0,062%	8	0		0,3	33
PROMEDIO		28k	1.2k		0,39%	0,11%	17	26		0,6	1.3k

Figura 66. Comparativo entre las cuentas de LinkedIn de PROMPERÚ, Veritrade y ADT
 Recogido de <https://www.fanpagekarma.com>

Además de los contenidos orgánicos propuestos en la estrategia de marketing de contenidos, se recomienda implementar dos tipos de campañas publicitarias en las cuatro redes sociales elegidas: campaña de lanzamiento, donde se aplicará una mayor intensidad durante los primeros tres meses; y campaña de mantenimiento, los restantes nueve meses. Durante el primer año, por lo menos, la pauta debe estar siempre encendida para lograr posicionar la marca Late en el target y mantener un flujo constante de registros y visitas en la plataforma. A su vez, estas campañas tendrán dos tipos de comunicación: branding para posicionar la marca Late, y call to action para conseguir visitas a la plataforma web. A continuación, se detallarán los tipos de formatos que se utilizarán en la pauta en cada red social.

Facebook. Cuenta con una plataforma de gestión de pauta: el Facebook Business Manager. Publicitar en Facebook ofrece la ventaja de permitir una detallada selección de variables de segmentación, desde demográfica hasta por intereses, como se puede observar en la Figura 67. Se recomienda el uso de las siguientes variables como combinación básica de segmentación para las campañas de Late: hombres y mujeres de 25 a 45 años, ubicados en las principales ciudades del Perú, con instrucción universitaria incompleta (como mínimo), con o sin hijos, que hablen español, con intereses relacionados a los negocios, administración, comercio internacional y exportación. En el transcurso de la campaña y con el fin de optimizarla, se pueden probar otras combinaciones de segmentación más detalladas, como el separar grupos de edades entre millennials y generación X, organizar el contenido patrocinado

para ofrecer diferentes formatos a cada sexo, o también especificar más el público configurando las conexiones para que la pauta llegue a personas que sigan cuentas de Facebook de los principales stakeholders como otros ministerios, cámaras de comercio, organizaciones privadas del sector exportación (ADEX), marcas de la competencia, entre otros. Los formatos de las publicaciones de la pauta en Facebook también se configuran por el tipo de objetivo que se perseguirá, como se ve en la Figura 68 los objetivos preestablecidos por Facebook son once que se agrupan en tres categorías. Para las campañas de Late se implementarán publicaciones con formatos que respondan a los objetivos de: (1) reconocimiento de marca, (2) tráfico, (3) interacción, (4) reproducciones de video, (5) generación de clientes potenciales, y (6) conversiones. De esta manera la campaña será eficiente ya que se trabajarán objetivos de cada estadio del embudo de conversión que se visualiza en la Figura 69. Es importante tener en cuenta que se debe crear una campaña para cada objetivo antes mencionado, las demás configuraciones como el periodo de tiempo, el presupuesto y segmentación se determinan para cada conjunto de anuncios dentro de cada campaña como se visualiza en la Figura 70. Para lograr una mejor performance de la pauta en Facebook se requiere de contar también con una cuenta en Instagram, por lo cual se recomendará una vez más a PROMPERÚ la incursión en esa red social.

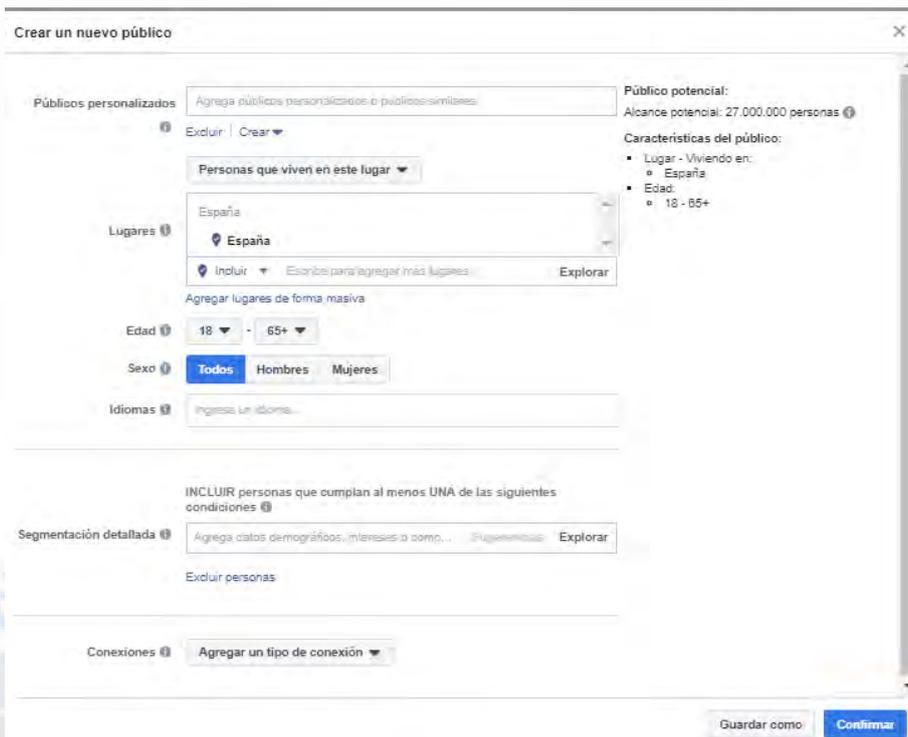


Figura 67. Interfaz para configurar la segmentación de la pauta en Facebook e Instagram
 Recogido de la plataforma Business Manager

Reconocimiento	Consideración	Conversión
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de marca 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Tráfico 	<ul style="list-style-type: none"> Conversiones
<ul style="list-style-type: none"> Alcance 	<ul style="list-style-type: none"> Interacción Instalaciones de la app Reproducciones de video Generación de clientes potenciales Mensajes 	<ul style="list-style-type: none"> Ventas del catálogo Visitas en el negocio

Figura 68. Interfaz para configurar objetivo de pauta en Facebook e Instagram
 Recogido de la plataforma Business Manager



Figura 69. Embudo de conversión para la pauta en Facebook e Instagram
 Recogido de <https://rubenmanez.com/publicidad-facebook-ads/>



Figura 70. Estructura de campañas para Facebook e Instagram
 Recogido de <https://josefacchin.com/guia-de-facebook-ads/>

LinkedIn. La campaña que se implementará en esta red social apuntará a profesionales de todo el país que hayan estudiado o estén trabajando en comercio internacional y/o exportaciones. No hay una forma exacta de segmentar a quienes trabajan en empresas PYME, por lo que se debe asumir que los mensajes de la pauta alcancen también a trabajadores de grandes empresas exportadoras. LinkedIn ofrece tres tipos de canales para la pauta: el primero de ellos es a través de publicaciones patrocinadas similares a las de Facebook las cuales aparecen en el muro personal como se muestra en las Figura 71, el segundo permite obtener leads (correos electrónicos) de profesionales interesados en los beneficios de Late a través de anuncios de texto como se ve en la Figura 72, el último de ellos si es adhoc a la plataforma ya que permite la comunicación directa entre PROMPERÚ y el target a través de mensajes InMail patrocinados por el inbox, como se ve en la Figura 73. Este último canal es el más directo y que mejor ratio de conversión ofrece, pero también exige que los mensajes sean relevantes y creativos dado que LinkedIn penaliza la pauta en la cual el target no abre ni responde el inbox. Se recomienda el uso de los tres tipos de pauta para obtener mejores resultados.



Figura 71. Ejemplo de publicación patrocinada en LinkedIn
 Recogido de <https://www.websa100.com/blog/la-publicidad-en-linkedin/>

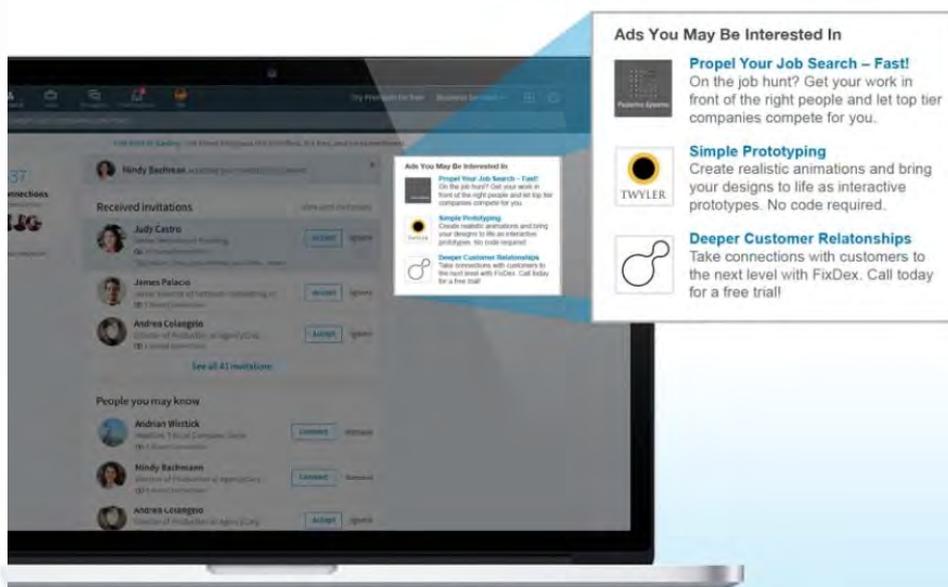


Figura 72. Ejemplo de anuncio de texto en LinkedIn

Recogido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/guia-imprescindible-para-la-publicidad-en-linkedin>

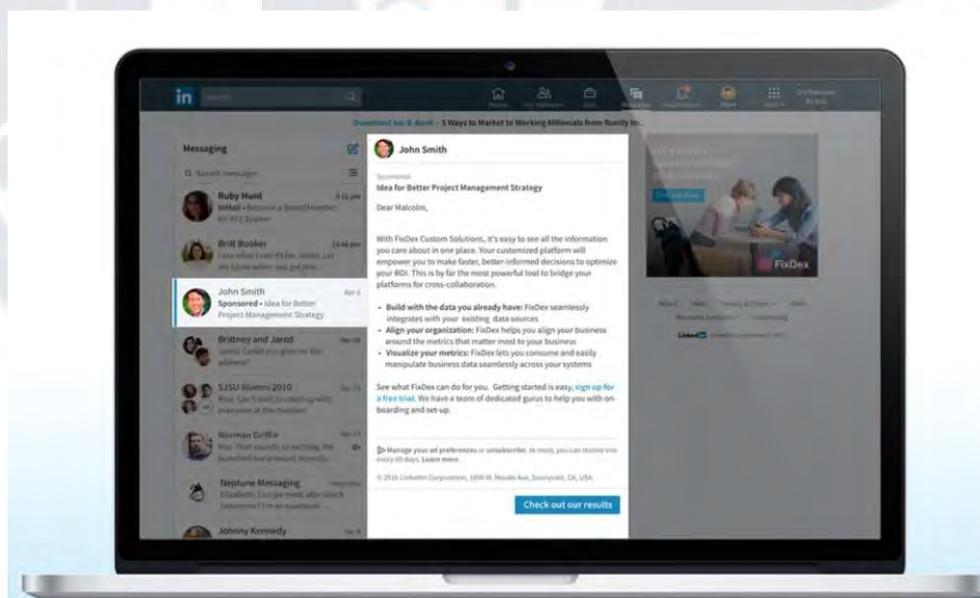


Figura 73. Ejemplo de mensajes InMail patrocinados

Recogido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/guia-imprescindible-para-la-publicidad-en-linkedin>

YouTube. El segundo más importante buscador a nivel mundial y el más importante en cuanto a buscador de videos se refiere como se puede interpretar de la Figura 74, también se considera una red social por su interface que permite la interacción entre generadores de contenido y consumidores. Late no cuenta ni contará con un perfil individual en esta red social por lo que todos los videos que produzca, ya sea para la pauta como para el contenido

orgánico del blog, deberán ser subidos al canal de PROMPERÚ en un playlist dedicado a la marca. La gestión de la pauta en YouTube se realiza desde la misma plataforma AdWords que se mencionó en la estrategia de SEM. La configuración de esta no permite una segmentación detallada como Facebook, para segmentar en YouTube se hace referencia a temáticas ya que no se puede elegir aparecer en videos específicos. Es por ello que en la campaña de Late se debe programar para que su spot y demás videos (entre los que resaltan los beneficios, testimoniales, entre otros) aparezcan al usuario que busca y/o visualiza videos relacionados con temas de comercio internacional y exportaciones. YouTube cuenta con seis formatos de anuncios, de los cuales dos son exclusivos para verse desde dispositivos de escritorio y los restantes si aplican para cualquier dispositivo. Para la campaña de Late se recomienda usar los siguientes formatos: (1) anuncios gráficos, (2) anuncios superpuestos, (3) anuncios de video que se pueden omitir, (4) anuncios de video que no se pueden omitir, y (5) bumpers publicitarios. La combinación de formatos logrará que la pauta sea eficiente para los objetivos de branding y call to action. Es importante indicar que los videos que se patrocinen en YouTube deben tener una narrativa adhoc que muestre lo más interesante del video en los primeros segundos, al contrario que los spots televisivos donde el climax del video se muestra a la mitad o casi al final del video. Analizar la analítica de la pauta permitirá identificar que tan eficiente es cada video para comunicar su mensaje ya que identifica el segundo exacto en el que los espectadores dejan de ver los videos, con esta información se debería trabajar la edición y mejora de los videos si se diera el caso que más del 50% de visualizaciones no llegan al segundo donde se muestra el mensaje en el video.

The Massive YouTube Ecosystem



Figura 74. Ecosistema de YouTube

Recogido de <https://www.wordstream.com/blog/ws/2018/09/20/youtube-marketing>

5.4.9 Programática

Este canal de comunicación es estrictamente para pautas publicitarias digitales. El objetivo es publicar banners display sobre Late en plataformas y portales web de terceros siempre y cuando respondan a la temática seleccionada en la configuración de la pauta. Una de sus características peculiares es el real time bidding, una subasta automática que determina el anuncio que publicará la web que en ese momento estuviera siendo revisada por el target. La pauta programática ofrece la posibilidad de llevar los mensajes de Late a una gran cantidad de plataformas web que son consumidas por el target, logrando así el contacto necesario para generar awareness y consideración hacia la marca. Para gestionar una pauta en este canal es necesario la contratación de una agencia consultora que planifique, gestione y desarrolle todas las piezas publicitarias necesarias para abarcar la gran cantidad de alternativas de espacios publicitarios en los cuales se podrá participar. Otro de los beneficios de la programática es

que facilita la medición de analítica de la pauta para así optimizarla con la data aprendida y determinar más eficientemente el tipo de anuncio para cada grupo del target. En la Figura 75 se puede visualizar el proceso de funcionamiento de la publicidad programática.



Figura 75. Proceso de la publicidad digital programática

Recogido de <https://www.forovoypostventa.es/2018/09/20/el-futuro-de-las-campanas-digitales-la-programatica/>

5.4.10 Email marketing

El email marketing es una estrategia digital que ha evolucionado a lo largo de los años lo que le ha permitido continuar vigente hasta la fecha. Las ventajas que ofrece son las siguientes: (a) bajo costo de inversión comparado con otros medios publicitarios, (b) público segmentado si es que se cuenta con una base de datos actualizada y optimizada, (c) envíos masivos a bases de datos de cientos y miles de contactos, (d) medición a detalle de la performance de los mensajes, y (e) fácil configuración con campañas de retargeting. El email marketing es un canal relevante para la comunicación de Late ya que PROMPERÚ cuenta con una importante base de datos de exportadores PYME y además el sistema guarda el correo electrónico de cada nuevo usuario.

La estrategia propuesta debe contemplar la segmentación del tipo de mensaje que será enviado a cada consumidor y potencial cliente, sería una mala práctica enviar el mismo mensaje a toda la base de datos. Antes de implementar esta estrategia se realizará un mantenimiento a la base de datos de empresas PYME para asegurar que los correos electrónicos con los que se cuenta están activos. También se coordinará con el Departamento de Gestión de Medios Digitales, quienes tienen acceso a la plataforma emBlue, para solicitar una constante optimización de la base de datos con el objetivo de que los envíos sobre LATE no lleguen a la bandeja de SPAM: identificar los correos con rebote y los correos inactivos. Cada campaña de email marketing tendrá el objetivo que los destinatarios abran el email y hagan clic en el botón propuesto. Durante el primer año de estrategia se dispararán tres campañas de email marketing:

Promocionar Late a clientes PYME de PROMPERÚ. Como se mencionó en el párrafo anterior, la institución cuenta con una base de datos de contactos de empresas PYME que en algún momento recibieron algún servicio de PROMPERÚ, pero que aún no conoce los beneficios de la plataforma Late. PROMPERÚ deberá crearles a ellos una cuenta en Late (usuario y password), de esta manera el objetivo de los envíos de email marketing a este segmento no será convencerlos de registrarse sino motivarlos a hacer clic en el botón del email que los lleve a la página privada de Late para que puedan iniciar una simulación (no tendrán que hacer login porque se programarán link personalizados en cada email para un inicio de sesión automático). Antes de realizar el envío masivo, la base de datos se segmentará por sector productivo para que a cada PYME le llegue un email con un mensaje adhoc (imágenes y textos), de esta manera el mensaje tendrá mejores probabilidades de lograr el objetivo, a idea es evitar que a una empresa del sector agronegocios le llegue un email con la imagen de una chompa de alpaca y un texto que haga referencia al sector vestimenta.

Fidelizar a los usuarios de Late. Este segmento está conformado por los exportadores registrados en Late que por lo menos han iniciado una simulación en la plataforma. Para los que han iniciado la simulación, pero no la han concluido ni una sola vez (terminar el paso 5), serán dos los tipos de emails: (1) pedirle su feedback para conocer los motivos por los cuales no terminó la simulación, y (2) motivarlo a hacer clic en el botón del email para que termine exitosamente por lo menos una simulación explicándole como puede aprovechar en su negocio la información que obtendrá de Late. En el caso de los exportadores que hayan concluido por lo menos una simulación, el mensaje del email los motivará a realizar nuevas simulaciones, pero con diferentes productos o apuntando a nuevos mercados (lo que en la industria se entiende como diversificación). Se busca que Late sea una herramienta digital de uso constante por parte del exportador. Se debe lograr que cada usuario de Late realice cuatro simulaciones completas por mes como mínimo.

Complemento de la pauta digital. Como se explicó en la estrategia SMM, se implementará pauta con un formato especial para obtener leads (correos electrónicos de personas interesadas en los servicios de la plataforma), a los cuales se les enviará emails para lograr los siguientes objetivos del túnel de conversión: (1) apertura del email, (2) clic en el botón para ingresar a un landing page dentro de la plataforma, y (3) registrarse en Late. Cuando el target cumple con el tercer objetivo, ya entraría a formar parte de la base de datos a la cual se le debe fidelizar (ver párrafo anterior). En el caso que haya leads que se queden en los objetivos 1 y 2, se debe coordinar con los responsables de la pauta digital para que apliquen retargeting en ellos y así hacerles seguimiento hasta convencerlos de registrarse en la plataforma.

Se recomienda prestar atención en las siguientes buenas prácticas para evitar que el target vea como spam los emails de Late y se logre la mejor eficiencia con esta estrategia. El asunto de cada email debe trabajarse como si fuera el texto de una pieza publicitaria dado que

en cuarenta caracteres se debe convencer al exportador para que abra el contenido del email, teniendo en cuenta que en su bandeja de entrada habrá decenas de correos además del enviado por Late. Los servicios online de envíos masivos de email, como MailChimp y SendInBlue, ofrecen a sus clientes analítica relevante para optimizar sus campañas, pero se recomienda que además de este método, también se incluyan códigos UTM para medir los clics que se realizan en cada enlace y botón del email, e identificar fácilmente la navegación de los usuarios que ingresen a la plataforma desde alguno de los emails. La frecuencia de los envíos es una variable importante a tener en cuenta, se recomienda que en una semana se envíen como máximo tres emails a una misma persona, en donde cada uno de ellos debe contar con un diseño y texto diferente.

5.4.11 Mobile marketing

El gran impacto que han tenido los teléfonos móviles inteligentes ha moldeado una nueva forma de relacionarse y de consumir información tanto para las personas naturales como para las organizaciones. Ayudando a acentuar la necesidad de inmediatez con el que se puede acceder a grandes bases de información que nunca habían sido masificadas en dispositivos con la capacidad de portabilidad de un smartphone. Por supuesto, esta nueva realidad no es ajena al Perú como lo demuestra la Figura 76 del estudio de 2018 de IPSOS sobre tenencia de dispositivos electrónicos donde el smartphone o teléfono móvil inteligente es el dispositivo más tenido por la población de todos los niveles socioeconómicos. Además de esto, el mismo estudio demuestra que es precisamente este dispositivo el que más se usa para acceder a internet en el país como lo demuestra la Figura 77.

TENENCIA DE DISPOSITIVOS

El Smartphone es el dispositivo de mayor penetración entre los internautas



Figura 76. Tenencia de Dispositivos Electrónicos en el Perú
 Recogido de IPSOS

DISPOSITIVOS MÁS USADOS PARA ACCEDER A INTERNET

El Smartphone es también el principal dispositivo por el cual se accede a Internet

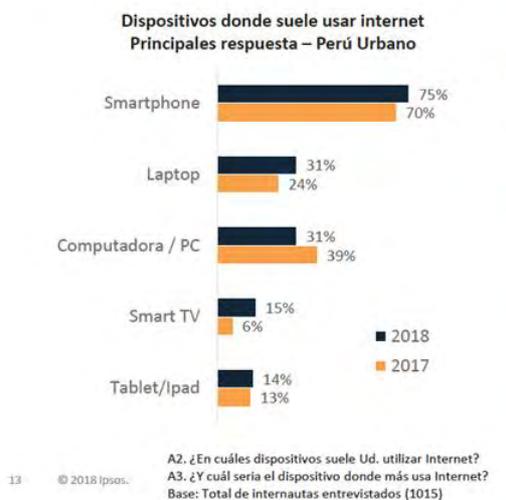


Figura 77. Dispositivos Más Usados para Acceder a Internet en el Perú
 Recogido de IPSOS

Entendiendo esto, se puede dimensionar el poder del smartphone como herramienta de navegación de internet en el país para poder abordarlo correctamente. En ese sentido Rowles (2017) propone la importancia estratégica del mobile marketing como puente entre el marketing online y el offline bajo el contexto de una experiencia de usuario que cada vez está

más digitalizada y, por lo mismo, debe ser pensada estratégicamente para su implementación desde las particularidades de su entorno.

Ahora bien, en el caso puntual de Late, debido al tipo de plataforma que es y a que no responde a un producto de consumo masivo, en una primera instancia se está solo considerando adaptar la plataforma a dispositivos móviles para que el usuario pueda tener una interacción más amigable que sea acorde a la herramienta que está utilizando para estar listos en el momento de la necesidad del usuario. Creemos que esto puede impactar en el uso de la herramienta puesto que le da accesibilidad en distintos momentos e incluso permite que se pase el conocimiento de existencia de la herramienta de un usuario que ya es usuario a otro que aún no lo es.

Lo primero que debemos entender es que la inmediatez, la simplicidad y el contexto que rodea a la persona son lo que llevan a que tener disponibilidad de acceso a la herramienta desde el móvil permite abarcar un mayor rango de nuestro público objetivo. La estrategia que se pretende utilizar es que al crear el ajuste para los móviles nos aseguremos también que la página web aparezca en los primeros puestos de los resultados de búsqueda de manera orgánica, esto se pretende lograr al hacer una configuración para móviles con un diseño web adaptable e indicándole a Google que también tenemos este formato para que cuando el usuario haga su búsqueda sobre información para exportación Google muestre el contenido adecuado y al ser compatible con su formato su algoritmo lo proponga como una de las primeras opciones.

5.4.12 Analítica digital

Una de las principales propuestas de valor del marketing digital y una gran ventaja diferencial con la publicidad tradicional, es el poder medir todo tipo de acción que se realice logrando verificar el retorno de inversión (ROI) de cada una de ellas para así optimizarlas de

ser necesario. Con el marketing digital se puede conocer de forma transparente los resultados de cualquier tipo de pauta online. Lo comentado en los párrafos anteriores se conseguiría se obtiene gracias a la disciplina conocida como analítica digital, la cual es responsable de configurar las plataformas digitales con softwares de medición de navegación online y analizar la data cuantitativa que se obtenga, con el objetivo de encontrar patrones, tendencias y optimizar la performance de las campañas de marketing digital. No son muchos los softwares que ofrecen este tipo de servicio, los tres más populares son: Google Analytics, Adobe Analytics, y Matomo Analytics. De los tres antes mencionados, el presente documento tendrá en consideración solo a Google Analytics por las siguientes razones: (a) es gratuito a comparación de los otros dos servicios, (b) es fácil de implementar en las plataformas digitales, y (c) se asocia fácilmente con otros servicios relevantes de Google como lo son Google Search Console (GSC), Google Ads, Google Tag Manager, entre otros.

Lo primero a establecer es el embudo de conversión que la pauta publicitaria y contenido orgánico en los canales digitales deberán tener como meta. Para Late se identificaron tres posibles embudos de conversión dependiendo de cómo el usuario haga su primer contacto con la plataforma: desde algún landing page de campaña, desde alguna publicación del blog o desde el home; a continuación, se describirán cada uno de los pasos de los tres embudos. Si el usuario ingresa a Late desde un landing page de campaña el embudo de conversión, como se ve en la Figura 78, será el siguiente: (1) ingresar al landing page, (2) consumir el contenido del landing page, (3) ingresar a la página de registro, (4) completar el formulario de registro, (5) verificar su correo electrónico, (6) ingresar al simulador, (7) completar los cinco pasos, (8) descargar el documento PDF resumen. Si el usuario ingresa a Late desde una publicación del blog el embudo de conversión, como se ve en la Figura 79, será el siguiente: (1) ingresar a la publicación del blog, (2) leer el contenido de la publicación, (3) ingresar a otra publicación, (4) ingresar a la página de registro, (5) completar el formulario

de registro, (6) verificar su correo electrónico, (7) ingresar al simulador, (8) completar los cinco pasos, (9) descargar el documento PDF resumen. En el caso del embudo de conversión desde el blog, el usuario podría saltarse el paso 3 ya que no es obligatorio. Si el usuario ingresa a Late desde un enlace desde alguna otra website del gobierno u organización relacionada a las exportaciones el embudo de conversión, como se ve en la Figura 80, será el siguiente: (1) ingresar al home, (2) leer el contenido interno con los beneficios de Late, (3) ingresar a la página de registro, (4) completar el formulario de registro, (5) verificar su correo electrónico, (6) ingresar al simulador, (7) completar los cinco pasos, (8) descargar el documento PDF resumen.

La configuración de la analítica en la plataforma debe medir al detalle la navegación de los usuarios a través del embudo de conversión correspondiente, de esta manera se podrán identificar las interfaces con menos porcentaje de conversión para mejorarlas en diseño UX y/o en contenido. Los problemas más recurrentes podrían ser: formularios extensos, textos call to action que no sintonicen con el target, deficiente ubicación de los botones clave, publicaciones del blog con demasiado texto y pocos elementos multimedia, interface que no propongo la navegación interna, diseño poco amigable, entre otros. El análisis de la analítica debe diferenciar la performance de las visitas desde dispositivos de escritorio (desktop) de las visitas desde dispositivos móviles (smartphones). Cuando las interfaces muestran gran cantidad de información, como lo hace el simulador, la navegación se hace complicada desde dispositivos con un menor tamaño de pantalla. Es por ello que se debe identificar si las visitas a Late desde smartphones tienen una menor performance que desde desktops, en el caso fuera así se recomienda mejorar el diseño responsive de la plataforma.

5.4.13 Retargeting

El retargeting es una técnica empleada dentro del ámbito del marketing digital en donde se encamina un flujo de posibles consumidores hacia una determinada marca sobre la base de sus visitas pasadas a competidores directos. En otras palabras, se intenta sacar partida del interés del posible cliente colocando la oferta de valor propia para estar presentes y considerados en el momento en el que el cliente decida ejecutar la compra. Ahora bien, como ya sabemos, Late es un servicio gratuito que, aunque no esté tratando de lograr una venta tradicional, sí requiere generar recordación y awareness por lo que esta técnica puede ser parte del plan de comunicación considerando a las otras plataformas mencionadas en apartados anteriores como las marcas con las que estaría compitiendo y por lo tanto usando el retargeting.



Figura 78. Embudo de conversión desde ingreso por landing page de campaña
Elaboración propia.



Figura 79. Embudo de conversión desde ingreso por el blog
Elaboración propia.



Figura 80. Embudo de conversión desde ingreso por el home
Elaboración propia.

5.4.14 Machine learning

Con el objetivo de posicionar a Late como una plataforma relevante para el exportador PYME, además de la creación del blog, se propone la implementación de una funcionalidad back end (en programación) para personalizar el contenido del contenido interno (al que se

accede previo login) que Late ofrece a cada uno de sus usuarios. Actualmente después que el usuario hace login, ver Figura 37, ingresa a una interface donde se encuentra un reel de imágenes donde se menciona el contenido a encontrar en cada uno de los cinco pasos del simulador. Esta información es útil pero solo para un usuario que ingresa por primera vez a la plataforma, para mostrarle este contenido a los usuarios que ingresan por segunda o tercera vez es un despropósito. Se propone renovar el contenido y diseño de esta interfaz para ofrecer información personalizada y relevante para el usuario: a modo de dashboard informar del nuevo contenido que se ha agregado a Late sobre al sector de interés del exportador, y asociadas a las partidas y mercados que ha seleccionado en el primer paso de la simulación (la de inteligencia de mercados) o que PROMPERÚ tenga registrado como exportaciones en la base de datos de su sistema Oracle BI. De esta manera se agrega valor a una interface estática para que el exportador vea a Late como una plataforma en constante evolución y por ende un referente constante en la industria de la exportación. Para lograr implementar esta nueva funcionalidad, se debe trabajar la implementación de un sistema de machine learning en el back end de la plataforma.

Machine learning (aprendizaje automático) es un método de automatización analítica para que un sistema, en este caso la programación de Late, pueda construir modelos analíticos sin necesidad de la intervención humana (Cebollada, Jiménez, Payá, Reinoso, Román & Tenza, 2019). En la Figura 81 se visualiza los pasos que el método de machine learning realiza para producir resultados. En base a la navegación interna de cada usuario, registrada por Google Analytics y los propios logs del back end de Late, el sistema automáticamente les ofrecerá información personalizada del contenido mencionado en el párrafo anterior. A los usuarios que ingresen por primera vez a Late se les mostrará información relevante según el sector de su interés y partidas/mercados a los que haya exportado antes (si fuera el caso). La única interacción de los administradores de la plataforma será cuando suban nuevos

documentos al sistema o enlacen nuevas bases de datos de terceros, la decisión de qué información mostrar a cada exportador será responsabilidad completa de la herramienta de machine learning.

Es importante indicar que el desarrollo e implementación de esta estrategia se deberá realizar en conjunto con la participación de una empresa proveedora especializada. Por parte de PROMPERÚ las coordinaciones con el proveedor serán responsabilidad de la Oficina de Tecnologías de la Información – OTI y la Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial, los cuales cuentan con profesionales de perfiles calificados para la gestión de un proyecto de machine learning a largo plazo.

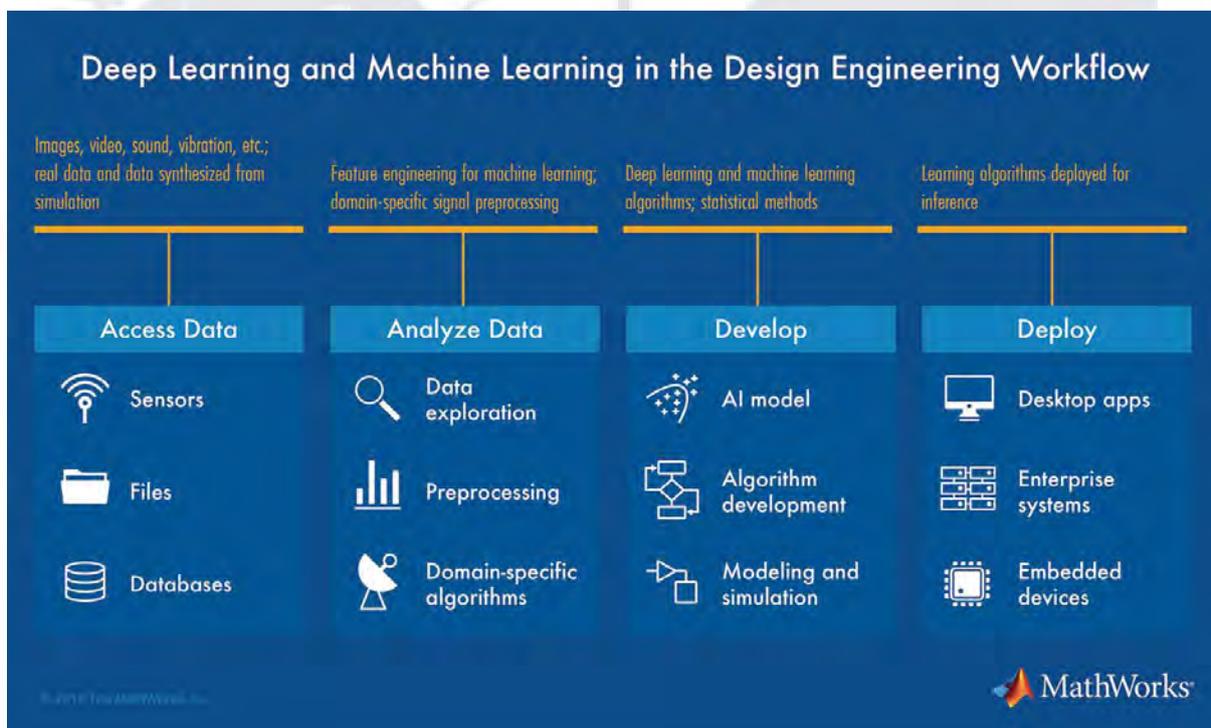


Figura 81. Etapas del método de machine learning comparado con el deep learning
Recogido de The MathWorks Inc.

5.4.15 Chatbot

Una de las propuestas de valor de Late es su disponibilidad las 24 horas, los 7 días de la semana y los 365 días del año. Para cumplir con esa promesa de valor, se recomienda la implementación de un chatbot que atienda las dudas de los usuarios que naveguen por la

plataforma sin la necesidad de las limitaciones de la interacción humana de un funcionario de PROMPERÚ. El chatbot es un software diseñado para responder de manera textual, con símbolos o fonéticamente los estímulos generados por personas, su tecnología es optimizada desde la década de los noventa para no depender de un guion establecido sino aprender constantemente de todas las interacciones que realiza para así comprender el contexto e intención de los estímulos que recibe (Anampa, Door, Llamoja & Santa Gadea, 2018). En la Figura 82 se muestran los procesos clave que son parte de la tecnología detrás de los chatbots. La implementación del chatbot es un proceso largo aproximadamente mayor a seis dado que el software comenzaría en un inicio funcionando en base a un guion establecido y limitado, para después con la información recabada de sus interacciones con los usuarios, pueda ofrecer una experiencia automatizada y flexible que satisfaga las expectativas de un trato cercano al humano. Los pasos por seguir en la implementación del chatbot en la plataforma Late se organizan en tres etapas.

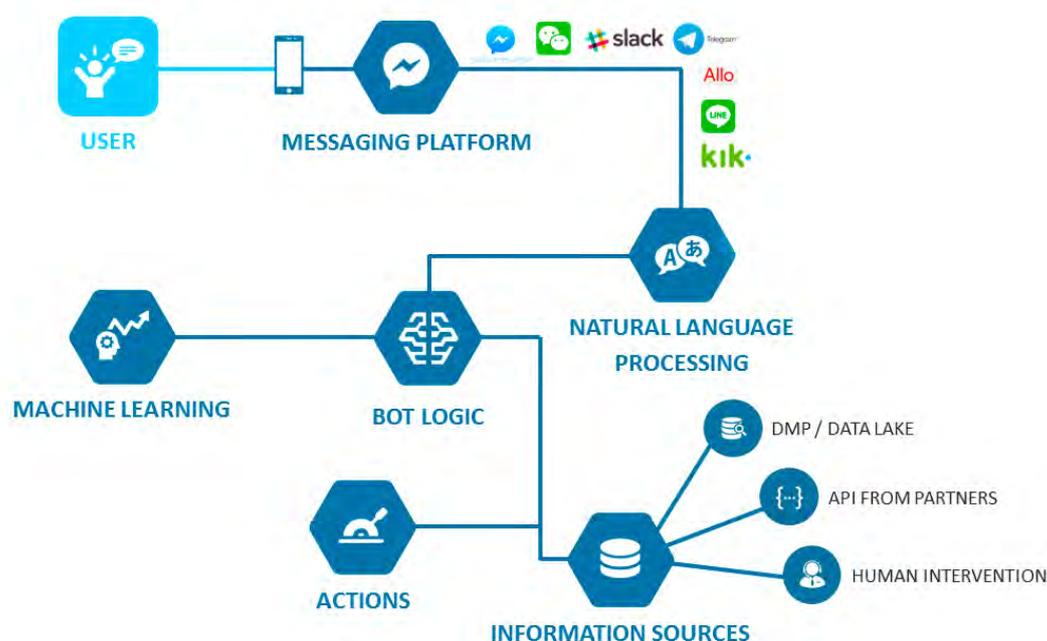


Figura 82. Proceso tecnológico del chatbot

Recuperado de <https://chatbotsmagazine.com/the-ultimate-guide-to-designing-a-chatbot-tech-stack-333eceb431da>

Primera etapa. Con una duración de dos meses, en esta etapa se definirán los patrones y palabras clave del guion inicial con el que el chatbot trabajará respondiendo mecánicamente a los usuarios. No será posible incluir en este primer guion toda la información dentro del alcance de Late por lo que es necesario que se prioricen temas y funcionalidades críticas. Luego de tener armado el árbol de decisiones, se procederá a la programación e implementación del chatbot en la plataforma para que esté disponible al término de esta etapa.

Segunda etapa. Con una duración de cuatro meses, en esta etapa se trabajarán dos actividades independientes. Por un lado, se continuará agregando información y temas al guion del chatbot para que al final de esta etapa la librería de respuestas abarque todo el alcance de Late. Por otro lado, y en simultáneo, se programarán los algoritmos para que el sistema del chatbot aprenda automáticamente de cada interacción para que poco a poco distinga contextos y formas de hablar coloquiales.

Tercera etapa. Con una duración de seis meses, esta última etapa se caracteriza por no agregar funcionalidades nuevas sino concentrarse en el seguimiento y optimización del aprendizaje del chatbot. Se deben corregir los posibles errores en la programación de los algoritmos de aprendizaje y también medir la satisfacción de los usuarios antes las respuestas automáticas fuera del guion. Esta última etapa es crítica para garantizar el éxito de esta estrategia de comunicación que respalde la propuesta de valor de Late.

En la mayoría de los casos, el chatbot se implementa también en las redes sociales de la marca (Facebook e Instagram) y en su WhatsApp de atención al cliente. Para este caso en particular el alcance se limitará a la plataforma web dado que las redes sociales donde se difunde Late no son propias de la marca sino de la PROMPERÚ. Lo que si se coordinará será el compartir los algoritmos y el árbol de decisiones del chatbot de Late con el equipo que gestione el chatbot de PROMPERÚ para que así este último también pueda responder cualquier consulta sobre Late.

5.4.16 Conclusiones

Late es una herramienta muy completa con un gran potencial de servicio para el mercado meta al que se dirige, sin embargo, no hubiera sido posible sin la ayuda de los soportes tecnológicos con los que se pueden contar hoy en día. En ese sentido es de vital importancia comprender todas las posibilidades que el entorno digital y su evolución trae consigo para seguir manteniendo una propuesta competente y de ayuda real al desarrollo exportador del país.

Por otra parte, para lograr la optimización constante de toda solución digital es vital escuchar el feedback de los usuarios (sugerencias, comentarios y reclamos). Es por ello que Late recopilará esa información por medio del chatbot, la central de asistencia telefónica de SAE, y widgets de comentarios que se implementarán en todas las páginas de la plataforma. Después, el equipo de PROMPERÚ que gestiona Late analizará el feedback para identificar los problemas y oportunidades de mejora -en diseño y funcionalidades- que se deberán trabajar a corto plazo por medio de la metodología SCRUM. Finalmente, cuando las soluciones estén implementadas, Late las comunicará a todos sus usuarios, logrando así su fidelización al comprobar que su opinión es tomada en cuenta y la plataforma cuenta con un equipo de soporte competitivo.

Capítulo VI: Presupuesto y Control

En el capítulo VI de la presente Tesis se mostrará el detalle de la inversión económica necesaria para implementar el plan de marketing digital para la plataforma Late en el año 2020. Para asegurar una óptima gestión de los recursos y el logro de los objetivos, se expondrá los ejes de control con los cuales se medirán los avances y logros, de esta manera se podrá responder con eficacia las incidencias que puedan surgir durante la ejecución del plan.

6.1 Presupuesto

En la Tabla 17 se visualiza que el presupuesto para el desarrollo del plan de marketing digital es de S/922,500.00 soles para el 2020, incluyendo las estrategias indicadas en capítulo cinco organizadas a través de los ejes de comunicación: (1) awareness, (2) branding, (3) call to action, y (4) fidelización. El presupuesto incluye I.G.V. como exigen las contrataciones con el estado. No se menciona explícitamente el fee de la empresa que gestionará la pauta porque PROMPERÚ ya cuenta con una central de medios que cumple con el servicio de comprar e implementar toda pauta de la institución. El contrato de ese servicio es un proceso aparte que se realice anualmente por lo que no es considerado dentro del presupuesto de Late.

Las estrategias y actividades por desarrollar están organizadas en tres bloques. El bloque 1 corresponde a todos los servicios relacionados con desarrollo tecnológico de nuevo software online y la optimización constante del que ya existe. Entiéndase como software online toda website, plataforma o herramienta digital, y aplicación móvil. El bloque 2 responde a los servicios de marketing de contenidos y pauta implementada en display y redes sociales. El bloque 3 incorpora los servicios de monitoreo y optimización constante como lo son el SEO y la analítica. Al analizar la Tabla 18, se descubrirá que el bloque más importante, en cuanto a inversión se refiere, es el bloque 2 relacionado a la pauta y el marketing de contenidos. Se comprende que el 59% del presupuesto sea dirigido a este bloque ya que

siempre la pauta publicitaria es lo que requiere una mayor inversión en una campaña tradicional o digital.

Tabla 17

Presupuesto de Marketing Digital

Bloque	Estrategia	Duración	Awareness	Call to action	Branding	Fidelización	Inversión
1	Mejora UX plataforma	2 meses	X				S/40,000.00
1	Desarrollo de blog	3 meses	X	X	X		S/60,000.00
1	Desarrollo chatbot	3 meses	X	X	X		S/35,000.00
1	Bolsa software factory para optimización constante	12 meses	X	X	X	X	S/30,000.00
1	Desarrollo machine learning	6 meses				X	S/85,000.00
2	Marketing de contenidos	12 meses	X	X	X	X	S/85,000.00
2	Pauta SEM – fuerte intensidad	6 meses	X	X	X		S/55,000.00
2	Pauta SMM	12 meses	X	X	X	X	S/180,000.00
2	Pauta programática	12 meses	X	X	X	X	S/120,000.00
2	Email marketing	9 meses		X	X	X	S/30,000.00
2	Pauta mobile marketing	6 meses	X	X	X		S/30,000.00
2	Pauta retargeting	12 meses	X	X	X	X	S/50,000.00
3	Implementación SEO en plataforma	1 mes	X		X		S/10,000.00
3	Implementación SEO blog	1 mes	X	X	X		S/15,000.00
3	Implementación analítica en plataforma	1 mes	X		X		S/13,000.00
3	Implementación analítica en blog	1 mes	X	X	X		S/8,500.00
3	Optimización SEO	6 meses		X	X	X	S/33,000.00
3	Implementación analítica app	2 meses			X	X	S/10,000.00
3	Medición analítica	12 meses	X	X	X	X	S/33,000.00
Inversión total							S/922,500.00

Nota: elaboración propia

Tabla 18

Presupuesto por bloques

Bloque	Inversión	Porcentaje total
Bloque 1: Desarrollo y optimización de software	S/250,000.00	27%
Bloque 2: Pauta digital y marketing de contenidos	S/550,000.00	59%
Bloque 3: SEO y medición	S/122,500.00	14%
	S/922,500.00	100%

Nota: elaboración propia

6.2 Cronograma de implementación

El plan de marketing digital se propone implementarse en los doce meses del año 2012, tal como se ve en la organización de la Figura 83. El cronograma se desarrolló teniendo en cuenta los recursos humanos con los que PROMPERÚ cuenta para gestionar Late. Además de los tiempos óptimos para que cada estrategia sea eficiente.

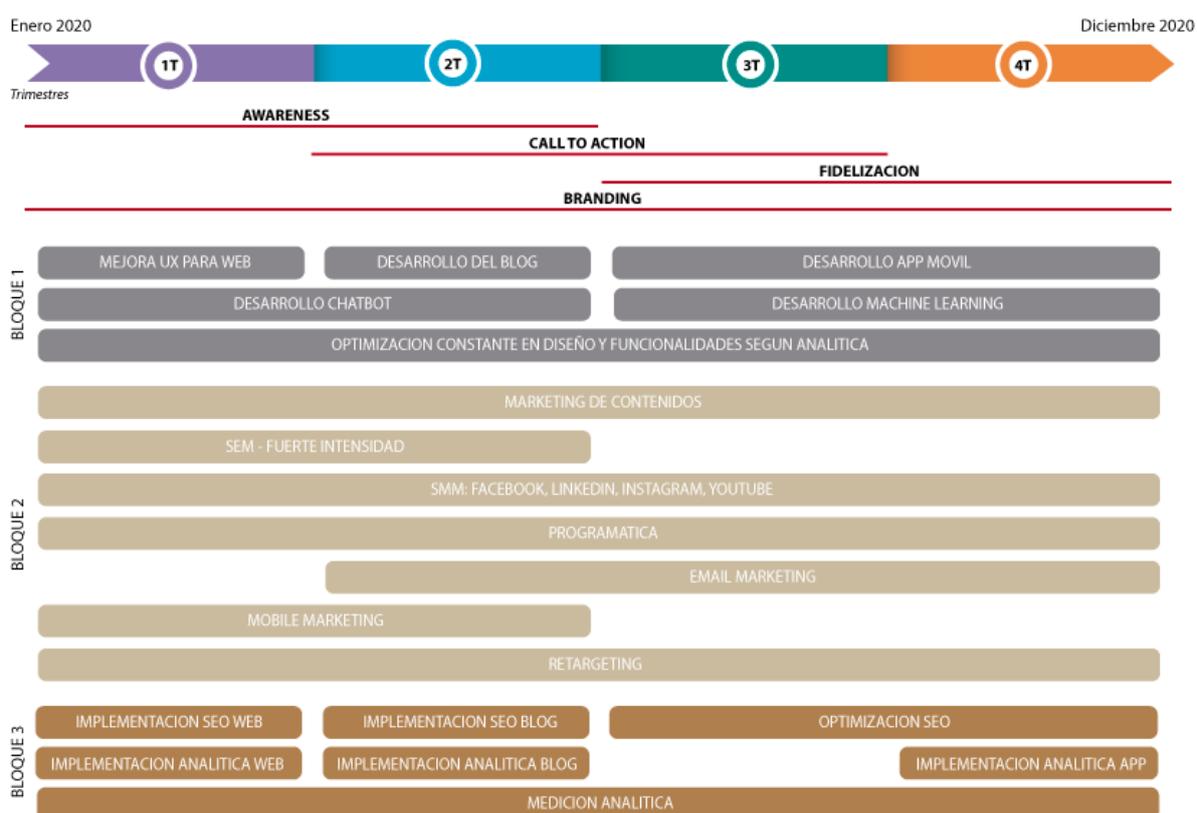


Figura 83. Planificación de implementación anual

Elaboración propia

6.3 Supuestos Económicos

Para el 2020 se ha considerado la tasa de inflación del 2.5%, el tipo de cambio del dólar a la compra de S/3.34 soles y el crecimiento del PBI en un 3%, según las estimaciones del Banco Central de Reserva del Perú (2019).

6.4 Mecanismos de Control

Los indicadores de control para monitorear y medir si los objetivos de marketing están siendo cumplidos estarán relacionadas a los ejes de comunicación. Esto significa que cada estrategia o actividad no se medirán de forma independiente ya que la implementación conjunta de varias de ellas, logran alcanzar los objetivos propuestos. El monitoreo de los siguientes indicadores mostrados en la Tabla 18 deberá ser cada quince días calendario para contar con tiempo de optimizar lo que no esté dando resultado sin que el cambio afecte a la campaña.

Las metas especificadas en la Tabla 19 se refieren a las que se deben lograr al final del año, algunas son representadas por porcentajes mientras otras tienen una cantidad determinada. Estas últimas están relacionadas al embudo de conversión y a los objetivos del plan de marketing digital. En esta misma tabla también se observan las herramientas digitales que servirán para medir los KPI, la mayoría de ellas son gratuitas, las que son de paga responden a los nombres de Brandwatch, Socialbakers y Hotjar. Antes de iniciar la ejecución del plan, PROMPERÚ deberá suscribirse a los servicios de dichas herramientas para contar con ellas desde un inicio de la campaña.

6.5 Conclusiones

El presupuesto del plan de marketing digital está mayoritariamente destinado a la pauta, pero sin descuidar la continua mejora del software de Late, el SEO y las mediciones de analítica. La campaña 2020 debe lograr un importante número de simulaciones concluidas las cuales son probables a influir en la internacionalización exitosa de las empresas exportadoras

y en la diversificación de sus mercados o productos. El presupuesto anual asciende a S/837,500.00 soles, con los cuales se busca obtener 10,000 simulaciones finalizadas, las que se esperan influyan en el incremento de las exportaciones peruanas con relación al año anterior, logrando cumplir el objetivo de sobrepasar los \$52 mil millones de dólares.

Tabla 19

Indicadores mensuales del plan de marketing digital de Late

Objetivo	KPI	Meta	Medición
Awareness	# impresiones de anuncios	+x% Vs campañas previas	- Facebook Business Manager - Google Ads - Informes de la central de medios
	# visitas a la web y blog	1,000,000 visitas	- Google Analytics
Engagement	% de engagement	+x% Vs campañas previas	- Facebook Business Manager
	# de interacciones	1,500,000 interacciones	- Administradores de anuncios de LinkedIn y otras RRSS
	% de rebote en web y blog	<30% de rebote	- Google Analytics
Branding / Posicionamiento	% sentimiento positivo	X% de reputación	- Brandwatch - Socialbakers
	# visualizaciones	1,200,000 visualizaciones del spot y demás videos	- Google Ads - Facebook Business Manager - Informes de la central de medios
	Promedio satisfacción	9/10 satisfacción	- Encuestas digitales - Hotjar
Conversión	# leads	100,000 leads	- Facebook Business Manager - Informes de la central de medios
	# registrados	50,000 registrados	- Informe CMS de Late
	# simulaciones finalizadas	10,000 simulaciones	- Informe CMS de Late

Nota: Elaboración propia

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (PEI) es una herramienta que ofrece una visión integral de la gestión estratégica a través de los procesos de formulación, planeamiento, implementación y control, para de esta manera permitir una más eficiente toma de decisiones (D'Alessio, 2015). A continuación, se explicarán las conclusiones sobre el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing Digital de la plataforma Late y las recomendaciones para su eficiente implementación y control.

7.2 Conclusiones Finales

1. A pesar de las dificultades burocráticas para crear una empresa formal, los peruanos son emprendedores dado que cada año la cantidad de empresas activas se incrementan aproximadamente en un 7%. Sin embargo, estas nuevas empresas están enfocadas solo en el mercado local dado que menos del 0.5% de ellas exportaron durante el 2018. Algunas de las razones más importantes que determinan la minúscula tasa de nuevas empresas exportadoras son las siguientes: no cuentan con información fácil de acceder sobre todo el proceso de exportación, ni tampoco con la asesoría necesaria en inteligencia comercial.
2. La mayoría de las empresas PYME exportadoras son de composición familiar por lo que no cuentan con personal especialmente capacitado en negocios internacionales e inteligencia de mercados. Es por ello que estas empresas requieren de información clave centralizada en un solo lugar (físico o virtual), redactada en un estilo de comunicación sencillo y amigable, además de estadísticas confiables.
3. La plataforma web Late debe mejorar el diseño de sus interfaces para ofrecer una experiencia de usuario óptima que facilite la navegación interna y reduzca el porcentaje de rebote, logrando así que los exportadores obtengan la información que

necesiten en un menor periodo de tiempo, mejorando su grado de satisfacción para con la plataforma.

4. Es importante que los proyectos digitales para la creación de plataformas web cuenten con especialistas multidisciplinarios en el diseño de la experiencia de usuario (UX).

De esta manera se garantizará que el diseño de las interfaces de las páginas internas aporte a la comunicación de la propuesta de valor, y faciliten la consecución de los objetivos de conversión de la plataforma web.

5. El costo del servicio que ofrece la propuesta de valor de la marca debe estar alineado a la capacidad adquisitiva del público objetivo. Es por ello que el acceso gratuito a Late puede ser determinante para el éxito de la plataforma ya que su público objetivo, la pequeña y mediana empresa, cuenta con presupuestos limitados que le dificultan acceder a herramientas digitales que ofrezcan información de inteligencia comercial y asesoría sobre el proceso de exportación.

6. Los objetivos del plan de marketing son fundamentales para medir el éxito del planeamiento e implementación del plan estratégico integral.

7. La inversión en pauta publicitaria digital es más eficiente que invertir en pauta publicitaria en medios tradicionales, ya que permite medir claramente el retorno de la inversión (ROI). Sin embargo, para lograr mejores resultados en la comunicación de la propuesta de valor y el posicionamiento de la marca, se debe gestionar -al mismo tiempo que la pauta digital- estrategias y actividades offline a modo de complemento.

8. La plataforma Late tiene el potencial para mejorar las probabilidades de éxito de las PYME que decidan usarlo como una herramienta guía para la internacionalización y capitalización de oportunidades en mercados extranjeros.

9. Late es una herramienta digital que democratiza el acceso a la información especializada de inteligencia comercial, la cual es usualmente cara y difícil de

conseguir, buscando de esta manera convertirse en el referente para las PYME que forman parte de la industria exportadora peruana. Esta información permitirá a los exportadores tomar mejores decisiones estratégicas para diversificar sus mercados meta.

10. Late ofrece información clave a los exportadores para enviar productos que cumplan las disposiciones normativas, legales y sanitarias del mercado destino, logrando así una exportación exitosa y por lo tanto, la confianza del comprador internacional.
11. Late ayudará al exportador a identificar si el mercado meta al que apunta es rentable, ya que ofrece información detallada de los países con los cuales Perú cuenta con tratado de libre comercio (TLC), incluyendo los productos y partidas que gozan de ese beneficio.
12. Late permitirá al exportador conocer las principales rutas marítimas y aéreas que puede optar para enviar sus productos. De esta manera el exportador podrá satisfacer eficientemente las exigencias de tiempo de los compradores internacionales, y a la vez, tendrá mayor conocimiento para negociar con los agentes logísticos.
13. Late ayudará al exportador a que pueda solicitar fácilmente los productos bancarios que requiera para afrontar los costes intrínsecos de la exportación. La simulación le entregará un documento con data clave que los bancos y financieras podrán analizar.
14. En español, el nombre Late no hace una referencia eficiente a la propuesta de valor del servicio que ofrece; y en inglés hace referencia al atributo negativo de “tardanza”. A pesar de lo antes mencionado, no es necesario trabajar el cambio de nombre a la plataforma dado que este se aprobó en un proyecto en conjunto con el BID, se han iniciado campañas de comunicación con ese nombre, y el público objetivo del servicio es peruano, por lo cual no hay posibilidad que el atributo “tardanza” sea relacionado a la marca.

7.3 Recomendaciones Finales

1. Las estadísticas de las aduanas del mundo, en el primer paso del simulador, es una de las principales ventajas diferenciales de Late ya que su competencia tiene data limitada de comercio internacional. Es por ello que se recomienda prestar atención a la actualización constante de la estadística que se obtiene del socio estratégico Comtrade, coordinar con ellos para que los servicios web que obtienen la data de sus servidores lo hagan automáticamente cada vez que haya nueva información.
2. Otra ventaja diferencial de Late referida a la etapa de inteligencia comercial son los estudios de mercado que producen de primera mano PROMPERÚ y Mincetur. Ambas instituciones cuentan con un presupuesto para la elaboración de informes especializados, guías de mercado, y perfiles producto-mercado sobre los productos priorizados de cada sector productivo. El presupuesto no permite desarrollar todos los estudios de mercado que los exportadores peruanos necesitan, por lo cual se recomienda generar alianzas con organizaciones privadas de la industria exportadora para aumentar el número de estudios de mercado que se puedan realizar anualmente. Si los exportadores comprueban que hay estudios de mercado actuales sobre los productos de su interés, serán más afines a finalizar más simulaciones e inclusive a recomendar el servicio con sus pares.
3. El presupuesto de los ministerios e instituciones públicas -como PROMPERÚ- se reducen año tras año desde el 2015. Hay probabilidades que no se logre conseguir el presupuesto completo para la campaña de marketing digital de Late, es por ello que se recomienda priorizar actividades que sean de bajo costo, pero con alto impacto en la consecución de los objetivos de marketing: la estrategia de analítica web y la optimización de la plataforma (en UX y funcionalidades). La analítica permitirá medir los indicadores relevantes e identificar las páginas que deben optimizarse, y la

optimización se encargará de implementar los cambios necesarios para mejorar la navegación y experiencia de usuarios en la plataforma.

4. El público objetivo de Late, los exportadores y potenciales exportadores PYM, no es un público masivo, sino un público nicho. A través de la estrategia de marketing digital se podrá llegar a ellos, ya que los medios online permiten una avanzada segmentación de la audiencia, pero no se puede descartar el utilizar otros canales por los cuales se pueden alcanzar a este nicho sin necesidad de invertir en pauta. Es por ello que recomendamos impulsar la creación de convenios con los principales stakeholders de la industria exportadora (cámaras de comercio, gremios, directores, universidades, organizaciones privadas, etc.) para que ellos apoyen la difusión de la plataforma Late a las PYME que son sus clientes o socios. De esta manera se logrará un mayor alcance con la misma inversión.
5. Mincetur lanzará este año su principal programa para la industria exportadora llamado “MIPYME al mundo”, el cual tiene como misión que cada vez haya más empresas que asuman el reto de exportar, en especial las micro, pequeñas y medianas. Sería importante para el branding de Late que sea incluida dentro del programa como una de las plataformas digitales más importantes para la consecución de los objetivos del programa. Es por ello que se recomienda incluir a las micro empresas como público objetivo de Late, esto exigirá que se trabaje un análisis de las necesidades de este tipo de empresa para crear nuevas funcionalidades o desarrollar nuevo contenido en la plataforma. Lograr la inclusión de Late en el programa del Mincetur asegurará una propaganda constante, a nivel nacional, que magnifique el alcance de la estrategia de marketing digital sin que eso signifique una inversión extra para PROMPERÚ.

7.4 El Futuro de las Exportaciones Peruanas

El estado actual de la economía peruana, mucho menos industrializada en comparación a los países de primer mundo, depende de la exportación de productos tradicionales (minerales y commodities) de poco valor agregado y constante fluctuación de precios en las bolsas de valores. Para superar esta realidad es necesario dinamizar la industria con la exportación de productos peruanos no tradicionales que sean competitivos en los mercados extranjeros, estos productos -bienes y servicios- pueden ofertarse a mejores precios ya que ofrecen valor agregado por lo que permitirían a la industria peruana obtener un mayor margen y por ende un mayor EBITDA.

En ese sentido, es crucial la intervención del estado como un ente promotor de la apertura de nuevos mercados para las empresas exportadoras a fin de que puedan capitalizar oportunidades y consolidar su internacionalización para fomentar una nueva economía más inclusiva y competente para todos los peruanos. Es por ello que el gobierno peruano se interesó en asociarse con el BID para desarrollar el proyecto Late, una iniciativa que busca que las empresas peruanas, especialmente las PYME, superen las barreras que les impiden exportar eficientemente tomando decisiones estratégicas basadas en inteligencia comercial; logrando así fortalecer la industria de exportaciones de productos no tradicionales.

Para llevar el Perú al primer mundo debemos romper el statu quo, donde la exportación de commodities determina el PBI, y lograr una profunda comprensión de las oportunidades que como país somos capaces de alcanzar y aprovechar a través del uso correcto de herramientas tecnológicas y sobre todo de la transformación digital de la clase emprendedora. Para ello el trabajo de PROMPERÚ es clave ya que tiene la misión de promocionar la mejor oferta exportable peruana a todos los mercados de los cinco continentes.

Referencias

- Albuquerque, V., & Vergara, A. (2018). *El futuro está en nuestras manos*. Encuentros Nielsen.
- Aliaga, C. (2019, Enero 6). Proyecto Late. *Entrevista al Especialista en Información y Negocios Electrónicos*, PROMPERÚ.
- Ampudia, M. (2015). *Modernización de las PYMEs peruanas: Beneficios de las TICs*. Recuperado de <https://proactivo.com.pe/modernizacion-de-las-pymes-peruanas-beneficios-de-las-tics/>
- Anampa, K., Door, C., Llamuja, R., & Santa Gadea, M. (2018). *Plan de negocios para determinar la viabilidad del desarrollo de un asistente virtual de ventas (Chatbot): caso Gamarra* (tesis de maestría). Universidad ESAN, Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú, (2019). *Reporte de Inflación Setiembre 2019: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reportede-inflacion-setiembre-2019.pdf>
- Boczkowski, P., Giuliano, C., Leica, S., & Mitchelstein, E. (2018). La política da que hablar: Engagement en redes sociales de sitios de noticias. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 23, 157-173.
- Cebollada, S., Jiménez, L., Payá, L., Reinoso, O., Román, V., & Tenza, M. (2019). Uso de técnicas de machine learning para realizar un mapping en robótica móvil. *XL Jornadas de Automática*, 686-693.
- Cervantes, J. (2018, Diciembre 5). Proyecto Late. *Entrevista al Especialista en Información y Negocios Electrónicos*, PROMPERÚ.
- Cervantes, J. (2019, Enero 4). Proyecto Late. *Entrevista al Especialista en Información y Negocios Electrónicos*, PROMPERÚ.
- Codina, Ll., Díaz-Noci, J., García-Carretero, L., & Iglesias-García, M. (2016). Herramientas e

indicadores SEO: características y aplicación al análisis de cibermedios. *El profesional de la información*, 25(3), 497-504.

Codina, Ll., Gonzalo-Penela, C., Pedraza, R., & Rovira, C. (2017). *Posicionamiento Web y Medios de Comunicación: Ciclo de Vida de una Campaña y Factores SEO*. Barcelona: Departamento de Comunicación. Serie Editorial DigiDoc.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2018). *Programa Operativo Institucional (POI) año 2019*. Recuperado de <http://media.peru.info/POI/POI-2019.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2017). *Código de Ética*. Recuperado de <http://media.peru.info/promperu/Codigo-Etica-PROMPERU.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2016). *Organigrama Estructural*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/transparencia/Docs%5cOrganigramaPromperu.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2015). *Misión y Visión*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de <https://www.promperu.gob.pe/>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2014). *Plan Estratégico Institucional 2016 - 2018*. Recuperado de <http://media.peru.info/PEI/PEI-2016-2018.pdf>

Conversion XL (2018). *Bounce Rate Benchmarks: What's a Good Bounce Rate, Anyway?*. Recuperado de <https://conversionxl.com/guides/bounce-rate/benchmarks/>

Costa, T., Guimarães, M. (2017). *De las teorías a los conceptos: La articulación entre relaciones públicas y producción cultural*. Rio Grande, Brasil: Universidade Federal Do Pampa (UNIPAMPA).

Crua, C. (2016, Febrero 4). *Nativos Digitales: todo lo que debes saber sobre la nueva generación Z. Digital Business*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/nativos-digitales-digital-business/>

Cruz, A. (2018, Marzo 22). PPK: ¿Qué significa su renuncia para economía?. *El comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ppk-significa-renuncia-mercados-economia-noticia-506196>

Cruz, G. (2018). *Economía Digital y Desarrollo Productivo en el Perú*. Montevideo, Uruguay: ALAI.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2a ed.)*. México D. F., México: Pearson.

Figal, L. (2018). *Las PYME y el desafío de exportar*. Recuperado de

<https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/el-desafio-de-las-pyme-a-la-hora-de-exportar/>

Flores, J. (2019, Enero 6). Proyecto Late. *Entrevista al Especialista en Información y Negocios Electrónicos*, PROMPERÚ.

Giraldo, M., & Juliao, D. (2016). *Gerencia de Marketing*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.

Gomez, D. (2018, Junio 24). Clase media crece 36% en esta década pese a desaceleración. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/clase-media-crece-36-decada-pese-desaceleracion-411358>

Kattelman, K., Meendering, J., Olesen, M., & Stluka, S. (2016). Jumpin' Jacks: Social Marketing Campaign Aimed to Increase Awareness of Healthful Behavior in South Dakota Fourth Grade Students. *Journal of Human Sciences and Extension*, 4(2), 20-33.

Miguel, B., & Toledano, F. (2015). Herramientas de marketing de contenido para la generación de tráfico cualificado online. *Serbiluz*, 31(4), 978-996.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/RM_N377.pdf

Mohd Suki, N., Mohd Suki, N., & Shanhirah Azman, N. (2015). Impacts of Corporate Social

Responsibility on the Links Between Green Marketing Awareness and Consumer Purchase Intentions. *Procedia Economics and Finance*, 37, 262-268.

Morales, N., & Slusarczyk, M. (2016). Análisis de las Estrategias Empresariales y de las TIC. *3C Empresa*, 5(25), 29-46.

Late (s.f). *Late Plataforma de asesoría gratuita para el exportador*. Recuperado de <https://www.Late.gob.pe/>

López, N. (2018). La Corrupción: una 'enfermedad' en América latina. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/internacional/2018/08/17/5b75ca5ae2704eb4098b4583.html>

Oxford Business Group (2017). *The Report: Peru 2017*. Recuperado de <https://oxfordbusinessgroup.com/peru-2017>

Perasso, V. (2016, Octubre 12). Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos). *BBC Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>

Pérez, C. (2016). *Comparación internacional del aporte de las mipymes a la economía*. Lima: Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales - CIEN.

Pérez, J. (2018, Diciembre 13). Proyecto Late. *Entrevista al Especialista en Información y Negocios Electrónicos*, PROMPERÚ.

Perú Retail (2017, Agosto 9). *Las Pymes son el 95,6% de las empresas que hay en Perú*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/pymes-empresas-peru/>

Ríos, F. (2015). *Modelo de marketing interno y su relación con la calidad del servicio de la ventanilla única de promoción del empleo - Lambayeque* (tesis de maestría). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.

Rowles, D. (2017). *Mobile Marketing: How mobile technology is revolutionizing marketing, communications and advertising (2da ed.)*. Londres, Reino Unido: Kogan Page.

Rowley, J. (2018). *Information Marketing*. New York, USA: Routledge

- Ruiz, José. (2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. *Miguel Hernández Communication Journal*, 12(104), 347-367.
- Sánchez, E. (2015). Ciclo de vida del producto. Modelo y utilidad para el marketing. *Anuario del Centro de la Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud*, (21), 207-227.
- Sandulescu, A. (2017). *Fundamentos de Métrica Digital en Ciencias de la Comunicación*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2015, Diciembre 28). ¿Qué es SIICEX?. *PROMPERÚ*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=254.00000
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2016, Enero 15). *Glosario tributario Emprendedor SUNAT*. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/glosario-triburario>
- Tapia, C. (2018, Septiembre 20). Sobre el servicio de la plataforma ADEX Data Trade. *Correo al Especialista en Información y Negocios Electrónicos*, PROMPERÚ.
- Torres, F. (2018, diciembre 7). Sobre el servicio de la plataforma Veritrade. *Correo al Especialista en Información y Negocios Electrónicos*, PROMPERÚ.
- Ugarte, L. (2018, Enero 17). *Hogares peruanos optando por marcas económicas*. *Kantar World Panel*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Hogares-peruanos-optando-por-marcas-economicas>
- Yaipen, Y. (2019, Enero 6). Proyecto Late. *Entrevista al Especialista en Información y Negocios Electrónicos*, PROMPERÚ.
- Zegarra, D. (2018, Julio 28). El 95% se siente orgulloso de ser peruano, según encuesta. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/AGENCIA/noticia-el-95-se-siente-orgulloso-ser-peruano-segun-encuesta-719130.aspx>