

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES**  
**MENCIÓN: COSTOS**



**UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES**  
MÉRIDA VENEZUELA

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS PARA LAS AGENCIAS DIGITALES**

Caso: Agencias digitales de marketing del Municipio Libertador de Mérida, Venezuela

**Autora:**

Lcda. Niyud Alaisami

**Tutor:**

Dr. Heiberg Castellanos

Mérida, marzo de 2023

**C.C. Reconocimiento**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES**  
**MENCIÓN: COSTOS**



**UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES**  
MÉRIDA VENEZUELA

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS PARA LAS AGENCIAS DIGITALES**

Caso: Agencias digitales de marketing del Municipio Libertador de Mérida, Venezuela

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR A ESPECIALISTA EN  
CIENCIAS CONTABLES, MENCIÓN: COSTOS**

**Autora:**

Lcda. Niyud Alaisami

**Tutor:**

Dr. Heiberg Castellanos

Mérida, marzo de 2023

C.C. Reconocimiento

## Índice General

Índice de Tablas .....	xiii
Índice de Figuras .....	xv
Resumen .....	xvi
Abstract .....	xvii
Introducción .....	1
Capítulo I.....	4
La Problemática de la Gestión Estratégica de Costos en el Sector Digital.....	4
Objetivos de la Investigación .....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos .....	14
Justificación de la Investigación.....	15
Delimitación y Alcance de la Investigación.....	18
Delimitación .....	18
Alcance .....	18
Capítulo II .....	20
Fundamentos Teóricos de la Investigación.....	20
Bases Teóricas .....	24
La Gestión Estratégica.....	24
Marketing Digital.....	54
El Marketing Digital en Venezuela .....	63
Las Estrategias del Marketing Digital .....	64
Las Agencias de Marketing Digital .....	68
La GEC y el Marketing Digital .....	70
Gestión Estratégica de costos y la Contabilidad.....	78
Gestión Estratégica de Costos y las Finanzas .....	81
Gestión Estratégica de Costos y la Administración.....	83
Bases Legales .....	86
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) .....	86

Ley Orgánica de Telecomunicaciones .....	87
Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) .....	89
Ley de Reforma Parcial de la Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos .....	90
Ley de Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas .....	91
Ley Especial Contra Delitos Informáticos.....	91
Providencia Administrativa N° 003/2014 .....	92
Capítulo III.....	96
Fundamentos Metodológicos .....	96
Diseño de la Investigación .....	97
Tipo de Investigación .....	100
Población y Muestra.....	101
Sujetos Clave de Información .....	103
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	104
Técnicas de Procesamiento y Análisis e Interpretación de los Datos .....	109
Validez y Confiabilidad de los Datos.....	113
Validez.....	113
Confiabilidad .....	114
Capítulo IV .....	115
La Caracterización en el Sector de las Agencias de Marketing Digital .....	115
Capítulo V .....	123
El Proceso de Determinación de Costos para las Agencias de Marketing Digital.....	123
Capítulo VI.....	137
Los Elementos que Integran una Gestión Estratégica de Costos en las Agencias de Marketing Digital.....	137
Capítulo VII .....	148
Los Costos a partir de una Visión Estratégica en las Agencias de Marketing Digital....	148
Capítulo VIII.....	159
Propuesta de los Lineamientos de una Gestión Estratégica de Costos para las Agencias de Marketing Digital.....	159
Justificación de la Propuesta .....	160
Objetivos .....	160
Objetivo General.....	161

Objetivos Específicos .....	161
Estructura de la Propuesta .....	161
Diseño .....	161
Alcance y Limitaciones .....	161
Estudio Locativo .....	162
Características de las Agencias.....	162
Desarrollo de la Propuesta.....	167
Lineamientos de la GEC para el Área Administrativa .....	167
Lineamiento 1- Uso de la Matriz FODA: .....	168
Lineamiento 2- Uso de un Manual de Organización: .....	170
Lineamiento 3- Aplicación de un Análisis de Situación Actual.....	171
Lineamiento 4- Redefinir los Procesos Orientados a los Servicios de los Clientes	173
Lineamiento 5- Contratación de Personal Calificado.....	173
Lineamientos de la GEC para el Área Contable.....	174
Lineamiento 1- Manejo de la Contabilidad Financiera y Estados Financieros Básicos	175
.....	
Lineamiento 2 – Identificación de los Servicios/Productos que la Agencia Ofrece	177
Lineamiento 3 – Identificación de los Elementos del Costo .....	177
Lineamiento 4 - Contabilización de los Costos .....	178
Lineamiento 5 – Manejo de la Estructura de Costos (EC) .....	181
Lineamiento 6 – Establecimiento de Control por Medio de Centros de Costos.....	184
Lineamiento 6 – Análisis de la Cadena de Valor .....	185
Lineamiento 7 – Aplicación del Pensamiento Estratégico .....	188
Diferenciación .....	188
Liderazgo en costos .....	189
Lineamientos de la GEC Para El Área Financiera .....	190
Lineamiento 1 – Planificación Financiera .....	191
Lineamiento 2 – Aplicación de Control del Flujo de Efectivo .....	191
Lineamiento 3 – Realización de Informes Financieros .....	192
Lineamiento 4 – Diseño Presupuestario .....	192
Lineamiento 5- Análisis del Punto de Equilibrio .....	194
Lineamiento 6 – Fijación de Precios .....	197
CAPÍTULO IX.....	200

Conclusiones .....	200
Recomendaciones.....	205
Referencias Bibliográficas .....	207

## **Anexos**

<b>Anexo 1</b> .....	218
Carta de Validación a los Expertos.....	218
<b>Anexo 2</b> .....	222
Instrumento de Validación de Datos Cuestionario .....	222
<b>Anexo 3</b> .....	227
Cuestionario .....	227
<b>Anexo 4</b> .....	231
Instrumento de Validación de Datos Entrevista Formalizada.....	231
<b>Anexo 5</b> .....	237
Guión de Entrevista Formalizada.....	237
<b>Anexo 6</b> .....	240
Instrumento de Validación de Datos Guía Observación Documental .....	240
<b>Anexo 7</b> .....	246
Guía Observación Documental.....	246

www.bdigital.ula.ve

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> .....	10
Tendencias Digitales en Latinoamérica y Venezuela .....	10
<b>Tabla 2</b> .....	28
Diferencia entre planeación estratégica y gestión estratégica.....	28
<b>Tabla 3</b> .....	33
Diferencia entre el costo y el gasto en contabilidad .....	33
<b>Tabla 4</b> .....	56
Diferencias entre el marketing tradicional y el marketing digital.....	56
<b>Tabla 5</b> .....	57
Línea de tiempo de la evolución del marketing .....	57
<b>Tabla 6</b> .....	94
Unidad de análisis: sus categorías, subcategorías y propiedades .....	94
<b>Tabla 7</b> .....	110
Ejemplo de tabla de Comparación de Datos .....	110
<b>Tabla 8</b> .....	111
Ejemplo de tabla de Resultados .....	111
<b>Tabla 9</b> .....	116
Objetivo específico N° 1: "Caracterizar el sector de las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida" .....	116
<b>Tabla 10</b> .....	127
Objetivo específico N° 2: "Describir el proceso de determinación de costos utilizado en las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida" .....	127
<b>Tabla 11</b> .....	139
Objetivo específico N° 3: "Determinar los elementos que integran una gestión estratégica de costos que sean apropiados para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida" .....	139
<b>Tabla 12</b> .....	152
Objetivo específico N° 4: "Presentar la relación que existe entre la visión estratégica de costos en el área de contabilidad, de finanzas, y administrativa agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida" .....	152
<b>Tabla 13</b> .....	163
Características de la Agencia 1 .....	163
<b>Tabla 14</b> .....	163
Características de la agencia 2 .....	163
<b>Tabla 15</b> .....	164
Características de la agencia 3 .....	164
<b>Tabla 16</b> .....	164
Características de la agencia 4 .....	164
<b>Tabla 17</b> .....	165
Características de la agencia 5 .....	165

<b>Tabla 18</b> .....	165
Características de la agencia 6 .....	165
<b>Tabla 19</b> .....	166
Características de la agencia 7 .....	166
<b>Tabla 20</b> .....	166
Características de la agencia 8 .....	166
<b>Tabla 21</b> .....	169
Matriz FODA adaptada a las agencias de marketing digital.....	169
<b>Tabla 22</b> .....	176
Estados financieros básicos.....	176
<b>Tabla 23</b> .....	178
Clasificación de costos y gastos para las agencias de marketing digital .....	178
<b>Tabla 24</b> .....	179
Pasos para determinar el costo del servicio por manejo de redes sociales .....	179
<b>Tabla 25</b> .....	180
Pasos para distribuir el porcentaje según el servicio requerido .....	180
<b>Tabla 26</b> .....	182
Ejemplo de estructura de costos para el manejo de redes sociales básicos .....	182
<b>Tabla 27</b> .....	193
Tipos de presupuestos .....	193

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> .....	61
Organigrama horizontal de una agencia de marketing digital según HubSpot(2022) .....	61
<b>Figura 2</b> .....	100
Diseño de la Investigación .....	100
<b>Figura 3</b> .....	157
Interrelación entre la Contabilidad Financiera, Contabilidad de gestión y Contabilidad de Costos .....	157
<b>Figura 4</b> .....	162
Localización .....	162
<b>Figura 5</b> .....	185
Centro de costos de administración adaptado a las agencias de marketing digital.....	185
<b>Figura 6</b> .....	186
Cadena de valor adaptada a las agencias de marketing digital .....	186
<b>Figura 7</b> .....	195
Representación del Punto de Equilibrio.....	195
<b>Figura 8</b> .....	198
Esquema de la gestión estratégica en costos .....	198

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES  
MÉRIDA VENEZUELA

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES  
MENCIÓN: COSTOS

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS PARA LAS AGENCIAS DIGITALES  
CASO: AGENCIAS DIGITALES DE MARKETING DEL MUNICIPIO  
LIBERTADOR DE MÉRIDA, VENEZUELA

**Autora:** Lcda. Niyud Alaisami

**Tutor:** Dr. Heiberg Castellanos

**Fecha:** Marzo, 2023

### Resumen

La presente investigación tuvo como propósito diseñar lineamientos para una gestión estratégica de costos (GEC) para las agencias de marketing digital en Mérida, Venezuela. Se aplicó una metodología de enfoque mixto (cuali-cuantitativo) de tipo analítica, con un diseño de campo en donde se recolectó información por medio de la revisión y observación documental y la aplicación de encuestas y entrevistas a los CEO de ocho agencias de marketing digital de la ciudad, instrumentos previamente validados por un panel de tres expertos y hallados fiables por un proceso de triangulación de técnicas. Los datos obtenidos de estos instrumentos se presentaron por medio de tablas de análisis. El análisis de los resultados arrojó que las agencias de marketing digital no cuentan con las herramientas adecuadas para una GEC que pueda permitir un análisis amplio, competitivo e integral en el área administrativa, contable y financiera. Debido a estas carencias, los resultados justifican la propuesta, en la cual se presentan una serie de lineamientos, con ejemplos, que sirven de modelo para que estas agencias de marketing digital puedan diseñar una GEC para mejorar sus estrategias, mantener la competitividad desde una perspectiva global y continua, y generar información útil para la toma de decisiones. Se concluye que las agencias deben reforzar el conocimiento en las áreas administrativas, contables y financieras para mejorar y asegurar su sostenibilidad en el tiempo de manera estratégica y ocupar un posicionamiento competitivo. Se recomienda para los próximos estudios la ejecución de la propuesta realizada y el análisis de sus resultados.

**Descriptor:** gestión estratégica de costos, GEC, marketing digital, agencias digitales.



UNIVERSIDAD  
DE LOS ANDES  
MÉRIDA VENEZUELA

**BOLIVARIAN REPUBLIC OF VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
SCHOOL OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES  
ACCOUNTING SCIENCES GRADUATE PROGRAM  
MAJOR: COSTS**

**STRATEGIC COST MANAGEMENT FOR DIGITAL AGENCIES.  
CASE: DIGITAL MARKETING AGENCIES OF THE LIBERTADOR MUNICIPALITY  
OF MÉRIDA, VENEZUELA.**

**Author:** Niyud Alaisami

**Tutor:** Dr. Heiberg Castellanos

**Date:** March 2023

**Abstract**

The purpose of this research was to design guidelines for strategic cost management (SCM) for digital marketing agencies in Mérida, Venezuela. A mixed approach methodology (quali-quantitative) of an analytical type was applied, with a field research design, where data was collected through documentary research and observation, and the application of surveys and interviews with the CEOs of eight marketing agencies of the city. These instruments were previously validated by a panel of three experts and determined as reliable by a process of triangulation. The data obtained from these instruments were presented by means of analysis tables. The analysis of the results showed that digital marketing agencies do not have the appropriate tools for a SCM that can allow a broad, competitive and comprehensive analysis in the administrative, accounting and financial areas. Due to these deficiencies, the results justify the proposal, in which a series of guidelines are presented with examples, which serve as a model for these digital marketing agencies to design a SCM to improve their strategies, stay competitive from a global and continuous perspective, and generate useful information for decision-making. It is concluded that agencies must reinforce knowledge in the administrative, accounting, and financial areas to improve and ensure their sustainability over time in a strategic manner and be competitive. It is recommended that the next studies address the execution of the proposal made and the analysis of its results.

**Keywords:** strategic cost management, SCM, digital marketing, digital agencies

## Introducción

Un escenario cambiante y de creciente competitividad, junto al acelerado avance de la tecnología, ha originado una sociedad cada vez más digitalizada y globalizada, por lo tanto, una efectiva y estratégica planeación digital, ayuda a las empresas a desarrollar e implementar planes para llegar a los objetivos deseados. Esta planeación es uno de los principales recursos que les permiten crear una visión en costos más completa, establecer el rumbo a tomar y las capacidades que necesitan para alcanzar las metas, además de analizar el ambiente de las agencias digitales en el ámbito interno y externo, lo cual conlleva también a evaluar las oportunidades y amenazas futuras.

De igual manera, la planeación estratégica brinda información útil, por lo que es un recurso valioso en toda empresa y, el tratamiento eficiente que se le dé a la misma, facilita la toma de decisiones en los diversos niveles organizacionales. Sin embargo, el mundo digital, al igual que la gran mayoría de los sectores de la economía, enfrenta grandes desafíos, es decir, la alta competencia y la complejidad de los costos, exigen a las compañías solicitar apoyo, a través de asesorías, que le permitan laborar a largo plazo.

Para que las agencias digitales logren la verdadera competitividad, deben desarrollar una gestión estratégica tendente a controlar y reducir costos, así como a mantener su posicionamiento en el mercado.

En consecuencia, uno de los temas centrales de la investigación, es la implementación estratégica, no solo de los lineamientos, sino también del tratamiento adecuado en la gestión de costos, para maximizar la rentabilidad económica y financiera de las agencias.

Hoy en día, el complejo escenario al que se enfrentan las empresas venezolanas, conlleva a la necesidad de contar con asesorías en el área de administración, costos y finanzas para que puedan adaptarse al escenario tan cambiante que existe y alcanzar los objetivos planteados satisfactoriamente.

En el capítulo I se encuentra el tema de investigación del problema, la contextualización, además del análisis crítico sobre las posibles causas que lo originaron. También se establecen los objetivos para encontrar la solución al mismo y la justificación, en donde determinamos el porqué de la investigación.

En el capítulo II está conformado por los antecedentes investigativos que sirven de soporte para el estudio, también se detalla la fundamentación teórica, básicamente centrada en los conceptos de las variables intervinientes en el problema, así como la formulación de la hipótesis.

En el capítulo III se detalla la metodología de la investigación, así como las modalidades aplicadas, en donde se establece que, para el presente trabajo, se utiliza información primaria a través de la encuesta y la entrevista, además de secundaria, porque también contiene información bibliográfica. Además, se determina la población que es objeto de estudio.

En el capítulo IV,V,VI,VII está compuesto por el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, muestra la información dada por los distintos sujetos de investigación, en tal sentido, se analiza la información obtenida del estudio documental, la información suministrada por los entrevistados y encuestados, lo cual permitió evaluar las características de las agencias de marketing digital, el proceso de determinación de costos, los elementos que integran una gestión estratégica y la relación

existente entre la visión estratégica en costos con el área de administración, costos y finanzas.

En el capítulo VIII se presenta la propuesta de los lineamientos estratégicos en costos para las agencias digitales de marketing.

En el capítulo IX se establecen las conclusiones y las recomendaciones a las que se ha llegado en este trabajo de investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Capítulo I

### La Problemática de la Gestión Estratégica de Costos en el Sector Digital

En la actualidad, las empresas están operando en escenarios de mercados globalizados, inmersos en una alta incertidumbre, turbulencia en el entorno y avance de tecnología. Partiendo de estas premisas, ha surgido la necesidad de diseñar tácticas para que las empresas sean más competitivas mediante una visión estratégica que integre áreas como costos, finanzas y contabilidad.

Sobre este particular, la estrategia, es un término que se utiliza en varios campos, pero, en las organizaciones, es vista como la lógica para lograr los objetivos del negocio; además, se adelantan muchas actividades para conseguir los más esperados propósitos como el crecimiento, el incremento de la participación en el mercado y la competitividad. Este término se ha destacado desde mediados de los años noventa. En este caso, Andrews (citado en Castro y Monge, 2010), define a la estrategia como:

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser (p. 30).

En este escenario, para las empresas, la estrategia adquiere un rol importante en lo que a lograr los objetivos planteados se refiere, pues les facilita la toma de decisiones para alcanzar sus expectativas en el entorno y en el mercado en que se desenvuelven. Esto indica que la gestión estratégica de costos busca alcanzar objetivos y metas desde un enfoque vital, consolidando un sistema distinto y fundamentalmente útil en un momento en el que la realidad y el mundo empresarial cambian constantemente.

De acuerdo a lo anterior, es importante resaltar que la manera más integral de ver los costos es desde el punto de vista estratégico, competitivo y gerencial; donde intervienen aspectos relevantes como la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Identificar estos elementos permite desarrollar habilidades de negocios amplias y explícitas, posicionamientos en el mercado y una mejora continua de los productos y servicios.

Al respecto, Golpe (2016), indica que “las causales de costos deben estar destinadas a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa; y para evaluar la oportunidad estratégica se deben examinar los factores de costos y efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada” (p. 5). Es decir, que se debe analizar y entender el comportamiento de los costos desde una perspectiva amplia, ya que los mismos son causados e impulsados por muchos factores que se interrelacionan.

El comprender este comportamiento permite alcanzar un posicionamiento importante y aportar resultados positivos según los objetivos y estrategias en los que se encuentra enfocada la empresa. Sobre la gestión estratégica de costos, Molina (2004) refiere que:

Consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales (p.17).

En este sentido, la gestión estratégica de costos permite analizar a las empresas de una manera más completa e integral y es de gran utilidad para encaminar factores internos y proyectar los externos, lo que conlleva a responder de una forma más ágil y rápida ante cambios en el entorno y alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Según lo mencionado, la gestión estratégica de costos se puede entender como una ventaja competitiva para las empresas, pues proporciona información útil, asertiva y organizada, a través de la cual se pueden aplicar lineamientos que conlleven a establecer prácticas que generen valor a los productos y servicios para que, de esta manera, puedan crear mayor calidad y eficiencia en sus procesos.

Ahora bien, el mundo digital ha transformado la economía y la sociedad. El desarrollo de la economía digital implica un cambio radical en la propuesta de valor de los productos y servicios en el ámbito mundial, lo que ha dado lugar a una mayor rapidez en los procesos operativos, a la segmentación de mercados y a la personalización y la transformación de productos. El resultado es la expansión del uso de las plataformas digitales como modelo de negocios, producción y consumo.

En relación con lo anterior, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2021), señala lo siguiente:

La economía digital representa para los consumidores la posibilidad de acceder a información y conocimientos de toda índole en diversos formatos, así como a bienes y servicios, y a formas de consumo no presenciales más ágiles. La evolución hacia la economía digitalizada permitiría satisfacer a los consumidores con productos inteligentes, en muchos casos asociados a servicios avanzados con un alto grado de personalización (p. 11).

En este marco, se denota cómo la era digital ha transformado a la economía y a los sectores de manera global. Todo esto significa un aumento en el bienestar del consumidor, acompañado de una reconfiguración de las habilidades digitales necesarias para realizar un consumo digital más avanzado y enfrentar las nuevas demandas y desafíos en el sector, resultado de los nuevos modelos de producción. En tal sentido, Quiroga, Torrent y Murcia (2017) alegan lo siguiente, “En el contexto económico internacional actual, las actividades empresariales se están realizando esencialmente a través de redes digitales informáticas. Estas representan el pilar básico de las transformaciones de la empresa como resultado de la aplicación económica de las TIC” (p. 283).

Dicho esto, es relevante acotar que, actualmente, unos de los componentes anclados a la economía digital y a las redes informáticas son, precisamente, el marketing digital y las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), áreas en las que han obtenido un impulso significativo en los últimos tiempos gracias al avance tecnológico de la información en los

procesos de producción de bienes y servicios, así como su comercialización y consumo, lo que representa un gran cambio para las empresas y clientes, pues el mercado digital, cada día más, se encuentra en tendencia y con un crecimiento notorio. Núñez y Miranda (2020) definen el marketing digital de esta forma:

[...]conjunto de procesos realizados en plataformas tecnológicas por medio de la utilización de aplicaciones, software y gestión de contenidos y redes sociales a través de canales digitales, que permiten complementar las funciones del marketing tradicional y cuyo alcance se basaría en el entendimiento de las necesidades de los mercados y la satisfacción de las mismas a través de productos y servicios que les generen un alto valor añadido (p. 4).

Sobre la base de las ideas expuestas, el marketing digital es el conjunto de tácticas dirigidas a la comercialización de productos y servicios a través de nuevos medios y canales tecnológicos. Esto ha originado la creación de agencias encargadas de diseñar y transmitir a los consumidores estrategias de *marketing online* integral de los negocios. Este tipo de agencia tiene como finalidad solucionar y dar respuestas a las demandas de los clientes y generar mejores resultados por medio de la web.

Otro aspecto que refuerza la importancia del marketing digital, es la evolución y transformación de la tecnología digital en las últimas décadas, además de las innovaciones empresariales asociadas a esta en el ámbito mundial, las cuales han definido un espacio económico donde el comercio y la tecnología están estrechamente relacionados entre sí, lo que significa un avance que ha provocado la transformación en el mundo, la sociedad y la economía en su conjunto.

Por su parte, la economía digital genera nuevas oportunidades y, posiblemente, sea clave para emprendedores y para las Pequeñas y Medianas Empresas, PYMES, especialmente de países en desarrollo con acceso a conectividad, pues les facilita herramientas que favorecen su espíritu empresarial al poderse vincular con mayor facilidad a mercados globales. En este caso, Calle, Erazo y Narváez (2020) aluden lo siguiente:

El Marketing Digital ha jugado un papel predominante en las actividades comerciales de grandes empresas a nivel mundial, pues la mayor parte de estas aplican estrategias digitales con la finalidad de mejorar la rentabilidad, competitividad y posicionamiento en mercados nacionales e internacionales mediante el uso de diferentes redes sociales, dichas estrategias de mercadeo se han convertido en un instrumento fundamental para mantener clientes fidelizados, informados y actualizados en temas de compra y venta de bienes y servicios en medios virtuales, logrando una nueva forma de difusión e interacción con el consumidor (s/p).

En concordancia con lo citado, ante el escenario cambiante y de creciente competitividad, las agencias digitales de marketing lidian, a su vez, con dificultades adicionales propias del sector. Por eso es imperativo, debido al mercado en el que operan, que desarrollen altos niveles de innovación y estrategias como parte central de sus propuestas de valor, sin embargo, la mayoría no logran establecer y modelar destrezas específicas que les permitan enfrentar retos y promover una gestión estratégica de costos planificada, estructurada y controlada, a fin de crear valor de posicionamiento, competitividad y desarrollo digital.

Por su parte, la economía digital y el marketing digital, en Latinoamérica, han tenido también un impacto significativo, propiciando una evolución transversal de los distintos sectores económicos con importantes mejoras productivas de eficiencia y de acceso sobre los servicios ofrecidos. El desarrollo de la digitalización en Latinoamérica, ha originado diversos avances significativos como: adopción importante de Internet (comparado con otros países emergentes), patrones de consumo digital similares a los observados en países industrializados, acelerado desarrollo de la tasa de digitalización, entre otros. Con relación a lo mencionado, García (2020) destaca que:

Colombia y demás países en Latinoamérica se encuentran inmersos en procesos de internacionalización de la economía, indispensable para integrarse al comercio mundial a fin de alcanzar un mayor nivel de crecimiento económico dentro del desarrollo tecnológico y competitividad digital, convirtiéndose en el centro de interés de muchos de los países de la región (p. 114).

Es de resaltar que la evolución del mercado digital ha trascendido el ámbito nacional e internacional, por lo que los usuarios y clientes, cada día más, exigen contenido de valor, facilidades de compra y productos de alta calidad. Igualmente, es menester destacar que la tecnología e Internet son las herramientas que han sido claves, indispensables y útiles para lograr el desarrollo y crecimiento tecnológico en varios países del mundo, especialmente en Latinoamérica. En concordancia, el marketing digital forma parte de una estrategia comercial que pretende incrementar ventas, rentabilidad y posicionamiento, a fin de que las entidades puedan actualizarse dentro de un marco tecnológico y dominar las tendencias que actualmente surgen en los mercados globalizados donde, más que nunca, la economía digital se encuentra presente.

Por tanto, uno de los requerimientos para el sector digital y para las agencias, con el objetivo de lograr mantenerse en el tiempo, es buscar la asesoría apropiada en gerencia competitiva y estratégica de costos, junto con un adecuado manejo en el área de costos, finanzas y contabilidad.

Bajo estas circunstancias, el modo en que se desenvuelven y administran dichas agencias, puede ocasionar problemas, ya que muchas siguen manejando criterios inadecuados y tradicionales o no ven la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno, donde les resulta difícil operar con controles eficientes en el área de costos y no toman en cuenta su estrecha relación con otras áreas de importancia como la administrativa y financiera. Esta situación origina una inadaptación en el mercado al no implementar estrategias adecuadas y acordes con el sector en el que se desarrollan, lo que ocasiona pérdidas, baja rentabilidad y decremento en la calidad de sus servicios.

En el contexto venezolano existe un panorama alentador porque son múltiples las empresas que están en el camino hacia la transformación digital, lo que ocasiona un mayor uso de aquellas agencias digitales de marketing que brindan las asesorías progresivamente. Es necesario tener en

cuenta también que Venezuela ha crecido últimamente en todo lo relacionado con el sector comercial y de servicios.

En la actualidad, con el auge que ha tenido Internet, las personas han cambiado su forma de comunicarse, de hacer negocios y de operar en las empresas, es decir, tienen mayor acceso para adquirir productos y servicios de su interés.

A continuación, se presentan las tendencias globales en Latinoamérica y Venezuela:

**Tabla 1**

*Tendencias Digitales en Latinoamérica y Venezuela*

<b>INDICADOR</b>	<b>Venezuela</b>	<b>Latinoamérica</b>	<b>Diferenciador</b>
Avance de acceso a Internet	73%	74%	1%
Compradores <i>online</i>	40%	60%	20%
Alphabet (la propietaria de Google)	95%	95%	0%
Gmail	87%	82%	5%
YouTube	85%	88%	3%
Facebook	87%	84%	3%
Instagram	85%	66%	19%
WhatsApp	90%	88%	2%

*Nota.* adaptado de “Las tendencias digitales que dominan internet en Venezuela en 2022”, por Méndez, 2022 (<https://elcom/tecnologia/2022-09-19/tendencias-digitales-que-dominan-internet-en-venezuela-en-2022/>).

Si tomamos en cuenta el contenido de la tabla 1, basado en el estudio realizado por Méndez (2022) en la revista venezolana El Estímulo, donde entrevistó a más de 6000 consumidores

digitales de 15 países en Latinoamérica para septiembre de 2022, se logran descifrar y comparar, con Venezuela, las tendencias digitales globales. Allí se pueden notar los respectivos porcentajes y el aumento en el uso digital de ambas regiones. Es importante resaltar que las cifras son del año 2022 con respecto a años anteriores, además, los porcentajes de las diferentes plataformas mencionadas, se refieren al dominio de uso de las mismas.

En este sentido, la actual situación económica, la complejidad de los mercados y un entorno cambiante, donde las empresas de marketing digital se han transformado en los últimos años y actúan de una manera más dinámica en las organizaciones; exigen importantes cambios innovadores, tecnológicos y de gestión gerencial que permitan plantear nuevas estrategias encaminadas a lograr un liderazgo en costos.

Esto es aplicable a la alta gerencia, la cual debe considerar la oportuna evaluación de alternativas de actuación empresarial, además de posibilitar la toma de decisiones acertadas para el manejo de negocios. Para lograrlo, se requiere de una asesoría técnica y gerencial que les proporcione a las agencias digitales de marketing la manera de adaptarse al cambio y permita a la gerencia obtener información útil para cualquier toma de decisión.

Atendiendo a estas consideraciones, surgió la idea de desarrollar una investigación que permita brindar a los propietarios de las agencias de marketing digital, estrategias y lineamientos en gestión de costos, ya que es vital para las agencias del Municipio Libertador del Estado Mérida, contar con esta herramienta si desean ser competitivas, analizar sus costos, mantener un adecuado control interno y determinar con exactitud las pérdidas y ganancias generadas, a fin de proporcionar a la directiva una evolución y dinamismo estratégicos para lograr metas y objetivos establecidos.

Para tal efecto, y como se menciona en el Capítulo III conducente a la Metodología, se aplicó una encuesta a los directores de las agencias de marketing digital, en la que se abordó los principales aspectos de una gestión estratégica de costos, con la finalidad de evidenciar, validar, justificar y sustentar la problemática de estudio.

Aunado a ello, en cuanto a las características de la investigación, se consideraron ocho agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida (en el capítulo III se explican con mayor detalle y profundidad las características del estudio).

En consecuencia, los ítems de la encuesta (Anexo 3, Cuestionario), arrojaron los siguientes resultados:

1. El 75% de las agencias de marketing digital no conocen los elementos que integran una gestión estratégica de costos, contra un 25% que manifestaron que sí tienen conocimiento de ello.
2. Con relación a la planificación y establecimiento de metas e, incluso, objetivos estratégicos en corto, mediano y largo plazo, se tiene que el 75% de las agencias sí promueven la planificación y establecen sus metas en distintos períodos del año. Por el contrario, el 25% no tiene como prioridad hacerlo.
3. Referente al reconocimiento de las variables que influyen al momento de calcular los costos por el servicio prestado, el 75% afirma tener conocimiento y un 25% no posee información de estas variables.
4. En cuanto a la metodología de asignación de costos, se pudo detectar que existe un 50% de las agencias que tienen su procedimiento para establecer los costos, mientras que otro 50% aún no tiene un método de asignación.

5. Respecto a controles de gestión para verificar los costos utilizados con los presupuestados, se pudo apreciar un 63% de las agencias que no poseen dichos controles, en cambio, existe un 38% que sí fiscalizan sus costos.
6. En lo que concierne a la forma en que establecen la rentabilidad de sus servicios para que sea la apropiada, es notable que un 63% de las agencias tienen incertidumbre en este punto, por lo que no saben si es la manera adecuada o no, sin embargo, un 38% considera que sí tiene una metodología asertiva de establecer su rentabilidad.
7. Otro aspecto destacado es que el 100% de las agencias de marketing digital encuestadas afirman que sería de gran utilidad contar con unos lineamientos estratégicos adecuados para realizar una oportuna gestión en costos.

Ante el escenario descrito, se puede analizar la presencia de incertidumbre y subjetividad por parte de las agencias de marketing digital al momento de gestionar costos en forma estratégica, por lo que cada vez se confirma más la necesidad de atender estas debilidades y fortalecerlas con directrices que sean adecuadas para el sector. Asimismo, es importante también profundizar en que, dadas las revelaciones analizadas en la encuesta, hay signos evidentes de particularidades y componentes de información ignorados, pues son las mismas agencias las que solicitan o muestran interés por contar con los lineamientos estratégicos en costos que les permitan obtener información de gran relevancia en la administración de costos.

En suma, debido a las ideas expuestas y los planteamientos esbozados anteriormente, se requiere el abordaje de los lineamientos de una gestión estratégica de costos, surgiendo la siguiente inquietud:

¿Cuáles son los lineamientos de una gestión estratégica en costos para las agencias digitales de marketing del Municipio Libertador del Estado Mérida?

Para responder se requiere, primero, atender a las interrogantes siguientes:

¿Cuáles son las características de las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida?

¿Cuál es el proceso de determinación de costos utilizado en las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida?

¿Cuáles son los elementos que integran una gestión estratégica de costos adecuados para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida?

¿Cuál es la relación que existe entre la visión estratégica de costos en el área contable, de finanzas y administrativa para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida?

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Proponer los lineamientos de una gestión estratégica en costos para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Caracterizar el sector de agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.
2. Describir el proceso de determinación de costos utilizado en las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.

3. Determinar los elementos que integran una gestión estratégica de costos que sean apropiados para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.
4. Presentar la relación que existe entre la visión estratégica de costos en el área contable, de finanzas y administrativa para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.

### **Justificación de la Investigación**

Las agencias digitales de marketing se encuentran ante un escenario creciente de globalización, unido a importantes cambios, donde la tecnología y la innovación son los factores protagónicos, por lo que es relevante nutrir la información gerencial, contable y financiera como parte fundamental del éxito de las mencionadas agencias.

Aunado a ello, uno de los problemas que enfrenta dicho sector es que existe ausencia de lineamientos estratégicos adecuados en costos, en este caso, una de sus implicaciones fundamentales se encuentra al momento de fijar el precio de sus servicios, pues esto conlleva una serie de directrices y no es tan sencillo como se cree definir un monto adecuado, además de establecer y cumplir los objetivos de la organización a largo plazo, crear una estandarización en procesos de sus costos, analizar los factores internos y externos e identificar actividades que generen valor.

Los componentes mencionados en el párrafo anterior, son algunos de los elementos insertos en la realización de lineamientos estratégicos en costos que permiten a las agencias digitales de marketing ser competitivas y posicionarse en el mercado. Por otra parte, a pesar de existir múltiples factores y adversidades en el mercado digital; gestionar, evaluar y controlar sus costos son

elementos puntuales para poder fijar sus precios y ejercer toma de decisiones con mayor análisis y factibilidad de la información.

En efecto, las empresas de servicio tienen características y formas de operar diferentes a las empresas manufactureras o de bienes, por eso también se hace necesario plantear los lineamientos adecuados en gestión estratégica de costos, basados en este tipo de organizaciones, que permitan solucionar de manera eficaz las necesidades de los clientes y que la directiva tenga más control sobre las actividades o procesos que desarrolla, lo cual conllevará a un mejor desempeño basado en la eficiencia de la operación y la calidad del servicio que ofrece.

De lo anteriormente señalado, es importante destacar que cada vez se están haciendo más esfuerzos por desarrollar e implementar un adecuado tratamiento de todos los elementos que representan los costos para el sector servicios, ya que en la actualidad tiene repercusiones significativas, no solo en el área de costos, sino también en la parte administrativa y financiera.

Por consiguiente, al efectuar e identificar los lineamientos estratégicos, es posible identificar el valor del servicio ofrecido para controlar y mejorar la información de generación de valor en los servicios prestados a cada cliente. Como soporte a lo expuesto, Utra y Ávila (2017) expresan que:

[...]el tratamiento y uso de la información de costos ha evolucionado y ganado preponderancia en procesos de toma de decisiones tácticas y estratégicas en las organizaciones, para dar paso a lo que hoy se conoce como gerencia estratégica de costos (p. 2).

En efecto, la gestión estratégica de costos tiene como propósito adquirir y organizar información desde una perspectiva más amplia para que las empresas mantengan su competitividad y posicionamiento a corto, mediano y largo plazo, logrando el desarrollo y la mejora continua en sus servicios.

Entre estos criterios, Franco, Restrepo y Sánchez Giraldo (citado en Pitre, Builes y Hernández, 2021), expresan lo siguiente:

La competitividad y el objetivo de alcanzar un desarrollo organizacional más eficiente se han convertido en motor de innovación y de búsqueda de nuevas alternativas de gestión que permitan incrementar la eficacia de sus acciones y la mejora de sus resultados (p. 1).

Esta investigación es un aporte de gran importancia para el sector económico, académico y demás interesados, en tal sentido, se busca proporcionar una asesoría en gestión estratégica, no solo de los costos, sino también de cada uno de los elementos que de una u otra manera se interrelacionan con estos, como el área contable, administrativa y de finanzas, por lo tanto, permite un aporte más significativo y completo que se adapta a la situación actual en Venezuela.

Dentro de esta perspectiva, la ausencia de innovación y poco conocimiento en el sector digital y en la planeación estratégica en el mediano y largo plazo de los procesos digitales de marketing, son unas de las dificultades que se presentan. Es por ello que este estudio establece patrones o lineamientos estandarizados que pueden manejarse en el tiempo, adaptándose al mundo digital que la economía y la sociedad han transformado.

En concordancia con lo mencionado, este estudio aporta grandes beneficios al mercado de las agencias digitales de marketing, ya que la gestión estratégica de costos se basa en una visión amplia de cómo ser competitivo, lo que genera una mejora continua al lograr rentabilizar todos los esfuerzos que las agencias día a día ofrecen, con el fin de cumplir sus metas organizacionales.

Con base en las ideas expuestas, la investigación se justifica en la práctica porque implementar un mecanismo innovador de asesoría para las agencias digitales de marketing del Municipio Libertador del Estado Mérida, ayuda a que las empresas tengan mayor éxito, además de garantizar una perspectiva más idónea y estratégica que permita a las agencias responder de forma más ágil y rápida ante los cambios que se dan en el entorno. Por otra parte, permite una

ventaja competitiva y sostenible que genere mayor rentabilidad, reducción de costos, adecuado control interno y, en consecuencia, más valor.

## **Delimitación y Alcance de la Investigación**

### ***Delimitación***

Para el análisis de la presente investigación se toma como espacio geográfico el Estado Mérida, Venezuela, específicamente en la ciudad de Mérida, Municipio Libertador, durante un tiempo aproximado de estudio de seis meses, el cual culminó en noviembre de 2022. La investigación está inserta en el área contable, particularmente en el ámbito de gestión de costos en el sector digital, que consiste en contar con información contable de manera integral, compuesta por relevantes aristas como la contabilidad gerencial, financiera y de costos, donde se busca que las empresas puedan ser competitivas y adaptarse a entornos cambiantes.

De acuerdo con lo esbozado, al abordar el tema de la gestión estratégica en costos para las agencias digitales de marketing, se plantea, a su vez, proponer los lineamientos estratégicos en costos, necesarios para beneficiar a aquellas agencias de marketing que incursionan en el ámbito digital y que no poseen mayor conocimiento en el área.

### ***Alcance***

Esta investigación busca asesorar a los empresarios mediante una adecuada gestión estratégica de costos para las agencias digitales de marketing en el Municipio Libertador del Estado Mérida. Dichas agencias se caracterizan porque están compuestas por un grupo multidisciplinario de personas que ejercen una labor y un servicio distintos, a diferencia de lo que hoy en día se observa con bastante frecuencia: profesionales que se desempeñan individualmente como creadores de contenido digital que, si bien ofrecen un servicio de marketing digital, no se catalogan como el grupo de interés al cual va dirigida la investigación.

La mayoría de las agencias de marketing digital son emprendimientos que no se encuentran constituidos legalmente y trabajan de manera informal, en remoto, por lo tanto, desconocen la gestión en costos, así como la importancia y el beneficio que esta puede aportar. De estas ideas se desprende la necesidad de crear los lineamientos acordes con los costos, a fin de que tales agencias puedan adaptarse al entorno innovador y tecnológico.

El diseño de los lineamientos permite proporcionar herramientas estratégicas a los negocios en todas las áreas que lo integran y, de esta manera, brindar a la industria del marketing digital, una asesoría más integral y completa que dé una ventaja competitiva al sector.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Capítulo II

### Fundamentos Teóricos de la Investigación

El marco teórico constituye los fundamentos en los que se sustenta la investigación, a través de la construcción de teorías y estudio de aportes que, en el devenir de los años, han venido formando los conceptos actuales de los temas en cuestión. Para Arias (2016), el marco teórico o marco referencial “es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación a realizar” (p. 106). Bajo este aspecto, es importante destacar que el marco teórico de esta investigación compone la estructuración y condensación de teorías con base en investigaciones de los años sobre el tema de investigación y que forman la guía y el aporte para el trabajo actual, en este sentido, señala Arias (2016) “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106), por lo que, son los antecedentes, los avances en los estudios, que se han realizado acerca del tema de estudio y le dan soporte y continuidad a los resultados de las investigaciones presentadas.

Con la finalidad de sustentar esta investigación, se revisaron algunos trabajos realizados con anterioridad y acordes con la temática del problema planteado. Sin embargo, no se encontró ninguna investigación que tenga como enfoque central la temática del presente trabajo. En este sentido, a fin de consolidar las bases teóricas de la investigación, se seleccionaron los trabajos que siguen a continuación.

Por su parte, Amdan (2019) presenta su tesis de maestría “Análisis de estrategias de innovación en organizaciones creativas: Agencias digitales de publicidad y marketing en Interact Argentina “, en la que planteó dos objetivos generales a) analizar los actuales modelos, prácticas y estrategias de innovación en estas agencias, dando cuenta de sus especificidades, principales

factores y elementos en juego; y b) realizar propuestas con vistas a la elaboración de lineamientos generales o prácticas de innovación que permitan planificar y proyectar estrategias en el mediano y largo plazo en agencias digitales de publicidad y marketing. La investigación se desarrolló con base en un estudio de tipo exploratorio-cualitativo, apoyándose en algunos aspectos cuantitativos con la recolección de información por medio de la encuesta y la entrevista a profundidad, tanto de fuentes primarias como secundarias. Como resultado del diagnóstico se logró evidenciar la necesidad de profundizar en el análisis de estrategias y nociones de innovación actuales en el sector, siendo clave para la sostenibilidad de las agencias, además de asumir riesgos ante un escenario cambiante para integrar e internalizar prácticas y proceso de innovación, así como también creatividad, siendo parte de la cultura y modelo organizacional de la empresa. Por otro lado, con el modelo de los lineamientos establecidos en dicha investigación, se busca potenciar las propuestas de valor a través de las estrategias y lineamientos de innovación en corto, mediano y largo plazo.

En vista de lo anterior, el aporte de Amdan constituye una guía teórica para la investigación, ya que refleja la importancia de las estrategias y metodología de innovación en agencias digitales de marketing en un nuevo contexto, donde su planificación y operatividad radica en una alta dosis de incertidumbre; por ende, las reconfiguraciones de los negocios y tecnologías digitales pasan a ser aspectos de estrategias de diferenciación y posicionamiento en el mercado.

Por su parte, Hernández, Tiuso y Vargas (2020) realizaron un estudio intitulado “Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa Lap Especialistas Villavicencio-Meta”. Este trabajo tuvo como objetivo principal diseñar una propuesta de Modelo de Gestión estratégica para la empresa LAP Especialistas en Análisis Datos S.A.S, que le permitiera superar los cambios del entorno de manera acertada y así lograr mantenerse frente a la competencia. Es una investigación de tipo

descriptiva con un enfoque mixto (cualitativo- cuantitativo). La población con la que se trabajó fue el personal administrativo conformado por el gerente y la representante legal de la empresa “LAP especialistas en análisis de datos”. Se utilizó como técnica la encuesta por medio de un test realizado a la representante legal de la empresa, para poder identificar si reconocía los elementos estratégicos con los que contaba. Con esta técnica aplicada se logró determinar que la empresa de servicio LAP no contaba con elementos estratégicos como el diseño de estrategias, objetivos estratégicos, evaluación del desempeño, política y manual de calidad, entre otros. Es por ello que la investigación recomendó implementar un estudio constante del contexto en que se desempeñaban, ya que se encuentran ante cambios constantes, por lo que, es de gran importancia la adaptabilidad de estos. El modelo que los autores propusieron permite reconocer la importancia de establecer parámetros que guíen la estrategia de la empresa hacia un crecimiento y desarrollo organizacional contando con los lineamientos claros de lo que se desea hacer, siendo este modelo la base para que las organizaciones tengan establecidos de manera estándar todas las acciones y planes a implementar.

El mencionado estudio, constituye un aporte a la investigación ya que determinó que existen empresas de servicios, como LAP, que no consideran importantes los elementos estratégicos para la gestión de su empresa y, por ende, no contaban con una asesoría técnica adecuada que les permita evaluar factores significativos en el entorno en el que se desenvuelven. Por esta razón, cada vez más se observa la importancia de implementar modelos de gestión estratégica que les permita a las empresas, de servicios o no, digitales o no, adquirir una asesoría donde puedan obtener los parámetros acordes para el desarrollo de una planificación estratégica con procesos y procedimientos definidos para la implementación de un modelo de gestión que sea

de utilidad para fortalecer el nivel estratégico de la organización, con el cual podrán tener determinado la manera estructurada y estándar de todas las gestiones a efectuar.

Seguidamente, Molina y Utria (2022) desarrollaron un estudio que tuvo como objetivo principal proponer una estructura de costos para campañas de marketing digital con la finalidad de detallar los aspectos que determinan una estructura de costos para implementar estrategias de marketing digital en cualquier tipo de negocio. Este trabajo, intitulado “ESTRUCTURA DE COSTOS PARA CAMPAÑAS DE MARKETING DIGITAL”, se realizó bajo un enfoque de carácter monográfico. Con base en los estudios de estructura de costos y el marketing digital, Molina y Utria determinaron que el análisis de costos de marketing son una herramienta que permite medir y evaluar la rentabilidad resultante contra la presupuestada en cada servicio que se ofrece, pues, existen diferencias entre aquellos costos presupuestados y los costos reales. De están manera, los autores recomiendan apuntar hacia medidas correctivas en estrategias, según sea su causa. Por otro lado, finalizan afirmando que el mercado digital se encuentra cada día más en tendencia por lo que, es necesario para cualquier negocio aplicar y adaptar esta transformación digital.

La investigación citada constituye un aporte significativo para esta investigación, en virtud de haber determinado la importancia de realizar y analizar estructuras de costos para las agencias digitales de marketing, debido a que, durante los últimos años, son muchos los que hablan en el contexto económico del retorno de las inversiones en el marketing y de las estrategias digitales que permitan evaluar íntegramente dicho sector, pero son pocos los que contribuyen a la idea de cómo se puede hacer de una manera útil, precisa y fiable. Como se ha mencionado anteriormente, implementar este tipo de gestión financiera es sumamente fundamental y necesario para el desarrollo de cualquier tipo de negocio, debido a que determinar y analizar una estructura y gestión

de costos permite que las empresas puedan llegar a un punto de equilibrio y alcanzar su rentabilidad, dejando atrás una gerencia tradicional, y ser una empresa que sea conducida por una gerencia que consiga conocer y mejorar sus resultados empresariales pudiendo proyectarse estratégicamente en los próximos años.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas, como su nombre lo indica, están compuestas por una revisión bibliográfica o documental como sustentos teóricos que apoyan la investigación, y están relacionadas directamente con las variables que se desarrollaran, de esta manera, en ellas se explican y analizan conceptos básicos para mejor comprensión a la investigación planteada. Como señala Arias (2016), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). De esta manera, las bases teóricas ofrecen al investigador un apoyo en el conocimiento del objeto de estudio, es por ello que, al construir las teorías, se parte de conceptos básicos para explicar los cuestionamientos que se realizan en la investigación, además de los aspectos teóricos de la misma. A continuación, se presentan los aspectos principales de carácter teórico relacionados, los cuales sirven como fundamento para sustentar el estudio, los cuales fueron adquiridos de fuentes secundarias.

### ***La Gestión Estratégica***

La gestión estratégica desde el ámbito organizacional se caracteriza por ser una herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación en la que se encuentra cualquier tipo de negocio, siendo principalmente una acción para que las empresas puedan crear mecanismos que les permitan mantenerse y posicionarse en el mercado a corto, mediano y largo plazo. En este mismo sentido, David (citado en Diaz, 2019):

La gerencia estratégica es un arte y a la vez una ciencia que gestiona, implementa y toma decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa lograr con eficiencia sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la gerencia estratégica es una amalgama entre administración, marketing, finanzas, producción, investigación y sistemas de información, que permiten al final lograr el éxito integral de la organización (p. 105).

En efecto, el término de gerencia estratégica ha evolucionado día tras día, involucrando otras áreas como el marketing, las finanzas, la producción, entre otras, permitiendo tener un análisis y direccionamiento de los negocios más exigentes, ventajosos y competitivos desde una perspectiva más amplia e integral para el éxito sostenible de las empresas.

Sin embargo, para poder llegar a la anterior definición, han sido muchos los autores que describieron la gestión estratégica, tomando diversos enfoques, se puede definir, como el arte y la ciencia de formular, implementar, ejecutar y evaluar distintas decisiones multidisciplinarias para que la empresa logre un adecuado manejo de recursos, reducción de costos y maximización de la rentabilidad, llevándola a alcanzar sus objetivos y metas propuestos. Al respecto, González, et al., (2019), sintetizan las teorías de Chiavenato, Sapiro y Saavedra: “Con la gerencia estratégica, se desarrolla un pensamiento estratégico que constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, la esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para aprender” (p. 246).

Como señalan los referidos autores, el pensamiento estratégico es la forma en la que los estrategas visualizan el mundo exterior, situaciones desafiantes e inciertas, definiendo técnicas para la definición y resolución de problemas. En este contexto, producto de la evolución del concepto, la administración estratégica adquiere características propias, que se puede definir e identificar por la calidad de los escenarios y eventos que se enfrentan, siendo estos más dinámicos productos de situaciones del entorno variable y muchas veces turbulento; esto aunado a movimientos que ocurren entre empresas rivales en un determinado mercado.

Con base a lo expuesto, la gestión estratégica ha tenido un camino evolutivo, logrando sistematizar procesos organizacionales, cuya finalidad es la persecución de resultados positivos, lo que contribuye a la formulación y la forma como los negocios llegan a consolidar pensamientos estratégicos actualizados que los convierten en organizaciones de gran valor competitivo. Aplicar una efectiva gerencia estratégica traerá como resultado un efecto duradero en entornos donde el mercado cada vez es más variable, razón por la cual, de acuerdo con la manera en que se ejecutan las acciones y metas, habrá un crecimiento y desarrollo empresarial. Siguiendo las ideas desarrolladas, los mismos autores, Al respecto, González et al. (2019), explican:

Todas las organizaciones poseen una estrategia que las dirige hacia algún rumbo, por ello requieren de una estrategia formal, derivada de un análisis del ambiente, de valorar las fortalezas y las debilidades e identificar las oportunidades en donde la organización tuviera una ventaja competitiva (p. 254).

En este sentido, la estrategia en una empresa nace de la realidad de la organización, y es de gran utilidad para recopilar realmente las ideas sobre los objetivos que quiere proponerse la organización. Por otra parte, es importante señalar que la gestión estratégica ha ido poco a poco alejándose de la perspectiva tradicional, y con el transcurso del tiempo se ha ido adaptando, perfeccionando y complementando con visiones modernas, acompañadas de grandes avances en la gerencia para organizar acciones y decisiones firmes que aseguren la satisfacción de expectativas y demandas del entorno.

Ahora bien, tanto la gestión estratégica como la planificación estratégica son indispensables para el logro de los objetivos planteados en las empresas. Sin embargo, cada uno de estos términos tiene su definición y significado diferente. Una planificación estratégica se refiere solo a la formulación de estrategias, mientras que la gestión estratégica es vista desde una mirada más amplia ya que se refiere a la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

En concordancia con lo establecido, David (citado en González et al. 2019) definen la planeación estratégica de la siguiente manera:

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, representa una serie de planes y acciones producidas después de un período de tiempo específico. Responde a un proceso continuo, particularmente en lo que respecta a la formulación de estrategias, esto debido a los cambios continuados del contexto (p. 245).

Con respecto a lo anterior, la planeación estratégica es un sistema analítico para dar forma a la dirección de una empresa, por lo tanto, es parte fundamental en un negocio e implica desarrollar un plan y establecer objetivos hacia el futuro para optimizar la toma de decisiones estratégicas, para de esta manera lograr un impacto positivo en el rendimiento de las organizaciones, ya que permite identificar y aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas en un entorno tanto interno como externo. La existencia de una adecuada planeación garantiza una ventaja efectiva de la empresa, ya que se destacará por desarrollarse proactivamente, lo que resulta ser un mecanismo más eficaz en entornos versátiles.

Estas ideas van de la misma línea de pensamiento de Taborda (2017), quien define a la planeación estratégica como “adquirir, formular, utilizar conocimiento que nos permita identificar las diversas circunstancias que afectan la organización tanto interna como externamente, es decir, percibir todos aquellos escenarios esenciales del medio, e implementar las estrategias que permitan obtener ventajas competitivas” (p. 9). En este sentido, el autor argumenta la relevancia de la planeación estratégica en entornos turbulentos, y es por ello que, por medio de esta metodología, busca que las empresas logren una adaptación rápida y que puedan afrontarse situaciones futuras, teniendo la capacidad de analizar e interpretar los contextos y organizar todos los recursos de una forma eficiente con el propósito de cumplir con las metas planteadas.

Dentro de este marco, se hace necesario destacar las diferencias que existen entre la planeación estratégica y la gestión estratégica, lo que aportará una mejor comprensión a la investigación propuesta, ya que, el direccionamiento de una planeación va hacia el enfoque de dirigir los planes, mientras que la gestión va más enfocada en dirigir los resultados; por ende, ambas son importantes y necesarias.

**Tabla 2**

*Diferencia entre planeación estratégica y gestión estratégica*

<b>Planeación Estratégica</b>	<b>Gestión Estratégica</b>
Tiene como prioridad la misión, la cual se enfoca en establecer el propósito y que hacer.	Tiene como prioridad la visión, es decir, saber lo que se quiere lograr y hasta donde se quiere llegar.
Analiza primero su ambiente externo, para crear los objetivos y analizar la influencia de los mismos.	Analiza primero su ambiente interno, para conocer objetivos generales para su posterior análisis en el ambiente externo.
La responsabilidad de la generación del plan y el control de la gestión, recae sobre el poder central.	Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
Orientada al contenido, es decir, el plan.	Orientada al proceso, es decir, a la gestión de resultados.
Determina los mecanismos prioritarios de la organización y su actividad va dirigida hacia el futuro.	Decisiones orientadas por gerentes superiores con respecto, a la formulación y ejecución de objetivos.

*Nota.* Elaboración propia.

De acuerdo con lo anteriormente señalado, ambos términos coinciden en determinar los cursos de acción flexiblemente, por medio de los cuales las empresas puedan afrontar situaciones futuras que se pudieran presentar. Sin embargo, existen algunas diferencias entre la planeación estratégica y la gestión estratégica en cuanto a su aplicación, esta última caracterizada por ser una función donde se pone en marcha la alta dirección para establecer y abarcar estrategias prioritarias, concentrar y canalizar los recursos, reforzar operaciones y posicionar a la organización con respecto a entornos cambiantes, mientras que la planeación estratégica está orientada por ser un proceso que permite diseñar estrategias donde se relacionan las metas, políticas y programas para

ser ejecutados en alcanzar objetivos específicos, siendo una planeación más ajustada a las realidades actuales. Por esta razón, el alcance de la gestión es mayor y la planeación es solo un componente de la gestión.

En correlación a lo expresado, se hace relevante definir las etapas de la gestión estratégica: la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia. Este último término se entiende como una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar mejores decisiones y conseguir mejor resultados orientadas hacia alcanzar objetivos propuestos. Como lo define Chandler (citado en Hernández, Tiuso y Vargas, 2020), "la estrategia es la especificación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, la cual conlleva a determinar acciones y a emprender la asignación de los recursos que se requieren para el cumplimiento de las metas"(p.18) lo que implica, que la estrategia es de gran utilidad en las organizaciones, por lo que debe formularse, implementarse, evaluarse y analizarse detalladamente bajo un análisis para mitigar su riesgo.

A continuación, se describen cada una de las etapas de la gestión estratégica, como lo establece Fred (2013):

Formulación de la estrategia: en esta primera fase se desarrolla la visión, misión y los valores organizacionales con el propósito de establecer la razón de ser y hacia donde se dirige la compañía, para luego poder realizar un diagnóstico e identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias así como también las líneas de acciones prioritarias en la organización.

La implementación de la estrategia: en esta segunda fase una vez definida y formulada la estrategia, se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse, es decir,

convertir el plan estratégico en acción. La implementación de estrategias involucra crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

La evaluación de la estrategia: por último, en esta fase la gerencia debe establecer un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el cumplimiento en las metas y objetivos estratégicos; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Sin embargo, la mayoría de las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, esto se debe al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: “1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas” (p.22).

Bajo esta óptica, se puede apreciar la importancia que tiene cualquier tipo de organización en emplear las etapas de la gestión estratégica; de este modo, los negocios puedan lograr un alto grado de eficiencia en cuanto a dónde quieren llegar, quiénes quieren ser y cuáles son las metas y objetivos necesarios para alcanzar satisfactoriamente en entornos altamente desafiantes. La adecuada implementación de las etapas de la gestión estratégica permite analizar ambos entornos (internos y externos), establecer directrices organizacionales (metas y objetivos), así como alcanzar la apropiada verificación, evaluación y control estratégico, lo que permitirá desarrollar una estructura organizacional en la que se pueda tomar decisiones para conseguir el éxito y posicionamiento competitivo empresarial.

Por otra parte, en respuesta al desarrollo organizacional, a la intensificación de un entorno lleno de incertidumbre y competitividad, las empresas deben asumir procesos de cambios que

conlleven a una redefinición de modelos más tradicionales hacia sistemas más integrales, donde prevalece la importancia de los costos y de apoyarse en una gestión eficiente y eficaz que conduzca a la alta dirección y gerencia, buscar maximizar el rendimiento del negocio.

En vista de lo anterior, el estudio del comportamiento de los costos y su buena gestión le permite ser una herramienta primordial en la toma de decisiones. Este escenario exige la búsqueda de nuevas estrategias encaminadas a lograr un liderazgo en costos; el adecuado manejo y tratamiento de los mismos trae repercusiones significativas en las empresas, razón por la cual, el uso de la información de costos cada día ha tomado más auge.

En este sentido, Hansen y Mowen (citado en Casanova, Núñez, Navarrete y Proaño, 2021) señalan que el costo “es el efectivo o equivalente de efectivo que se sacrifica para obtener bienes y servicios que se espera que aporten un beneficio actual o futuro para la organización” (p. 306). Esto quiere decir que al referirnos al término “costo” para este contexto de estudio significa la inversión que se destina como recurso financiero para producir un producto y/o servicio que genere beneficio a futuro. Como soporte a lo expuesto, Menesby (citado en Carillo 2019) sintetiza lo siguiente:

El costo se define como la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo, tal como un producto comercial ofrecido para la venta general o un proyecto de construcción. Los recursos emplean materia prima, materiales de empaque, horas de mano de obra trabajada, prestaciones, personal salariado de apoyo, suministros y servicios comprados y capital atado en inventario, terrenos edificios y equipo (p. 2).

En otras palabras, el costo son las erogaciones y causaciones efectuadas en los que puede incurrir la empresa, necesarias para la producción o transformación de bienes o servicios, donde cumpla con el objeto social de la empresa y que genere un beneficio económico futuro. Al respecto, el mismo autor Carillo cita a Howe, quien define el costo de la siguiente manera: “precio pagado o la retribución para adquirir un activo. Aplicando a los inventarios, el costo significa en principio

la suma de desembolsos aplicables y cargos incurridos directa o indirectamente al traer un artículo en condición y localización existente” (p. 2). Puede decirse entonces, que los costos es el desembolso económico del conjunto de valores incurridos, como resultado de ofrecer un bien o prestar un servicio durante su proceso productivo y/o de venta, además, que puedan ser recuperables. Del mismo modo, Torres (citado en Aguilar, 2022) puntualiza al costo de la siguiente manera:

En términos económicos el costo es la medición de la cantidad de recursos que se van usar para algún propósito, con esto quiero decir, relacionado con el propósito de establecer el costo de un artículo, o de diversos productos, de un departamento, de una actividad o de los servicios prestados (p. 6).

Sin duda, los costos son importantes porque de cierto modo representan un indicador fundamental para medir la eficiencia económica, muestran el costo de producir o vender la producción y/o servicios. Reflejan los niveles de productividad del trabajo; el grado de eficiencia con que se emplean los fondos, así como los resultados de economizar los recursos materiales, laborales y financieros. Por otra parte, es de importancia destacar en este punto que, si bien, los costos son erogaciones de dinero que se incurre destinados para los bienes y/o servicios de las empresas, se tiende a confundir con el término “gasto”, ya que ambos son salidas de dinero, pero cuya naturaleza o connotación es diferente. Al respecto, Coll (2020) define al gasto como todo desembolso económico, o pago, que realiza la empresa para producir un determinado producto o servicio, pero que, a diferencia del costo “no se encuentra directamente relacionado con el proceso de fabricación, por lo que no se contempla como si de una inversión se tratase” (s/p).

Basados en este concepto, los gastos se asocian con cifras en las que se deben incurrir pero que no se relacionan directamente con la elaboración de los productos o para la prestación de servicios, esto quiere decir, que son erogaciones que se relacionan con otros departamentos de la empresa y no afectan directamente el producto y/o servicio, como es el caso del de administración

y el de ventas. Por lo tanto, el gasto no forma parte directa del ingreso, aunque contribuya a la generación del mismo; no es recuperable y no se espera que genere un ingreso.

Siguiendo el mismo orden de ideas, es menester presentar las diferencias del costo y el gasto en contabilidad:

**Tabla 3**

*Diferencia entre el costo y el gasto en contabilidad*

<b>Costo</b>	<b>Gasto</b>
Se encuentra vinculado con la producción.	Es fundamental para mantener la parte operativa de la empresa.
Se caracteriza por ser parte fundamental para la obtención de ingresos.	No lleva asociado ningún retorno directo al capital.
Genera un retorno de dinero.	Se encuentra vinculado con la administración
Se incorporan a los inventarios de materias primas, producción en proceso y productos terminados.	Se relacionan con las funciones de distribución, administración y financiamiento de la empresa.

*Nota:* Elaboración propia.

A pesar de que son conceptos que tienden a confundir, al comparar estas evidencias se observa que mantienen una diferencia a nivel contable empresarial, por ende, es indispensable distinguir y conocer ambos términos, para su posterior y adecuada clasificación, ya que cada uno posee características únicas que influyen e impactan en decisiones financieras y contables; si éstos no se clasifican de manera correcta, implicará una toma de decisiones negativa en la organización. A modo de síntesis, los costos incorporan el valor de los productos fabricados por la empresa, el costo se eroga por su causa e incrementa su valor en el inventario, se refleja en el activo y es recuperable, razón por la cual, identificar estos costos en la realización del bien o del servicio permite determinar de una forma más exacta el costo por ofrecer en el producto y/o servicio. En cambio, el gasto es un egreso que no forma parte directa del ingreso y no es recuperable, se cargan directamente a la cuenta de resultados; se puede decir que es una medida de consumo relacionado con la capacidad proporcionada para realizar el trabajo, la actividad y/o el proceso.

Volviendo la mirada hacia los costos y según la línea de investigación, se hace relevante profundizar en los costos por servicio; si bien las agencias digitales de marketing ofrecen un servicio, se hace que en este punto sea pertinente referenciar este tipo de costo. De este modo, los servicios se caracterizan por ser la tarea o conjuntos de actividades realizadas gracias a medios humanos y materiales desempeñados por la empresa para un cliente o una actividad realizada por un consumidor usando las instalaciones o productos de una organización, satisfaciendo la necesidad de un colectivo o individual a cambio de una remuneración monetaria. Si bien son muchas las definiciones y tipos que existen sobre el servicio, destacan de entre ellas las nociones del servicio como producto de la empresa, el servicio como valor agregado y el servicio al cliente. Sin embargo, para nuestra investigación nos enfocaremos en el servicio como producto de la empresa. En cuanto al servicio, Kotler y Armstrong (2013), quien es considerado el padre del marketing moderno define al servicio como: “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna transmisión de propiedad. Su prestación puede o no ir ligada a productos físicos”. En otras palabras, las agencias de marketing digital se caracterizan por ser organizaciones que se dedican a comercializar sus servicios directamente de la empresa al usuario, y, por ende, entrarían bajo la categoría de servicio, como lo establece Kotler.

En este sentido, señala García (2016):

El servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito. La satisfacción que se brinde a través del servicio deriva que la empresa conserve el cliente y, por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica (p. 4).

De lo establecido previamente, se puede decir que el servicio radica en poner a disposición del cliente medios materiales y/o humanos, según procesos, procedimientos, comportamientos o

acciones que generalmente rodean el momento de la compra. Por esa razón, son bienes intangibles, que se consumen al momento de su producción; además, tienen un valor económico. Al respecto

Choy (2012) afirma lo siguiente:

El reconocimiento de los costos derivados de la prestación de servicios de actividades ordinarias requiere cierta técnica y procedimiento, para lo cual se debe tomar en cuenta todos los desembolsos como: personal, insumos y otros recursos utilizados para brindar dicho servicio, que se caracteriza por ser intangible y de consumo inmediato. La existencia de un consumo inmediato en las empresas de servicios, por lo general, implica que el cliente participe en el proceso de transformación, generándose de esta forma un elevado uso de mano de obra directa por parte de la empresa prestadora del servicio (p. 11).

Siendo así, la determinación de los costos de aquellas empresas que prestan servicios con características particulares que condicionan su gestión dependerá del tipo de actividad y características propias de cada empresa, por lo tanto, el costo de los servicios se refiere a la compensación de adquirir un bien, activo o servicio ejecutando una serie de tareas para atender a un cliente. Este costo es caracterizado por brindar un mejor desempeño y establecer estrategias para contribuir en optimizar los servicios que ofrece, siendo un proceso de mejora continua. De igual manera, Echeverría (2020), expone:

Por su parte, el costo de servicio se centra en la identificación de aquellos costos asociados a la cadena de suministro, buscando con ello evaluar la rentabilidad de un producto o servicio proporcionado a un cliente mediante la suma de todas las actividades que fueron necesarias para realizarlo. Es decir, cada actividad influye a lo largo de la cadena (s/p).

En correlación a lo expresado, una empresa que se dedica al servicio está conformada por diferentes procesos que implican una serie de actividades que brindan servicios específicos e integrados, y establecer los costos por servicios es de suma importancia. Aunado a ello, Echeverría (2020) continúa explicando el proceso de determinación de los costos de servicio, estableciendo los siguientes criterios:

- La determinación de la contribución marginal.

- La identificación de los costos indirectos asociados al servicio.
- La generación de los inductores de costos de servicio mediante las actividades

que se requieren para la atención al cliente.

- El costo del servicio al multiplicar los inductores generados con el número de actividades necesarias por cliente.

- El descuento del costo de servicio a la contribución marginal para determinar la rentabilidad por cliente.

La contribución marginal por cliente es el ingreso de las ventas menos los costos directos asociados al producto, en tanto que los costos indirectos asociados al servicio se refieren a la identificación de las actividades necesarias y que varían entre las empresas.

Sobre el asunto, es necesario resaltar la importancia del análisis en costos, las actividades, las características y los tipos de servicios que brinda cada empresa, ya que las empresas deben tener claro que los servicios son actividades identificables e intangibles que implican generalmente la participación del cliente, pues la metodología del costo del servicio conduce a ser una herramienta para establecer los niveles de servicio y rentabilidad según el tipo de cliente. Para Krakhmal, (citado en Argueta y Salazar, 2015), establece:

En este sentido, un aspecto clave para la visibilidad es fortalecer el sistema de costos como soporte y fuente de información principal para todas las decisiones en diferentes niveles organizacionales. La definición y la estructura del sistema de costos deben permitir analizar, así como documentar, informes que reflejen desde la salud financiera de la empresa hasta la gestión dentro de la cadena de valor con respecto a la integración de recursos para las diferentes actividades y procesos de la organización (s/p).

Esto quiere decir que la influencia de los costos en cualquier tipo de empresa especialmente las dedicadas al servicio tienen un desempeño funcional relevante, por lo tanto, es necesario e importante que un sistema de costos se encuentre estructurado y flexible para representar los

costos, dependiendo de las necesidades y fortalezas de cada negocio. Esto conlleva, además, a realizar un análisis más detallado de los elementos del costo por servicio. Con relación a ello, Choy (2012) argumenta:

Dentro de esta clasificación se encuentra los costos directos que son todos aquellos que se pueden identificar al producto físicamente o significaron alguna forma de acción sobre el mismo o sobre la prestación de servicio; de igual manera los costos indirectos, no son atribuibles directamente al producto o servicio, sino se distribuyen entre diversas unidades productivas mediante algún criterio de asignación y los costos operacionales son los que incide en un sistema ya adquirido durante su vida útil, con el propósito de realizar procesos de producción e incluyen los necesarios para la operatividad del sistema: según Choy los destaca los siguientes:

-Gastos técnicos y administrativos: son aquellos que representan la estructura ejecutiva, técnica y administrativa de una empresa.

-Alquileres y/o depreciaciones: son aquellos gastos por conceptos de bienes muebles e inmuebles, así como servicios necesarios para el buen desempeño de las funciones ejecutivas, técnicas y administrativas de una empresa.

-Obligaciones y seguros: son aquellos gastos obligatorios para la operación de la empresa y convenientes para la dilución de riesgos a través de seguros que impidan una súbita descapitalización por siniestros.

-Materiales de consumo: Son aquellos gastos en artículos de consumo, necesarios para el funcionamiento de la empresa.

-Capacitación y Promoción: Todo colaborador tiene el derecho de capacitarse y pensamos que en tanto éste lo haga, en esa misma medida, o mayor aún, la empresa mejorará su productividad.

De este modo, se puede apreciar que las empresas de servicios, como las agencias digitales de marketing, requieren de un análisis más amplio e integral, ya que tienen otras características y elementos que difieren de las empresas comerciales o manufactureras. Por ello, el costo de servicio se destina al uso interno y estratégico de cada empresa. Asimismo, contribuye a optimizar la cadena de suministros al proveer datos para la reducción de costos operativos y simplificación de procesos.

Se podría resumir en este momento que, ante escenarios de incertidumbre y turbulentos en el entorno, aunado a mercados de gran competitividad, las empresas requieren adaptarse y contar con información de costos, ya que tienen un papel fundamental que permite tomar decisiones estratégicas acertadas. Sin embargo, contar solo con la información de costos no es lo ideal; por eso, se hace relevante complementarlo con una acertada gestión estratégica que sea conducida por acciones, tareas y planes ejecutados como herramienta de buen juicio empresarial para lograr maximizar las utilidades de las empresas y otros elementos notorios, además de relevantes en las organizaciones, bajo estrategias de un manejo racional y eficiente de los recursos, ante un entorno globalizado.

Como lo indica Golpe (2016), la GEC es “el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas” (p.2). Es decir, analizar esto arrojará información sobre actividades competitivas y generadoras de valor en la empresa, así como, un análisis interno (definición de estrategias, políticas, planes de acción, entre otras) y de los mercados (preferencias del consumidor, necesidades, deseos, entre otras), lo cual permitirá a la gerencia organizar las acciones y decisiones, siendo su principal interés promocionar el desarrollo de la organización, necesario para apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas de las empresas

principalmente, cuando el tipo de empresa es de servicio anclado a la era digital, cuyo entorno cada vez más cambiante en cuanto a las herramientas digitales y canales de comunicación, también más directas y efectivas. Por ello, más adelante en esta investigación se desarrollará a profundidad los lineamientos de una gestión estratégica de costos (GEC) en las agencias digitales de marketing, y por ello la importancia de nombrar tres elementos significativos: gerencia, costos y era digital.

Desde el punto de vista de lo anteriormente señalado, es preciso analizar la gestión estratégica desde la perspectiva en costos a través de diversos los autores que sostienen teorías sobre este concepto. Entre ellos se destaca Mallo (citado en Gómez, 2018), quien define lo siguiente:

La gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales (p. 2).

Refiere el mencionado extracto, que la gerencia estratégica en costos aporta información empresarial útil junto con el análisis de la cadena de valor que permite promover la ventaja competitiva, posicionamiento estratégico e incremento de valor a la organización. Al evaluarse las variables internas involucradas y proyectarlas externamente, se considera un contexto más interactivo, amplio e integral de este tipo de gestión, para que las decisiones, planificaciones, estrategias sean realizadas desde múltiples aspectos significativos de los negocios.

Dentro de este marco, otros autores reconocidos en el área como Shank y Govindarajan (citados por Gómez, 2018) exponen lo siguiente acerca de la gestión estratégica en costos:

La gestión estratégica de costos, como el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener. Siendo la conjunción de tres (3) análisis básicos: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos. (p.2).

Siendo así, la gerencia estratégica de costos es un estudio más integral, compuesto por los tres análisis básicos antes mencionados: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos. De allí, se parte de la idea que la GEC es un factor determinante en la generación de valor de las empresas y garantiza un éxito potencial en los recursos en costos para ser competitivas. A través, de estos elementos, los costos son analizados desde una perspectiva organizada, que permite proporcionar información relevante y de gran utilidad para la mejora continua de los productos y/o servicios, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Para Hansen y Mowen (2007), la GEC emplea datos en costos para desarrollar e identificar estrategias superiores que conduzcan a una ventaja competitiva sostenible; esto quiere decir que la GEC debe asegurar que todas las actividades establecidas se lleven a cabo ejerciendo un plan estratégico que incluya todas las funciones y segmentos de la organización, dejando a un lado ese enfoque tradicional para adoptar decisiones racionales y estratégicas que sirvan como mecanismo indispensable. Al verlo desde este punto de vista, sirve para evaluar no solo la minimización de los costos y maximización de la rentabilidad, sino también para la flexibilidad en los procesos, la calidad en los servicios, y el ofrecimiento de un producto y/o servicio cada día más innovador y adaptable al mercado versátil.

A tal efecto, indica Aguilera (2021), “para lograr objetivos organizacionales como la planificación, la gestión de costos tiene una visión diferente de cómo ordenar la información para que las empresas sean competitivas, por ello, los propósitos de la contabilidad gerencial se establecen con enfoque estratégico” (p.1). Por lo antes expuesto, es importante comentar acerca de los nuevos esquemas gerenciales que refleja una organización que se adopta día a día a las exigencias del entorno como la contabilidad gerencial, que, si bien es una de las herramientas

utilizadas como sistema de información con un enfoque más amplio, pues se relaciona fundamentalmente con la acumulación y el análisis de costos para uso interno y externo que permite la planeación y el control. Por consiguiente, contribuye a una eficaz toma de decisiones.

En concordancia, el carácter estratégico de la gestión de costos, se relaciona con las decisiones tomadas, considerando aquella que genere mayores beneficios a la organización, así como también la responsabilidad en la búsqueda del conocimiento sofisticado por parte de la empresa en la gestión de costos, con la finalidad de un crecimiento potencial sostenido a largo plazo y la supervivencia de la organización. En tal sentido, el carácter estratégico está directamente relacionado con la generación de ventajas competitivas. En este orden de ideas, Mallo (citado en Utra y Ávila, 2017) reseñan que el primer objetivo de la GEC es organizar la información de manera que la empresa pueda mantener la competitividad “logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio” (p. 2). Esto se consigue diseñando y aplicando de manera constante “una combinación productiva o cadena de valor de todas las funciones que añaden valor a los productos y servicios de una empresa” Mallo (citado en Utra y Ávila, 2017, p. 2).

Conforme a ello, la importancia de una buena gestión en costos radica en la utilización de la información que esta pueda generar para su posterior análisis; por ende, a continuación, se hace un enfoque más exhaustivo de los tres componentes básicos mencionados con anterioridad.

Según el basamento teórico, la cadena de valor para Porter (citado en Vásquez, Bastos y Mogroviejo, 2020) es:

[...]una serie de actividades de una empresa o sector que desarrolla un producto para ofrecer al consumidor o cliente final. Dicha cadena facilita la creación de alianzas entre los actores, permitiendo un uso más eficiente de los recursos, facilitando el flujo de información entre los actores y generando soluciones de manera conjunta a problemas y cuellos de botella. Además, que la cadena de valor consiste en dividir la organización en sus actividades estratégicas (primarias y de

apoyo), con el fin de entender la composición y la afectación de los costos, así como las actividades actuales y potenciales que generen diferenciación, logrando ventajas competitivas (p. 402).

Según las ideas expuestas, el esquema de la cadena de valor consiste principalmente en realizar un análisis interno de la empresa, fortalezas y debilidades. Desde una perspectiva estratégica, la cadena de valor es caracterizada por dividir cada una de las actividades de la empresa relevantes y estratégicamente para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales, acción que se denomina “agregación de valor”. Estas actividades suelen dividirse en dos grupos: actividades primarias, las cuales consisten en la creación física del producto o servicio tomando en cuenta los insumos, la tecnología y recursos utilizados; y acciones secundarias, que son las actividades de apoyo que dan soporte a las actividades primarias, proporcionando insumos, tecnologías y recursos diversos.

Sin embargo, Álvarez (citado en Gómez, 2018) define la cadena de valor como “el conjunto de actividades que se relacionan entre sí con el objetivo de darle vida a la compañía. Su interdependencia es vital para desarrollar o ejecutar las acciones de cada unidad de negocios, división, departamento, entre otros” (p. 2). Es decir, que es de suma importancia identificar y enfatizar los eslabones en las actividades de la cadena de valor, ya que los mismos permiten llevar una ventaja competitiva en optimización y coordinación. Al respecto, Gayle (citado en Molina, 2004), señala que una cadena de valor “es un conjunto vinculado de las actividades que crean valor y que conducen desde las fuentes de los materiales directos hasta el uso final de los productos o servicios producidos” (p. 5).

Resulta importante destacar que la cadena de valor es una herramienta gerencial que ayuda a identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito es identificar aquellas actividades de la empresa que pueden aportar una ventaja competitiva potencial, razón por la cual es de suma

importancia poder aprovechar estas oportunidades, lo que depende usualmente de la capacidad de la empresa para desarrollar aquellas actividades competitivas cruciales a lo largo de la cadena de valor, siendo necesario establecer impulsores de costos que puedan comprender la interrelación de las actividades tanto primarias como de apoyo que componen la cadena de valor. Según las teorías de Porter en 1979, las actividades primarias son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios de postventa, por otro lado, las actividades de apoyo son: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compra.

Además, se evidencia, pues, el enfoque de la cadena de valor de las empresas de servicios, como es el caso de las agencias de marketing digital, ya que presentan características que le son propias y que convierten este sector en una disciplina con actividades, procesos y estrategias empresariales complejas. De allí la relevancia de analizar las múltiples actividades relacionadas con el diseño, producción, distribución y venta del servicio a ofrecer, puesto que cada una de estas actividades contribuye a posicionar estratégicamente a las agencias en cuanto a costos y diferenciación.

En este sentido, Alonso (2008), realiza un análisis de la cadena de valor para las empresas de servicio, partiendo de las mismas premisas de Porter, donde cada eslabón son fuentes de ventajas competitivas. Dicho sector maneja una cadena de valor compuesta por eslabones primarios como marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico y habilidades; presentación, cliente y otros clientes. Por otra parte, se mencionan los eslabones de apoyo, como dirección general y recursos humanos, organización interna y tecnología, infraestructura y ambiente, y finalmente abastecimiento.

Analizarlo desde ese punto de vista permite que la cadena valor pueda ofrecer una mejor manera de identificar factores internos y externos, ya que mediante la desagregación en sus principales actividades generadoras de valor se identifican mejor las fuentes potenciales de ventaja competitivas y a su vez examinar de una manera más detallada el comportamiento de los costos. El valor de los productos o servicios que puede brindar las agencias de marketing digital se dan por medio de los clientes, la flexibilidad que tienen los mismos y el costo de manejo de los servicios.

Siguiendo con el mismo orden de ideas, otro de los componentes básicos mencionados es el posicionamiento estratégico. Este elemento es caracterizado por asumir estrategias empresariales que permitan el logro de objetivos organizacionales, y, en consecuencia, la creación de ventajas competitivas; por lo tanto, se deben analizar los costos más integralmente en el posicionamiento estratégico, ya que poder identificar, formular e implementar las diferentes estrategias según el enfoque que sea necesario depende de ello. Como se ha venido estudiando, la estrategia es la que guía la toma de decisiones y la forma en la cual la organización la usa para adaptar o cambiar aspectos de su entorno para un mejor funcionamiento para el negocio. En este sentido, la estrategia afecta la estructura y los procesos en la organización como consecuencia de los resultados que pueda obtener la actividad establecida.

Sin embargo, para Toledo, Vergara y Pozo (2018), la gestión de posicionamiento estratégico es desarrollar una ventaja competitiva sostenible “utilizando la información que proporciona el sistema de gestión de costos y otros resultados de estudios de posicionamiento, se toma la decisión estratégica con relación a cómo competir: Diferenciación de productos o Liderazgo en costos” (s/p).

Por consiguiente, la importancia de la gestión del posicionamiento estratégico radica en conseguir una posición o ubicación competitiva sobre sus competidores; por ello, es fundamental la elección de la estrategia con más probabilidades de éxito que conduzca a ofrecer un servicio o producto con estándares y características diferentes a su competencia acompañada de un liderazgo en costos. Por su parte, Porter (citado en Yarlequé y Escudero, 2018) señala lo siguiente:

En un mercado lleno de incertidumbre, altamente competitivo e inmerso en rápidos y profundos procesos de cambio, las empresas disputan su supremacía básicamente con costos, productos de calidad o diferenciando sus productos o servicios de los ofrecidos por sus rivales. Para ello, deben asumir estrategias empresariales que permitan el logro de los objetivos organizacionales, y en consecuencia la creación de ventajas competitivas difíciles de superar por los adversarios. Al respecto se plantea tres estrategias genéricas básicas: 1) el liderazgo en costos, 2) la diferenciación, y 3) el enfoque (p. 39).

No obstante, las empresas, independientemente del tipo de actividad que desarrollen o a que se dediquen, es decir, sean estas comercializadoras, manufactureras de servicios, o una combinación de ambas, siempre estarán sumergidas en entornos altamente globalizados, competitivos y llenos de incertidumbre, Por eso, una de sus prioridades es mantener una posición estratégicamente competitiva en reducción de costos, diferenciación en sus productos y/o servicios, adoptando ser única en el sector, y por consiguiente, enfoque, donde solo se centre en un segmento o público particular. En vista de lo expuesto, a continuación, se explican cada una de las estrategias básicas mencionadas, bajo las premisas de los mismos autores: Yarlequé y Escudero (2018), acerca del liderazgo en costos:

Las organizaciones, independientemente del tipo de actividad a la que se dediquen, mantienen como una de sus prioridades competitivas la necesidad de reducir costos. Cualquier empresa de este sector de la economía debe destinar gran parte de sus investigaciones al análisis de sus costos, con el firme propósito de reducirlos al mínimo o alcanzar dentro de los términos de la gerencia estratégica, “el costo objetivo”, que representa el sacrificio ideal para maximizar los beneficios presupuestados (p. 28).

En continuidad con lo señalado, el liderazgo en costos es una estrategia que se caracteriza por el proceso, análisis y control de costos, para lograr obtener costos totales inferiores a los de la competencia, sin afectar la calidad de sus servicios o de sus productos. Por lo tanto, poder competir con precios más bajos permite tener una ventaja competitiva, es decir, una vez que le empresa logre identificar todas las actividades que le generen valor y la acumulación de los costos asignados a éstas es menor que el de sus competidores, sin duda, la empresa logrará liderarse en costos, lo cual permitirá obtener mayores márgenes de utilidad, y, en consecuencia, podrá utilizar y aprovechar ese dinero para inversiones que le sirvan como ventaja competitiva.

Seguidamente, es importante señalar otras de las estrategias básicas mencionadas como es la diferenciación siguiendo con la misma línea de pensamiento de los autores Yarlequé y Escudero (2018), quienes explican que una estrategia de diferenciación “se esfuerza por aumentar el valor para el cliente mediante el incremento de lo que el cliente recibe (realización para el cliente)”, y así, la ventaja competitiva se crea al suministrar al cliente algo que no suministren los competidores (p. 28).

En vista a lo expuesto, la estrategia de diferenciación es caracterizada por centrarse en ofrecer productos o servicios distintos e innovadores, lo que permite que los clientes puedan percibir como únicos, u otorgarle al producto y/o servicio ya establecido o existente un valor añadido que les permita a los clientes distinguir los cambios. A su vez, las empresas, al convertirse en únicas en su sector o rubro, son altamente valoradas por sus clientes o potenciales compradores. Por otra parte, es necesario resaltar, en resumen, que las empresas que desean desarrollar una ventaja competitiva con la estrategia de diferenciación lo pueden conseguir de varias formas; entre ellas destacan las ventajas por diferenciación relacionadas en la mayoría de las veces por

características de sus productos y/o servicios, características de los mercados o características propias de la empresa.

Tomando en cuenta las tres estrategias básicas mencionadas, faltaría desarrollar la estrategia de enfoque la cual se caracteriza por centrar la atención en satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de un segmento concreto de la población en vez de la población en su conjunto, como hacen las dos estrategias previamente desarrolladas. Por consiguiente, establece Deulofeu (2022) que la estrategia de enfoque se refiere a “la identificación de un nicho de mercado y al lanzamiento de un producto o servicio único en ese mercado. Un nicho de mercado es un segmento estrecho de un mercado total” (s/p).

Aunado a lo anterior, la estrategia de enfoque consiste en diseñar u ofrecer productos y/o servicios enfocados en nichos concretos de clientes con gustos y requisitos personalizados, satisfaciendo las necesidades de un grupo de consumidores limitados, siendo una estrategia de este tipo una ventaja competitiva ya que su segmento de la línea de producto es particular y, se pudiera decir, para un mercado geográfico determinado.

Seguidamente, el tercer componente básico de la GEC son los causales de costo, lo cuales juegan un papel importante en la GEC debido al enfoque estratégico que se le da y su relación con la cadena de valor y el posicionamiento estratégico. Por consiguiente, este término se centra en evaluar el comportamiento de los costos ya que son causados o impulsados por muchos factores que se interrelacionan: por lo tanto, para un adecuado manejo de los mismos se hace necesario evaluar los factores de costos y efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada para realizar futuras proyecciones y tomar decisiones. Al respecto, Mallo (citado en Gómez, 2018) establece:

Los causales de costos son los factores que provocan la incurrencia de un costo, los cuales deben elegirse entre los coeficientes que conduzcan la relación causal del consumo de recursos para obtener así los productos y servicios, que permitan

además la explicación integrada y acumulativa de creación de valor de la empresa (p.3).

En relación a ello, el análisis de los causales de costos es de sumo interés, pues con ello se puede explicar las variaciones de los costos de cada actividad de la cadena de valor, lo cual conduce, una vez que ya se haya identificado la misma y controlado los impulsores del costo en cada actividad de valor se pueda obtener una ventaja competitiva sostenible entre sus competidores. Continúa explicando Gómez (2018):

Un adecuado análisis de los causales de costos posibilita la adopción de cursos de acción que permiten reducir los costos que van desde el diseño hasta la distribución de los productos. Algunos de los factores que impulsan o causan costos, son: la cuantía de la inversión que se va a realizar, el comportamiento de los costos, la experiencia acumulada, la tecnología, es decir, los métodos a ser utilizados en la cadena de valor, y la complejidad, o sea la amplitud de las líneas de productos ofrecidos a los clientes (p. 4).

Respecto a lo expuesto, el poder analizar correctamente el comportamiento de los costos estudia la reciprocidad entre las causas y las actividades que los generan; esto quiere decir que el proceso para poder identificar los inductores de costos permite ver la relación causa-efecto que utilizan herramientas del análisis causal, adaptadas a las necesidades de eficiencia y a la correcta identificación de los inductores. Los generadores de costos para Hansen y Mowen (citado en Yarlequé y Escudero 2018),

constituyen las bases de asignación empleadas para fijar costos a determinados productos o servicios, [y] son conocidos también como inductores de costos, impulsores de costos, generadores de costos, conductores de costos, y pueden ser estructurales y de ejecución o procedimentales” (p. 30).

Con relación a lo expuesto, Riley (citado en Yarlequé y Escudero, 2018) continúa argumentando y exponiendo sobre las categorías de los causales del costo, entre las que destacan:

Las causales estructurales están relacionadas con la estructura económica fundamental de la empresa, que causan posiciones de costo para un grupo de productos determinados, entre ellas se listan: 1) Escala: referida a la cuantía de inversión que se va a realizar en determinadas áreas funcionales de la empresa, 2)

Extensión: se refiere al grado de integración vertical, 3) Experiencia: consiste en el número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que está haciendo de nuevo, 4) Tecnología: son los métodos tecnológicos empleados en cada etapa de la cadena de valor de la empresa, y 5) Complejidad, vinculada con la amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes. De igual forma existen causales de ejecución o procedimentales, consideradas por decisivas para el establecimiento de la posición de costos de una empresa; estas dependen de la habilidad por parte de la empresa para ejecutarlas con éxito. Entre éstas se pueden mencionar: el compromiso del grupo de trabajo (participación), la gerencia de la calidad total, utilización de la capacidad, eficiencia en la distribución de la planta, configuración del producto, aprovechamiento de lazos existentes con proveedores y clientes, entre otras (p.32).

Como se denota, los causales de costos se agrupan en dos categorías: causales estructurales y causales de ejecución, donde las del primer grupo se relacionan con la estructura económica de la empresa, como los costos de financiamiento, mantenimiento, arrendamiento y seguros incurridos de la empresa; el factor estructural se expresa como la cuantía de la inversión realizada en distintas áreas operativas de la empresa. Mientras, el segundo grupo se relaciona con las posibilidades de la empresa para tomar decisiones estratégicas relacionadas con la elaboración y entrega del producto o servicio, con resultados satisfactorios. Entre las causales básicas de ejecución se tiene, la gerencia de calidad total, la utilización de la capacidad, el compromiso del grupo de trabajo y la configuración del producto y/o servicio. En síntesis, los causales de costo se identifican como el factor que crea o influye en el comportamiento de los costos, ya sea como estrategia de diferenciación o de liderazgo en costos. En contraposición a varios autores, para el análisis estratégico de costos, el volumen de producción normalmente no constituye la mejor manera de explicar el comportamiento de los costos. Para ello, se considera mucho mejor bajo una perspectiva estratégica explicar el adecuado comportamiento de los costos en función de las elecciones estratégicas que haya realizado la empresa para luego analizarlos desde la generación de costos a que inducen los productos y procesos.

Volviendo la mirada hacia la GEC asume una posición holística en comparación con los análisis del costo tradicional, ya que se caracteriza por ser más completa e integral. En este contexto, tiene como objetivo prioritario reducir sus costos, ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan las exigencias de los clientes y mantener márgenes de ganancias que puedan satisfacer las expectativas de los accionistas. Por lo tanto, aplicar la GEC implica cambios esenciales que van desde el cálculo de la tecnología hasta el costo de la calidad. A su vez, la GEC incluye algunas ideas que guardan coherencia total con el paradigma de la contabilidad gerencial; por ende, reducir los costos requiere de un esfuerzo que no afecte el sistema de calidad de la empresa, que se realice bajo el concepto de causa – efecto y que estén alineados con los objetivos estratégicos planteados. La GEC permite alcanzar el liderazgo en costos y diferenciación en sus productos y/o servicio lo que se sustenta con tres elementos claves como la determinación de la cadena de valor con las actividades que la componen, los causales de costos de las actividades que agregan valor, y el análisis del posicionamiento estratégico.

Es importante destacar que el carácter estratégico de la gestión de costos se relaciona con los elementos estratégicos de las decisiones tomadas, considerando aquella que genere mayores beneficios a la organización, traducidos en un crecimiento potencial sostenido a largo plazo y la supervivencia de la organización. En tal sentido, el carácter estratégico está directamente relacionado con la generación de ventajas competitivas difíciles de superar, que sin duda requerirán de un horizonte temporal a largo plazo.

En este sentido, los beneficios de una adecuada GEC radican en conocer los costos de la empresa porque sin duda es un elemento clave en la gestión estratégica, para que los esfuerzos en la optimización de los recursos generen una ventaja competitiva sostenible. Para direccionar la organización por un enfoque a través de la gestión estratégica de costos, se deben ver las distintas

actividades que componen la cadena de valor desde una perspectiva global y continua, buscando examinar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo.

Estas ideas llevan a estudiar, según la investigación planteada, la importancia y la relación de una adecuada GEC en el ámbito digital, por lo que en el marco de la condición transmoderna, la tecnología plantea la estructura y abre un nuevo espacio a representación del mundo que tiene como base el diseño de relaciones sociales, políticas, económicas, culturales y ecológicas, junto con condiciones generadoras de conocimientos, tanto de tipo científico como tecnológico. En este sentido, se está presentando un nuevo paradigma en la situación geopolítica del mundo, que implica la transformación fundamental en casi todo lo relacionado con la tecnología en sí misma y en sus aplicaciones.

El avance en los últimos años por el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación ha generado un nuevo paradigma, que se ha identificado, según distintos pensadores, como nueva economía: la economía digital. Con respecto a esto, Chui y Syed (citado en Inzunza, 2018), definen la economía digital como un conjunto de: “actividades asociadas a la creación y el uso de las redes y de los servicios de internet, incluso la totalidad de las actividades de internet y la parte del sector de las TIC que están relacionadas con la web” (s/p).

Según estos autores, este tipo de actividades se dividen en cuatro categorías:

- a) Actividades que utilizan la web como soporte (comercio electrónico, creación y distribución de contenido y publicidad *online*)
- b) Telecomunicaciones sobre protocolo de internet.
- c) Software y servicios facilitados por internet.
- d) manufactura de hardware y proveedores de mantenimiento de equipos. (s/p)

Es evidente que, con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se ha dado paso al paradigma de la economía digital, basada fundamentalmente en la información y el conocimiento. Economía ésta que ha tenido una preponderante participación en la actividad comercial, evolucionando la digitalización en las estructuras de las organizaciones y generando nuevos enfoques junto a nuevas estrategias de gerencia, sobre todo en el área de costos.

Añaden Perdigón, Viltres y Madrigal (2018):

El crecimiento de Internet tiene un gran potencial y reduce los costos de la entrega de productos y servicios y sobrepasa los límites geográficos para facilitar el intercambio entre compradores y vendedores. Este desarrollo ha provocado el surgimiento de nuevos modelos de negocios, entre los que se destacan los negocios electrónicos, el comercio electrónico y el marketing digital (s/p).

Así, con la evolución de la Internet, junto al ámbito tecnológico, marca un cambio organizacional significativo en el sector empresarial mundial, y potencia su participación en la era digital mediante las posibilidades que ofrece la Internet y las TIC en el mundo de los negocios. Esta tendencia hace que exista un progreso significativo en nuevos mercados, donde se reflejan nuevas fuentes de ingresos y trabajos en el sector tecnológico y digital, lo que representa un eslabón de competitividad de una organización para mantener o aumentar su aportación al mercado digital. Señalan Chuya, Condo, Uriguen y León (2021) que las empresas:

[...]incrementan su capacidad competitiva gracias a la implementación de las TIC en las organizaciones, en los mercados los cuales vienen a convertirse en mercados globalizados. Se considera que la evolución de la economía digital señala el comienzo de un nuevo modelo de crecimiento basado en la maximización de ganancias (p. 80).

Estas tecnologías desempeñan un papel importante en el intercambio, promoción y ventas de productos y servicios en la actualidad, por lo que su uso es cada vez mayor. Esto ha traído como consecuencia cambios impulsados en el mercado económico que han conducido, desde diferentes perspectivas, a replantearse la forma en que se ofrece los servicios, se promocionan las empresas

y se piensan en estrategias de marketing, involucrando medios digitales, lo que implica dos aspectos claves: tecnología y marketing.

Por consiguiente, se hace necesario definir el término tecnología. Según Arnold (citado en Sánchez y Granados, (2019), la palabra tecnología denota un “conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados” (p. 19). Gracias a esta definición es posible decir que la tecnología permite mejorar esos procesos de producción y comercialización; con el pasar de los años, las empresas han introducido tecnologías acorde con su necesidad y su diseño, lo que les ha permitido cumplir satisfactoriamente las necesidades de sus clientes, sin dejar atrás la innovación en las empresas, ya que esta última, junto con la tecnología, son fuentes importantes de ingresos para impulsar cualquier negocio ya permiten analizar estrategias competitivas y la mejora continua hacia el crecimiento de las empresa y su sostenibilidad a largo plazo.

Bajo a estas premisas, otro de los aspectos claves es el marketing. En este sentido, Kotler y Armstrong (citado en Suarez, 2018), quienes son considerados los padres del marketing, han definido este término a medida del tiempo y según su evolución; la definición más reciente establece al marketing como una filosofía, “según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores” (p. 213); el concepto de marketing adopta la perspectiva de adentro hacia afuera de la empresa para poder obtener utilidades por medio de la satisfacción de las necesidades del cliente.

En virtud de lo expuesto, el marketing se considera como el proceso que promueve el intercambio, en el cual se logra la satisfacción tanto para el productor como para el consumidor.

Por lo tanto, una de las tareas más importantes del marketing es identificar las necesidades y deseos que existen en el mercado, para luego, satisfacerlos de la mejor manera posible con un producto o servicio, a cambio de una utilidad o beneficio. Por otro lado, el marketing también se basa en la planificación, la política y el funcionamiento por parte de las organizaciones, orientados hacia el cliente, por lo cual, busca la rentabilidad, mediante medios y acciones efectivas de agrado del cliente y da lugar a que exista un gran número de alternativas de elección tanto en productos como en marcas, calidades y precios.

### ***Marketing Digital***

Ahora bien, una vez definidos los dos aspectos importantes que con el tiempo han mostrado una cara evolutiva, tecnología y marketing, se hace necesario definir de manera más precisa el elemento que estos dos han conformado: el marketing digital. Éste ha jugado un papel importante en las actividades comerciales, puesto que en la mayor parte de ellas se aplican estrategias digitales para mejorar la rentabilidad, competitividad y posicionamiento en los mercados. Por esta razón, básicamente, el marketing digital se caracteriza por ser la mezcla de estrategias de comercialización apoyadas por la utilización de la Internet y dispositivos electrónicos, los cuales se encuentran influenciados continuamente por el surgimiento y desarrollo de nuevas tecnologías en el entorno globalizado.

Al respecto, Uribe y Sabogal, (2014) señalan que,

[...]gracias a la consolidación de la Internet en las últimas décadas, ha habido una evolución del mismo concepto de marketing, por lo que actualmente se habla de un “marketing ‘en lo digital’, que tiene en cuenta además de los criterios tradicionales, la integración de tecnologías asociadas a la evolución tecnológica y a la gestión de datos masivos (s/p).

Sobre el marketing digital, Cruz (citado en Roa, 2020) argumenta que éste comprende “cualquier herramienta que utilicen los medios digitales y de telecomunicaciones para lograr los

objetivos de marketing que se haya propuesto una organización” (p. 12). En concordancia, el marketing digital utiliza todos los medios digitales disponibles para llegar a su cliente y generar ventas, es por ello que es necesario saber aprovechar las herramientas existentes actualmente para segmentar, crear y difundir contenido de calidad. En resumen, el marketing digital, entonces, impulsa la creación de demanda mediante la Internet, y constituye el proceso de comercialización de una marca a través de los canales digitales, por medio de los cuáles se facilitan cada vez más los procesos para el comercio nacional e internacional a través de diversas técnicas de modelos de negocios y estrategias orientadas a identificar mercados globales.

En vista de lo expuesto, el marketing digital ha evolucionado de una manera más integral y variable, que trata de no abandonar el marketing tradicional, pero conduciendo a las organizaciones a poder transformar las estrategias de marketing; el marketing digital es la nueva tendencia actual que se forma mediante el uso de las estrategias a la par con el marketing tradicional. Gracias a los recientes progresos tecnológicos, se ha observado la transformación del comportamiento de los consumidores y la forma persistente del uso de los diferentes canales digitales; es así como, usualmente, el marketing digital y el apoyo estratégico van de la mano para lograr los objetivos y metas planteadas por las empresas, y por eso, día a día, se implementan lineamientos estratégicos que con la ayuda de medios como las redes sociales, las páginas web y otras plataformas orientadas a la interacción del cliente, con la finalidad de tener más accesibilidad y confianza al momento de ofrecer o brindar algún producto y/o servicio. Por otra parte, una vez que se aplican las herramientas digitales y tecnológicas se puede obtener un mayor provecho para analizar las informaciones que sean necesarias porque aporta a una mejor toma de decisiones.

**Tabla 4***Diferencias entre el marketing tradicional y el marketing digital*

<b>Criterios</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Distribución</b>
<b>Marketing Tradicional</b>	Satisfacer las necesidades del cliente, fidelizar y aumentar las ventas.	Combinación estratégica de las 4P: Precio, producto, promoción y plaza.	Orientado al mercado en general. Centrado en las características del producto o servicio.	Venta directa e indirecta <i>offline</i> , según segmentación y análisis de mercado
<b>Marketing Digital</b>	Conocer al cliente desde su individualidad, fidelizarlo y aprovechar el feedback que el entorno digital brinda.	Se combinan las 4F: flujo, funcionalidad, feedback y fidelización a través de medios digitales.	Orientado al cliente, intenta ofrecerle un producto o servicio personalizado a sus intereses y necesidades.	Venta <i>online</i> a través de Internet (redes sociales, páginas web, etc.), según la métrica y los análisis estadísticos que brindan las herramientas tecnológicas

*Nota.* Elaboración propia

Estas ideas van de la misma línea de pensamiento de las defendidas por Sánchez (2018), quien realiza una tabla comparativa de la evolución del marketing y su aplicabilidad en el tiempo, donde se identifican cinco etapas. A continuación, se presenta la línea del tiempo de la evolución en el marketing, que agrupa a los autores más importantes y su teoría:

**Tabla 5***Línea de tiempo de la evolución del marketing*

<b>Etapas 1: Las 4P</b>	<b>Etapas 2: Las 4V</b>	<b>Etapas 3: Las 4C</b>	<b>Etapas 4: Las 4P</b>	<b>Etapas 5: Las 4F</b>
<b>Mix de Marketing Tradicional</b>	<b>Mix de Marketing Digital</b>	<b>Social Media Marketing</b>	<b>Marketing Digital</b>	<b>Marketing Digital</b>
Jerome McCarthy	Philip Kotler	Philip Kotler	Idris Moote	Paul Fleming
1. Producto	1. Validez	1. Cliente	1. Personalización	1. Flujo
2. Precio	2. Valor	2. Costo	2. Participación	2. Funcionalidad
3. Plaza	3. Virtual	3. Conveniencia	3. Peer to peer	3. Feedback
4. Promoción	Place 4. Viralidad	4. Comunicación	4. Predicciones moderadas	4. Fidelización

*Nota.* Adaptado de “Modelo de negocio mediante la aplicación de las 4fs del marketing digital en el sector maderero de la provincia de Tungurahua”, por Sánchez, 2018. (<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28442>).

El planteamiento del autor hace mención de las etapas a lo largo del tiempo del marketing. Se puede apreciar el comienzo con el marketing tradicional hasta hoy en día, con el marketing digital. Por lo tanto, con el transcurrir de los años, la ideología del mercadeo ha cambiado; a medida que la tecnología avanza, los negocios han ido adaptándose al entorno globalizado y aplicando nuevas estrategias de gestión.

Las 4P (marketing tradicional) se han caracterizado por ser los pilares exitosos de comercialización, ya que son un conjunto de elementos tácticos que se pueden controlar para producir una respuesta deseada del mercado meta. Las 4P del marketing tradicional son de gran utilidad ya que su estructura permite el control de aspectos que rodean la organización para lograr objetivos planteados. Sin embargo, todo va cambiando, y poco a poco el marketing va integrando nuevos conceptos e ideologías que se puedan ir adaptando al entorno, considerando en cada etapa y criterio nuevos elementos que crean fidelización, diferenciación, personalización, opiniones

positivas y negativas en la red, lo que se conoce como una red de computadoras en la que todos o algunos aspectos funcionan sin clientes ni servidores fijos además del costo y otros elementos, con la finalidad de tener siempre la mira hacia la satisfacción de cliente e innovando nuevas técnicas y estrategias claves para tener acceso a mayores beneficios en mercados competentes. Finalmente, al llegar la era digital, los elementos y las herramientas van tomando otro enfoque. De acuerdo con Fleming y Lang (citado en Sánchez, 2018):

Las herramientas 4P del marketing tradicional únicamente se traducen en 4F cuando se habla de marketing digital a través de sus componentes flujo, funcionalidad, feedback y fidelización. Esta afirmación se considera adecuada con el objetivo de que las estrategias y actividades que se desarrollan dentro del marketing convencional puedan ser aplicadas al marketing digital con especificaciones y se puedan obtener mejores resultados (p. 25-26).

Se evidencia pues, que el marketing ha sido influenciado por el surgimiento de nuevas tecnologías y el avance del uso de la Internet, por lo que, el desarrollo de las 4F es una aplicación de las 4P, para que se puedan utilizar en ámbitos digitales. Sin embargo, su esencia y contenido son similares, para el desarrollo de esta investigación se hace necesario realizar un enfoque principalmente hacia el marketing digital, por lo que se explicará la teoría de las 4F. Fleming y Lang (citado en Sánchez 2018) desarrollaron más las 4F del marketing digital, expandiéndolas de la siguiente manera:

**Flujo:** Estado mental en el que entra un cibernauta si hay bastantes posibilidades de interactividad y un alto nivel de interés en la información.

**Funcionalidad:** Web funcional y un home page atractiva, además de una navegación clara que ayude al usuario a orientarse.

**Feedback:** información sobre su producto, que viene directamente del usuario. Se trata de establecer un diálogo con los clientes.

**Fidelización:** Creación de comunidades de usuarios que aporten contenidos frescos establece un dialogo personalizado con nuestros clientes, hará que estos sean más fieles a nuestros productos (p. 41-42).

En otras palabras, es de importancia aplicar la teoría de Fleming y Lang sobre las 4F del marketing digital, ya que son primordiales para crear estrategias óptimas dentro de un plan de marketing digital efectivo. Estas herramientas van evolucionando con el tiempo ya que dependen en gran parte del consumidor, teniendo en cuenta que el cliente siempre será el factor determinante y primordial para que las empresas sean competitivas y rentables. Por lo tanto, de entre los principales beneficios de este tipo de marketing están satisfacer las necesidades, fidelizar los clientes y crear vínculos.

Para concluir este punto, se ha podido observar que el marketing digital tiene el mismo enfoque que el marketing tradicional ejecutado por un mercado físico, solo que lo hace diferente porque se aplica en un mercado digital, donde busca posicionarse en marca y efectuar estrategias de comunicación, siendo ésta uno de los lineamientos fundamentales para entender y cautivar al consumidor. Por lo que, en términos generalizados, el marketing en cualquier tipo de empresa debe aplicar la planificación, el análisis, la ejecución y el control de programas diseñados para crear un intercambio favorable con los clientes y conseguir los objetivos planteados. Esta es la razón de existir de las agencias de marketing digital que ofrecen un servicio integral a las empresas y son intermediarias para solucionar las demandas de los clientes, donde buscan tener mejores resultados en la web.

Según Maceira (2022), las agencias digitales son empresas que se encargan de “planear, diseñar y ejecutar una estrategia de marketing integral de un negocio en medios digitales” (s/p). Esto quiere decir que hoy en día existen agencias digitales que se encargan de crear estas estrategias de mercadeo a otras empresas para promocionar los productos y/o servicios de sus marcas con el objetivo de posicionarse e impactar en el mercado, para poder lograr impulsar un crecimiento y desarrollo estratégico en el medio o entorno digital.

Por su parte, Santa (2014) establece que una agencia digital se encarga de “crear estrategias, administrar contenidos, difundir los mensajes, escuchar y responder a los usuarios para mejorar la difusión y percepción de las marcas, publica contenidos digitales dinámicos y entretenidos que logren la participación del usuario”, además de “alinean los objetivos comerciales, creando contenido en plataformas digitales que generen interacción y conversación, creando así, un estímulo para fomentar un vínculo emocional entre marca y usuarios” (s/p).

Desde este hilo de ideas, son múltiples las funciones que cumple una agencia de marketing digital, dependiendo de las necesidades que tenga el cliente y los nuevos servicios que ofrece el mercado. Según la descripción, es necesario entonces un equipo de profesionales multidisciplinarios para el desarrollo de una agencia digital de marketing porque se agrupan y desempeñan en distintas áreas, permitiendo aportar una visión global de la agencia y brindar todos los servicios necesarios y pertinentes en el sector. Básicamente, estructurar los roles de una agencia digital es de gran utilidad porque aporta un desarrollo eficiente y eficaz en la agencia, ya que permite que cada departamento con el servicio a ofrecer sea elaborado por la persona correcta y según los conocimientos adecuados. Desde este punto de vista, se presenta un organigrama de forma horizontal acorde para una agencia de marketing digital:

**Figura 1**

*Organigrama horizontal de una agencia de marketing digital según Licari (2022)*



*Nota.* El organigrama muestra cómo se distribuyen los cargos de forma horizontal en una agencia de marketing según Licari (2022). Tomado de HubSpot, “Como definir el organigrama de tu agencia de marketing o publicidad”, (<https://blog.hubspot.es/marketing/organigramas-de-agencias-de-marketing>).

El organigrama se encuentra distribuido de manera horizontal. En primer lugar, se encuentra la figura del Chief Executive Officer (CEO) o también llamado director ejecutivo. Es una persona catalogada como la máxima ejecutiva de una organización, encargada de diseñar y aplicar estrategias para lograr los objetivos; por esta razón, se encuentra ubicada de primera en el organigrama, ya que se involucra con todas las áreas de la agencia. En segundo lugar, se desprenden del CEO tres bloques: administración, director comercial y director creativo. De esa manera, el área administrativa se desglosan recursos humanos y contabilidad; del mismo modo, del área de director comercial se desprenden las ventas, y del director creativo, marketing, sistemas

y arte. Estos tres últimos elementos se encuentran alineados en la misma posición ya que están conformados por los roles o servicios que brinda una agencia y se encuentran relacionados entre sí. Sin embargo, se observa cómo hay una línea que relaciona marketing con ventas, porque en este caso para las agencias es necesario alinear los objetivos de estos dos bloques.

Por otro lado, las agencias digitales de marketing han surgido gracias a la presencia del marketing digital y su uso cada día más frecuentes en las empresas, estas agencias junto con el desarrollo del internet permiten brindar soluciones a las necesidades digitales de pequeñas, medianas y grandes empresas, la interacción con la audiencia o sus consumidores, además de los canales de comunicación ya que son de suma importancia para satisfacer al cliente, establecer y lograr sus metas estratégicamente. En concordancia, Jara (citado en Roa, 2020) afirman lo siguiente:

En vista de todo lo expuesto, las agencias de marketing digital se revisten de gran importancia para ayudar a las empresas satisfacer al cliente y establecer y lograr sus metas estratégicamente. Al respecto, Jara (citado en Roa, 2020), afirman lo siguiente:

Sin importar el tamaño del negocio, el marketing digital genera gran extensión y crecimiento empresarial y ese tiempo de crecimiento será mucho más rápido. Así mismo tiene por objetivo principal la promoción de diferentes ventas, basándose centralmente en la interacción con los clientes, tanto de manera grupal como individual. El marketing online con la ayuda del internet es muy favorable, pues permite que el negocio llegue mucho más lejos, traspasando fronteras y ampliando su territorio (p.16).

En vista de lo citado, esta herramienta es vital puesto que la mayoría de la población hace uso de la Internet, al presentar el producto y/o servicio del negocio a través de ella, las redes sociales, páginas webs, entre otros, y esto permite ganar clientes y fidelizar los existentes. Esto se puede lograr por medio de las agencias digitales de marketing, que ayudan a los negocios puedan tener un horizonte más amplio al alcanzar a una audiencia mayor, por lo que, todo tipo de empresas

pequeñas, medianas y grandes pueden aprovechar esta herramienta de gran utilidad e interactuar con los consumidores.

### *El Marketing Digital en Venezuela*

Venezuela es uno de los países de América Latina que se caracteriza por tener altos y bajos en su economía; no obstante, y a pesar de eso, posee un mercado lleno de oportunidades, debido a su alta forma de consumo. Es por ello, que, en la actualidad, muchas empresas han empleado o se han sumado a la nueva era digital del marketing con el fin de mejorar su negocio y posicionar su marca. Según cifras publicadas por Blu Cactus en el 2021, se afirma que la expansión del sector digital de Venezuela, sobre todo en las agencias digitales de marketing, por medio de registro analítico, se estimaba que en el año 2000 la Internet poseía ya un índice de penetración equivalente al 4% de la población, fue entonces, posterior al año 2010 cuando se registra de forma masiva la apertura del mercado digital. Hoy en día este cálculo supera fácilmente el 72% de la población total venezolana. En el caso de Venezuela, Blu Cactus en el 2021 expone los siguientes datos y cifras de interacción en el mercado digital:

El impacto generado por las redes sociales cuenta en Venezuela con un espacio álgido y garantizado. Así, la población usuaria de las redes sociales ocupa un 42% del mercado, lo que se traduce en unos 12 millones de usuarios. De esta manera, Facebook es la red social más utilizada con un 92% de usuarios. Le siguen otros medios como Instagram, Twitter y LinkedIn. Cada uno de los cuales poseen una población de usuarios de 4.2, 1.3 y 3.7 millones de usuarios respectivamente. De forma adicional también es útil conocer otros datos sobre las empresas web de Venezuela. Las mismas demuestran obtener un 87% de su tráfico móvil a través del sistema operativo Android. El sistema móvil iOS alcanza en cambio sólo un 10% (s/p).

De acuerdo con lo antes mencionado, el marketing digital en Venezuela se encuentra, desde los últimos años, en su mejor momento, ya que posee una población significativamente activa en el ámbito digital y de la Internet, por lo que además, los empresarios tienen una nutrida oferta en agencias digitales de marketing existentes en Venezuela, ya que analizando las estadísticas, el

marketing digital seguirá creciendo y seguirá siendo una herramienta necesaria de apoyo y estratégica para aquellas organizaciones que buscan un alto nivel empresarial. Al respecto Burgos (2021), añade:

En consecuencia, el marketing digital cada vez se está volviendo importante y logrando un papel destacado entre las marcas ya que permite tener un seguimiento más eficaz y una comunicación eficiente, así como el seguimiento de las estrategias implementadas en tiempo real, así como también se puede verificar cada estrategia por si alguna de ellas no está funcionando se puede cambiar y modificar de manera rápida (p. 3).

Como se puede inferir, las agencias digitales de marketing apoyan a caracterizar el marketing digital con estrategias gerenciales de fácil acceso, englobando todas las acciones de mercadeo ejecutándolos por medios y canales de internet. En este contexto, Venezuela se encuentra destacado como un consumidor de redes sociales y páginas web, entre otros, creando una evolución y un consumo, conduciendo a que las empresas desarrollen su marca con las mejores estrategias para llegar más rápido al cliente y ofrecer y mantenerse competente con su producto y/o servicio.

### ***Las Estrategias del Marketing Digital***

Las ideas expuestas hasta este punto llevan a estudiar las estrategias del marketing digital ya que son esenciales para las empresas, las cuales son un conjunto de herramientas digitales de comercialización que ofrecen soluciones a la necesidad del entorno tecnológico y globalizado, sin dejar a un lado que busca como resultado también obtener beneficios, fidelización e incremento de las ventas, teniendo relación con los consumidores en el transcurrir del tiempo. Estas estrategias, actividades y planes de marketing logran potenciar la presencia digital en los negocios.

Según Burgos (2021) cataloga varios servicios ofrecidos en el marketing digital destacando:

- **SEO:** por sus siglas en ingles se refiere *Search Engine Optimization*, esta estrategia trata de optimizar los motores de búsqueda los cuales se encargan de indexar más rápido las páginas web requeridas, uno de los motores de búsqueda más utilizados es Google, sin embargo, no es el único, los grandes países competidores a nivel mundial tienen otros como Yandex y Baidu. El SEO se fundamenta en lograr que el sitio web de la marca se posicione entre los primeros resultados en un buscador de forma orgánica con las descripciones y términos que describen el producto o servicio.
- **SEM:** por sus siglas se refiere a *Search Engine Marketing*, esta técnica va dirigida mayormente en los anuncios que aparecen dentro de los motores de búsquedas, es decir, se paga por aparecer de primero en una búsqueda. Con Google se tiene AdWords, el cual sirve para SEM y para Display Ads. Por ser una herramienta paga posee mejores posibilidades de alcance, control y segmentación elevada en comparación con el SEO.
- **Content Marketing:** esta estrategia del marketing de contenidos trata sobre la creación de contenido para atraer al público objetivo que la empresa desea, al igual que el SEO esta técnica se emplea a largo plazo y posee un control sobre las personas que lo usan.
- **Social Media Marketing:** desarrolla acciones en plataformas sociales para conectar con el público objetivo. Normalmente el propósito de esta estrategia es mejorar la marca, conseguir e incrementar mayores ventas. También conocido como el marketing de contenidos porque capta atención de un público objetivo, teniendo apoyo con anuncios conocidos como Facebook Ads, LinkedIn Ads o Youtube Ads.

- **Display Marketing:** es toda publicidad que se encuentra en la red, en un *banner* (formato publicitario de internet), *donde* se promociona una marca y pueden ser vistos de distintas formas como textos, imágenes, audios, videos, etc.
- **Marketing de Afiliados:** esta técnica trata de aprovechar el mayor tráfico de la web para que el afiliado pueda promocionar el producto.
- **Email Marketing:** es la estrategia de marketing la cual consiste en el envío de correos masivos a clientes recogidos en la base de datos. A pesar de que es una estrategia muy saturada, siguiendo los buenos hábitos, sigue siendo una de las más efectivas y con mejor retorno.

Por otro lado, Kaab Media Design (2020), reconoce otros servicios del marketing digital los cuales están caracterizados por:

- **Inbound Marketing:** es una estrategia que se encarga de crear contenido captar clientes de manera orgánica, razón por la cual el contenido es creado en base a un público de interés, y así, empezar a fidelizar los clientes. A través del marketing de contenidos.
- **Análisis del Retorno de Inversión (ROI):** métrica que te permite evaluar y calcular la rentabilidad de tu estrategia; por medio de esta métrica se puede medir la inversión que se está convirtiendo en ganancias. Hoy en día existen diversos programas en internet que pueden medir con exactitud estos números.
- **Analítica Web:** con esta estrategia permite conocer las estadísticas y resultados de la empresa en el sitio web.

- **Aplicaciones Móviles:** crear apps ayuda a la empresa a contactarse de manera más cercana con sus clientes, convirtiéndose en canales de comunicación de fácil accesibilidad, además, es una manera de interactuar y fidelizar alguna marca.
- **Diseño y Desarrollo Web:** el diseño web se encarga de definir el estilo visual de la página web, realizando un análisis de colores y estilos. Por otro lado, el desarrollo web implementa acciones para interactuar con los usuarios que visiten el sitio web con la finalidad de que la audiencia pueda tener una grata experiencia.

De estas ideas se desprenden una serie de herramientas estratégicas de marketing digital, las cuales son ofrecidas por las agencias especializadas en ese ámbito. Se puede ver que existe una diversidad de acciones caracterizadas principalmente por no ser tan costosas y ser de fácil accesibilidad, convirtiéndose en el principal canal que las empresas emplean para promocionar sus productos y/o servicios. Por otra parte, además, se hace necesario destacar que el mundo del *marketing online* permite distinguir diferentes atributos como:

- 1- Es personalizado; permite ofrecer un marketing a la medida.
- 2- Cada consumidor puede recibir y sugerir información sobre aquello en lo que se encuentre interesado según sus preferencias.
- 3- Existe mayor fluidez en comunicación directa con el cliente.
- 4- Alcanza audiencias más grandes que el marketing digital.

Es importante la existencia de las agencias digitales de marketing para que puedan realizar todos los servicios mencionados anteriormente, basándose principalmente en que, hoy en día el consumidor pueda informarse, decidir y comprar a través de diferentes medios o canales digitales que se transforman en agentes de relación entre productos y compradores. En el marketing digital influyen dos aspectos importantes como la innovación y la retroalimentación, junto con las TIC,

las cuales han permitido crear un gran crecimiento y desarrollo para que las empresas conozcan más a sus usuarios o clientes.

### ***Las Agencias de Marketing Digital***

Siguiendo con el mismo orden de ideas, la agencia de marketing *Pairus Digital Agency* (2021) explica las siguientes funciones de una agencia de marketing digital:

1. Soluciones para conocer a los clientes, creación de estrategias de captación de leads a través de múltiples canales, como buscadores, redes sociales, o email marketing para recopilar información valiosa del cliente, gestionarla y segmentarla.

2. Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones y soluciones tecnológicas.

3. Diseño personalizado de páginas web, aplicaciones y contenidos para redes sociales, para asegurar la transmisión del mensaje adecuado y acorde con las necesidades de los proyectos por medio de material visual.

4. Gestión de plataformas: sitios web, tiendas de *ecommerce*, blogs, aplicaciones, perfiles en redes sociales y otros recursos *online* disponibles.

5. Estrategias de contenidos para la constante demanda de información por medio del desarrollo de contenidos de valor útiles, atractivos y efectivos, para generar más tráfico, interacción y conversiones en las distintas plataformas digitales.

6. Posicionamiento mediante tareas de optimización para obtener visibilidad en los primeros puestos de los resultados en Google, Google Maps y otros buscadores, ya sea de manera orgánica (SEO) o con campañas de publicidad de pago (SEM).

7. Campañas de comunicación digital a través de estrategias como *mailing*, entre otras, que pueden brindar excelentes beneficios a bajos costos.

Como es visible, las agencias digitales de marketing funcionan como intermediarios entre una empresa y sus clientes, solucionando las demandas de los mismos, y buscando generar mejores resultados en la web, ofreciendo múltiples funciones que ayudan a gestionar los canales y medios digitales para posicionar la marca del producto y/o servicio, para guiar a las empresas a la incorporación de mercados digitales y que puedan promover marcas y productos entre los clientes. Por otra parte, las agencias digitales de marketing pueden variar su foco de especialización dependiendo del servicio en que se centren brindando diferentes alternativas, optimizando las acciones comerciales, monitoreo y medición de resultados de tu negocio en la web, plan de acción o plan de marketing, ejecutado según las necesidades y objetivos de la empresa, buscando la creación de contenido acorde al público objetivo y aplicando estrategias que permita responder a las necesidades y satisfacción de los clientes.

En el mismo orden de ideas, es necesario señalar que la industria digital posee diferentes características que las hace únicas en el sector; es por esto que las agencias de marketing digital se han caracterizado por lo siguiente:

1. Permiten la comercialización de productos y servicios a través de la Internet.
2. Trabajan con las diferentes áreas de los negocios, como ventas, atención al cliente, finanzas, recursos humanos, publicidad, entre otros.
3. Ayudan a establecer relaciones con los clientes a largo plazo.
4. Tienen como principal recurso el uso de la tecnología, con el que buscan optimizar los procesos a través de las diferentes estrategias digitales de marketing que ofrecen.
5. Establecen planes de marketing que ayuden a cumplir los objetivos y metas establecidos y solucionar los problemas demandados.

6. Mantienen a las empresas actualizadas con las últimas tendencias digitales, informando sobre las preferencias de los consumidores, así como sus cambios de comportamiento.
7. Ayudan a generar mayor incremento en ganancias de la empresa.
8. Poseen un alto impacto ambiental positivo.
9. Ofrecen resultados en tiempo real.
10. No requieren de un capital alto para su inversión, por el contrario, sus costos son accesibles.

En síntesis, todo lo anteriormente expuesto, aunado a la gestión estratégica en costos que fue argumentada con anterioridad, permite seguir la línea de investigación planteada: unir ambos argumentos. Esto implica que el marketing digital será efectivo siempre y cuando se maneje una adecuada GEC, ya que la misma aporta gran utilidad a las empresas por ser una herramienta que permite la evaluación del desempeño, ya que facilita conocimiento, información y resultado de la empresa en cada una de sus áreas, permitiendo a los negocios tomar decisiones acertadas que coadyuven en posicionarse y ser competitivos estratégicamente.

### ***La GEC y el Marketing Digital***

Queda determinada, entonces, la importancia de establecer el proceso de costos que usan las agencias digitales de marketing, debido a que hoy en día son muchos los desafíos que se encuentran para fijar precios a sus productos y/o servicios, además de gestionar sus costos. Lograr un proceso satisfactorio implica definir en gran parte la estrategia de negocio, por lo que es importante destacar que, el hecho de que la actividad comercial sea el de servicio digital, no implica que deje de tener sus propios costos. Por lo que señalan González et al. (2019):

Una empresa siempre tendrá un objeto social, un producto que vender y necesidad de conocer cuánto le cuesta producirlo o fabricarlo. En las empresas industriales y comerciales es un común denominador manejar una contabilidad de costos, a fin de obtener un control del margen de rentabilidad y de la eficiencia en la utilización de

los insumos, mano de obra y el capital de trabajo, sin embargo, no necesariamente ocurre lo mismo con aquellas empresas cuyo objeto consiste en prestar servicios de marketing digital (p. 17).

En correlación con el texto, se debe indicar entonces que las agencias digitales de marketing son empresas que ofrecen servicios que en su mayoría son manejados según los requerimientos y necesidades de cada cliente, por tal razón, las estrategias son diferentes y a pesar de que el servicio mantiene un concepto general, la necesidad del cliente final es la que prima al momento de realizar un servicio de *marketing online*. Para este tipo de empresas, en algunos casos, se les dificulta encontrar una manera de calcular sus costos y lo que realmente deben cobrar por su servicio, no solo basándose en expectativas del mercado, sino también para mejorar los resultados y ser más eficientes en los rubros de costos.

Antes de mencionar el proceso de cómo calcular los costos en empresas de servicio, como las de marketing digital, es necesario tener en cuenta estas características que señalan, González at al. (2019):

- 1- Las personas, recursos humanos, son el principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio, y su cálculo mayormente se establece por el número de horas y tarifa horaria. La mano de obra directa permite estimar los costos indirectos que se atribuyan o se asigne para alcanzar el costo del servicio.
- 2- El producto que se ofrece es un intangible, y el insumo principal es la venta de información o la realización de alguna actividad física o administrativa a favor del cliente. Normalmente, el producto final se resume en un reporte, donde el costo del papel es insignificante en comparación al valor agregado que tiene intrínsecamente la información que contiene (p.10).

Bajo estas consideraciones, se debe entender que las empresas de servicios poseen diferentes características al momento de calcular sus costos. Estos últimos se calculan dependiendo de todas las actividades que ofrece, y, por esta razón, existen notables diferencias al momento de calcular costos por producción o servicio, como el caso del marketing. Este tipo de costo es más complejo que el costo de producción, dado que sus actividades dependen de factores intangibles.

El costo por servicio se basa en que su rentabilidad puede variar dependiendo del cliente y del servicio incurrido, por ende, los costos utilizados dependen de lo que se necesite al momento de proporcionar un servicio, como, por ejemplo, el de la mano de obra: su costo obedece a la cantidad de horas trabajadas en función de la orden de trabajo y del servicio establecido.

A su vez, González et al. (2019) explica que existen diferentes teorías sobre la conformación del costo, argumentando que el costo del servicio o de un producto se conforma por todos los desembolsos necesarios para obtenerlos. En este sentido, define tres sistemas: los costos por proyecto, los costos por procesos y los costos basados en actividades.

Según el método de costos por proyecto, o costos por órdenes, se recolectan los costos por cada orden o lote, es decir, órdenes de trabajo y reúne por separado cada uno de los costos que intervienen el proceso, de acuerdo con el negocio. Además, este sistema se caracteriza por la necesidad de planificación con anticipación el proceso de producción o servicio a ofrecer, al preparar un documento contable distinto para cada tarea. Sin embargo, debe destacarse que este tipo de sistema es intermitente, ya que la producción o el servicio puede pararse cuando se amerite, sin ocasionar daños. Este método es apropiado para aquellas empresas que se pueden identificar fácilmente por unidades o lotes individuales cumpliendo con las necesidades específicamente de los clientes.

Por otro lado, el cálculo de costos por procesos permite de acuerdo a, González, et al., (2019), “se acumulen los costos de producción por departamento o centro de costos, y es aplicable para los prestadores de servicios homogéneos, de naturaleza continua e ininterrumpida, en donde es difícil diferenciar una unidad de servicio de las demás” (p. 20). Es decir, es un sistema apropiado para aquellas empresas donde la producción es continua, en masa y homogénea, ya que bajo este método no todas las unidades que se inician al principio del periodo se culminan al final del mismo.

Este sistema se caracteriza por acumular sus costos por departamentos o centros de costos; esto significa que la fabricación de algún producto o prestación de servicios requiere normalmente de distintas etapas, teniendo como resultado no solo el costo final de cada producto, sino el costo parcial de cada fase o proceso.

Por otra parte, el sistema de costo basado en actividades, lo que se conoce también como costo ABC (por sus siglas en inglés, *Activity Based Costing*), continúa exponiendo González, N. (2016) que es un método reciente de “doble fase que asigna costos primero a las actividades y después a los productos basándose en el uso de las actividades por cada producto”, (p. 20). Su complejidad radica en identificar las actividades que usen recursos; como resultado, esto ayudará a comprender todas las actividades que se requieren para hacer el producto final o prestar el servicio, o, por el contrario, identificar aquellas actividades que no generen valor y eliminarlas. Normalmente, este método se basa en establecer e identificar una base razonable de asignación para los costos, es decir, un conductor de costo que permita utilizar una medida de actividad de volumen. Los conductores de costos suelen ser: horas máquinas usadas, tiempo de computadora usado, clientes servidos, páginas tecleadas, número de diferentes clientes servidos, horas de mano de obra o costo de la mano de obra incurrido, entre otras.

Señalan, González et al. (2019) que se requiere de cierta técnica y procedimiento para poder reconocer los costos que se derivan de la prestación de servicios, “para lo cual se debe tomar en cuenta todos los desembolsos como: personal, insumos y otros recursos utilizados para brindar dicho servicio, que se caracteriza por ser intangible y de consumo inmediato” (p. 26).

En concordancia, se debe tener en cuenta que la temática de este estudio se centra en costos originados por brindar un servicio, por lo que no se pueden tratar como los costos originados por la realización de un producto, ya que existen marcadas diversidades. Normalmente, los costos por

producción son valores unitarios por productos y se acumulan por lotes de productos homogéneos, a diferencia de los de prestación de servicios, que se determinan no solo por tipo de producto, sino por funciones, segmentos de mercado y sectores aunado a canales específicos. Por otra parte, al tomar en cuenta todos los costos y desembolsos que se necesitan para brindar el servicio como se mencionó en el texto anterior, se debe establecer los elementos de costos. Para Véliz y Culcay (2022), los elementos del costo son “factores de la producción tierra, capital, trabajo y tecnología” que deben combinarse de manera proporcional al tipo de bien y su uso racional para “generar el bien o servicio que se desea producir” (p. 69). El estudio detallado de los elementos del costo de producción “nos permitirá vislumbrar algunos parámetros de control a fin de maximizar el uso de los factores productivos” (Véliz y Culcay, 2022, p. 69).

Bajo estos señalamientos, la elaboración de un bien o la prestación de un servicio implica el incurrimento de costo, es decir, la cuantificación en términos monetarios de los elementos. Sin embargo, es importante destacar que la proporción utilizada de los elementos del costo depende del tipo de producto y/o servicio y del proceso de producción; estos elementos integran 3 factores como:

- 1- Materiales Directos
- 2- Mano de Obra Directa
- 3- Costos Indirectos de Fabricación (Materia Prima Indirecta, Mano de Obra Indirecta,

Otros Costos Indirectos).

Para Reategui e Hidalgo (2021):

- 3- Materiales directos (MD): La fabricación de un producto necesita directamente de materia prima, por cuanto los materiales directos se definen como todos aquellos que pueden identificarse en la elaboración de un producto terminado, se asocian fácilmente con éste e incorporan el principal costo de materiales en la fabricación del producto.

4- Mano de obra directa: Hace referencia a todos aquellos colaboradores que están relacionados de manera directa con la fabricación de un determinado producto. Esto quiere decir que, durante el proceso de transformación de una materia prima en producto terminado, es fundamental que los recursos humanos actúen directamente en una acción con el producto elaborado.

5- Costos indirectos de fabricación: Los costos indirectos de fabricación también son necesarios dentro del proceso de producción de un bien en particular, además de los materiales directos y la mano de obra directa. Estos pueden definirse como aquellos costos que provienen de actividades que no están incluidas de forma directa en la cadena de fabricación, por ello, es que son clasificadas como costos indirectos de fabricación (p. 52).

En este sentido, los materiales son los principales bienes que se utilizan en el proceso de producción, estos se logran determinar y cuantificar fácilmente en la producción de un artículo, por otra parte, la mano de obra directa, es el esfuerzo físico y mental utilizado en la fabricación de un producto y/o prestación de servicio, estos pueden incluir sueldos y salarios, prestaciones y otras obligaciones, y, finalmente los costos indirectos de fabricación, estos costos pueden asociarse con materiales indirectos, son aquellos que están sujetos a transformación pero no pueden identificarse plenamente con los productos, además incluyen la mano de obra indirecta, al igual que los materiales son los salarios, prestaciones y obligaciones que den lugar de todos los trabajadores y empleados de la fábrica, cuya actividad no se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados, a partes de estos costos, también se puede determinar otros costos indirectos de fabricación que incluyen el costo de adquisición y mantenimiento de las instalaciones para la producción y varios costos de fábrica como depreciaciones, amortizaciones, la renta, energía eléctrica, impuestos inmobiliarios, seguros, teléfonos, viajes, entre otros, que sean correspondientes al periodo.

Incorporando lo anterior a las características particulares de las agencias o del marketing digital, responderían a lo siguiente: costo del recurso humano, el cual se puede calcular dependiendo del costo promedio de hora trabajada por parte de los especialistas y profesionales

del proyecto de marketing; costos fijos, los cuales responden a arrendamiento del lugar, conexión a la Internet, servicios, asistencias técnicas, entre otros; y costos variables, que son los costos extras que se asumen para cumplir el trabajo, como las herramientas de optimización del marketing digital, los Ads en Facebook, algunas ocasiones servicios de tercerización, es decir, el costo por ayuda extra de personal que no se encuentre en la nómina principal de la empresa. Una vez identificados los elementos del costo de producción de los servicios de marketing, se debe considerar los tipos de costos ya mencionados.

Continuando con esta temática, determinar los costos en las empresas de servicios tiende a ser un proceso más complejo que las empresas de producción porque dependerá del tipo de actividad, pues implica no solo ocuparse por identificar los costos basados en las funciones y actividades asociadas al marketing digital, sino también identificar dichos costos en geografías, clientes específicos, canales de distribución, productos, y otros. En relación a ello, la acumulación y especificación de los costos de marketing dependen de los objetivos más significativos de la organización. Sin embargo, no todas las organizaciones poseen el conocimiento adecuado al momento de calcular sus costos, ya que la mayoría se encuentran anclados a un sistema tradicional, o solo basados en precios y costos de la competencia; por esta razón, se deben adaptar sistemas a nivel gerencial con un enfoque integral que promueva información oportuna, relevante y precisa para accionar dependiendo de las necesidades de las empresas. Referente a este argumento Gómez (2018) señala:

La gran mayoría de industrias a nivel mundial tiene un gran problema a la hora de determinar los costos de producción ya que en la gran mayoría desconocen la contabilidad de costos; se enfocan más en la declaración de impuestos y dejan de un lado lo más importante en esta clase de empresas, ya que todas las empresas de producción sean grandes o pequeñas deben contar con un sistema de costos bien estructurado de acuerdo con las necesidades de la empresa. Determinar los costos de producción de manera empírica es el gran error de las empresas que puede llevar a la quiebra inmediata de las mismas (p. 169).

Partiendo de los supuestos anteriores, un buen modelo de costo es aquel que proporciona a la empresa el costo total, desde la adquisición de la materia prima hasta la venta del producto y/o servicio terminado, permitiendo así un control efectivo de los recursos asignados y determinación del resultado. Su aplicación dependerá de las características operativas, de sus posibilidades y limitaciones según la empresa. Los modelos de costos que pueden ser utilizados en las empresas de servicios no difieren de las utilizan las empresas industriales o comerciales; sin embargo, cualquiera de los modelos expuestos anteriormente puede adaptarse a las empresas de servicio, aunque se debe tener en cuenta que una de las características fundamentales de este tipo de empresa es la heterogeneidad, lo que quiere decir que los servicios se prestan personalizados a cada tipo de cliente según sus requerimientos. Por lo tanto, un mismo servicio para varios clientes termina teniendo características diferentes por las particularidades que puede solicitar cada consumidor. Vinculando este concepto de heterogeneidad, según los estudios para el cálculo de costos de producción en servicios de marketing digital, es preferible calcularlos mediante la metodología de costo por proyecto, la cual tiene como objetivo establecer que cada proyecto es único. Así, muchos autores consideran que es la forma más idónea de medir los costos de producción del *marketing online*.

Cabe aclarar que en el mercado del *marketing online* existen muchos modelos de presupuestar los servicios. Una de las ideas más completas un modelo para que las agencias digitales de marketing puedan aplicar, desplegado en varios pasos: definir la necesidad del cliente, definir el costo de ese servicio de marketing digital, definir el margen de ganancia del servicio, definir el costo de adquisición y definir el precio de venta.

Puntualizando en cada uno, en principio se debe conocer la necesidad que tiene cada cliente para ofrecer y definir el servicio según sus requerimientos. En segunda instancia, se debe calcular

el costo para brindarle ese servicio, como se estableció anteriormente, dependiendo de los insumos utilizados del costo de producción. Seguidamente, se establece el porcentaje de ganancia que se desea aplicar al costo; esto se debe definir analizando un margen rentable para la empresa. Luego, se define el costo de adquisición, que se refiere a lo que se debe tener en cuenta para adquirir un nuevo cliente, un valor que está asociado a planes y estrategias ofrecidos al cliente. Por último, se define el precio de venta, que es la sumatoria de los costos asociados siguiendo la serie de pasos establecidos anteriormente.

Los temas tratados hasta el momento han permitido indagar un poco más sobre la importancia de la gestión estratégica en costos y el ámbito digital de las agencias de marketing. Sin embargo, en vista que la GEC tiene mucha relación con otras áreas de estudio como contabilidad, administración y finanzas, se hace pertinente sustentar este argumento. La gestión estratégica brinda una visión general de la empresa en materia de planificación, ejecución y control de los costos; considera variables externas para proporcionar información relevante, oportuna y precisa para la toma de decisiones gerenciales, además de asumir acciones para garantizar el éxito potencial de los recursos de costos en las empresas y lograr ventajas competitivas. Por otra parte, la GEC va mucho más allá que calcular costos; esta gestión permite vincular información de aspectos cualitativos y cuantitativos que son posteriormente analizados y de vital importancia para la organización.

### ***Gestión Estratégica de costos y la Contabilidad***

El surgimiento de la GEC ha permitido cambiar el prototipo de la contabilidad tradicional para adaptarse a las exigencias del entorno organizacional. Según el IASB (en inglés *Institute of Accounting Standards Board*) (citado en Uribe, 2014), “la contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce

sistemática y estructuradamente información financiera” (p. 243). Dentro de este marco, se puede decir que la contabilidad es el proceso de actividades que incluyen la identificación, medición y reconocimiento de las transacciones de la empresa e incluye la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial. Este último término se ha hecho vital ya que las empresas no solo deben enfocarse en la contabilidad financiera, sino también desde una perspectiva más amplia, como la contabilidad gerencial. Al respecto Reategui e Hidalgo (2021) se refieren a la contabilidad gerencial como un proceso de “identificación, medición, acumulación, preparación e interpretación y comunicación que un gerente general o administrador utiliza para la tarea de planeación, evaluación y control de los recursos de la empresa” (p. 24). Esto se puede explicar cómo la interpretación y análisis de la información contable que va dirigida hacia la parte interna de la organización con el objetivo de mejorar la planificación, la organización, la dirección, toma de decisiones y el control de las unidades económicas. Este tipo de contabilidad gerencial sirve como una herramienta de planificación y control estratégico, dado que promueve un empleo más eficiente y óptimo de los recursos, y niveles mayores de asociación entre las distintas áreas de una empresa u organización. Sobre la base de las ideas expuestas, continúan explicando los autores Reategui e Hidalgo (2021):

La contabilidad está dividida en dos elementos básicos, que son la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial. La contabilidad financiera proporciona información a los usuarios externos por medio de los estados financieros, dando cuenta de la inversión realizada en una organización y sobre los medios de financiamiento de la inversión, analiza la utilidad neta resultante de las operaciones. Por otro lado, la contabilidad gerencial se caracteriza por brindar orientación práctica destinada a facilitar las funciones de planeación, dirección, control y toma de decisiones; es decir mide, analiza y presenta información financiera y no financiera que ayuda a los gerentes en la toma de decisiones (p.16)

Atendiendo a estas consideraciones, la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial se pueden considerar dos de las competencias más relevantes en una entidad empresarial, las cuales

permiten facilitar información relevante, oportuna y eficiente para tomar decisiones. Si las empleamos con una GEC adecuada, sus funciones serán de más utilidad, ya que ayudarán a minimizar los niveles de incertidumbre y asegurar la mejor elección de alternativas, tomando en cuenta que la visión general de la GEC no es hacerla distinta a las contabilidades, sino englobar muchos aspectos que la hacen más integral. Es menester acotar que la ejecución de procedimientos contables es un mecanismo clave en la GEC para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales, brindando información veraz para satisfacer las necesidades de las personas que la utilizan. Siguiendo la misma línea de pensamiento que Reategui e Hidalgo (2021) indican que es importante considerar que la contabilidad moderna ya no es sólo una técnica de registro de datos que luego serán mostrados, sino que en la actualidad, “la contabilidad está encaminada a facilitar información útil, clasificada, necesaria y requerida, para la toma de decisiones gerenciales, así como para servir de herramienta de control en el manejo de las operaciones de una empresa gubernamental o privada” (p. 33).

Si bien es cierto, el paradigma contable va mucho más allá de desempeñar un papel de solo identificar y registrar las operaciones de las empresas. Con el paso del tiempo, el modo de operar en los negocios es distinto, debido a los grandes cambios en el entorno; por lo tanto, la visión contable, sin duda, es uno de los grandes factores relacionados con la GEC, teniendo en cuenta la importancia de la integración de la contabilidad, integración clave que permite a las empresas tomar decisiones de alta gerencia y en el desarrollo de estrategias, generando ventajas competitivas en un mundo globalizado, cada día más creciente y hostil, como ya se ha mencionado. La importancia de la GEC radica en sus diferentes áreas funcionales de un negocio, es decir, busca integrarse y gestionar los objetivos empresariales mediante un proceso de planeación, ejecución y control estratégico. Esto implica adoptar cambios hacia una manera estratégica de pensar y, por

tanto, avanzar en una cultura vital que facilite un dinamismo en los negocios con la adopción de estrategias de gestión innovadoras, proactivas y anticipatorias en el entorno de desempeño de la organización. Para sintetizar, la GEC es un enfoque de la contabilidad como instrumento para facilitar la implementación y el desarrollo de estrategias de negocios, ya que proporciona la información requerida para una adecuada toma de decisiones.

### ***Gestión Estratégica de Costos y las Finanzas***

La GEC posee una estrecha relación con las finanzas, ya que permite analizar la situación de rentabilidad económica- financiera de cada empresa en la gestión de costos. Una de sus funciones es manejar efectivamente el costo de proyecto, para lo cual hay que planificar los recursos involucrados, estimar el costo de su uso, preparar el presupuesto del proyecto, administrar el dinero y controlar las variaciones en los desembolsos del presupuesto. Al respecto, señala Páez (2018) al hablar de finanzas y costos, “hay que comprender que son utilidades indispensables para el avance y desarrollo de alguna compañía, además con sus aportes se consigue una adecuada interpretación resultados y se puede tomar decisiones rápidas y guiar las acciones hacia un óptimo desempeño” (p. 106).

El análisis precedente permite ver la concordancia existente entre los costos y las finanzas, ya que para una adecuada gestión de los costos en cualquier empresa deben existir una estrategia financiera y un control de los recursos al momento de desarrollar cualquier proyecto. Por consiguiente, el costo se caracteriza por ser una función exclusiva del volumen de producción. De ahí se desprenden una serie de análisis relativos a este factor, como la división entre costo fijo y variable, la relación Costo-Volumen-Utilidad, el control presupuestario, entre otros. El análisis de Costo-Volumen-Utilidad es una poderosa herramienta, como lo señalan Mallo (citado en Pérez y Fernández, 2019), ya que partiendo de él se pueden tomar decisiones acerca de “la continuidad o

discontinuidad de una línea de producción, la tercerización de determinada actividad, la posibilidad de realizar con medios propios algún producto o servicio adquirido a un tercero, la factibilidad de encarar un nuevo proyecto, etc.” (p. 11-12).

Bajo la óptica de esta definición, el análisis de Costo-Volumen-Utilidad permite analizar el impacto que tiene realizar un cambio en los volúmenes de ventas en la utilidad de la empresa, así como permite descubrir el nivel necesario de ventas en el cual la utilidad es igual a cero con el fin de definir el nivel de ventas que la empresa necesita para cubrir todos sus costos asociados al producto y /o servicio. Este método es de mucha relevancia para el sector empresarial porque permite medir el grado de eficiencia y efectividad en el control de los recursos, de tal manera que posibilita la medición de los resultados y la corrección de errores al tomar decisiones sobre nuevas estrategias operacionales.

Otro elemento importante a considerar es la ejecución de un plan financiero para determinar la factibilidad de los recursos empleados. El plan financiero, según Pérez y Pérez (citado en Palomino y Sullón, 2021), “hace referencia al procedimiento dónde la empresa al realizar proyecciones trata de prever el futuro que desea obtener, teniendo en cuenta los elementos, instrumentos y medios que se necesitarán para lograr los objetivos planeados” (p. 27). Es decir, el plan financiero es un medio para la innovación de empresas rentables, debido a que ayuda a reconocer el rendimiento de manera cuantitativa en las diferentes gerencias, obteniendo un equilibrio económico en todos los aspectos, enfrentando los desafíos, riesgos y variabilidad abrupta que tiene el entorno, por lo que se tomará como principio para tomar decisiones idóneas, poder controlar los riesgos y afrontar retos de tal manera que permitan predecir los futuros inciertos y los factores que influyen en la proyección del negocio, en corto, mediano y largo plazo. En concordancia, la GEC es una herramienta gerencial que incide significativamente en la rentabilidad

de las empresas y en la aplicación de ciertos métodos financieros, lo que indica que para una GEC eficiente es necesario implementar aquellas actividades y mecanismos que generen valor y aporten una ventaja competitiva para obtener mayor rentabilidad económica y financiera, con un nivel de riesgo bajo y controlado.

En este orden de ideas, es importante recalcar que las herramientas de aplicación en la planificación financiera son de mucha utilidad. Entre ellas se destacan: punto de equilibrio, presupuestos, apalancamiento financiero, apalancamiento y riesgo de operación, y planificación de utilidades, entre otras, lo que significa que la GEC debe tomarlas en cuenta para poder analizar información más útil, completa y relevante financieramente que pueda brindar una visión amplia acerca de cómo organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, maximice su utilidad, y logre la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores.

### ***Gestión Estratégica de Costos y la Administración***

La GEC se caracteriza por ser una herramienta que permite administrar y ordenar los cambios en el entorno, define los objetivos de la organización y establece las estrategias; así mismo, es reconocida por basarse en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. Por esta razón, debe existir una adecuada administración que permita emplear esta herramienta. Al respecto, Golpe (2016) señala que “la Dirección Estratégica puede considerarse como el modo de conducir la empresa para lograr el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas, y los sistemas administrativos que aten la toma de decisiones” (p. 13); en otras palabras, la gerencia puede crear acciones y decisiones teniendo como principal objetivo promover el desarrollo y crecimiento de la organización, analizando las áreas internas y externas de la empresa porque es necesario

examinar todo el entorno donde se desenvuelve y analizar los puntos claves y críticos. No obstante, es importante que exista una figura que permita proyectar esto y emplee una correcta administración de los recursos, formulando lineamientos que direccionen al establecimiento de estrategias competitivas que aseguren la satisfacción de expectativas y demandas en el entorno. Con respecto a este direccionamiento estratégico, esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

En efecto, la planeación estratégica fija el camino para la GEC, conduciéndose en un eje en donde se pueda no solo planear detalladamente las acciones a implementar en corto, mediano o largo plazo dependiendo de la actividad a ejecutar, sino también un análisis y definición de objetivos que se puedan desarrollar una vez identificados los métodos y técnicas para lograrlos. Esta tendencia convierte a la planeación administrativa en una de las herramientas indispensables para contemplar un horizonte de actuación, controles y directrices estratégicos para asegurar y viabilizar el éxito empresarial.

Por otra parte, como complemento a las herramientas de gestión, también se vislumbra otra herramienta metodológica que permite planificar estratégicamente la manera en que la organización deberá adaptarse a los cambios es la denominada Matriz FODA, originada por Albert Humphrey<sup>1</sup> en la década de los 60 cuyas siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Según Kotler (citado en Nikulin y Becker, 2015), esta matriz es

[...] una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa. Por lo demás, es una

---

<sup>1</sup> consultor administrativo quien invento el análisis FODA por medio del instituto de investigación de Satnford

importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización (p. 129).

De esta manera, el análisis por medio de esta matriz es de suma importancia porque que él interviene tanto variables internas (fortalezas y debilidades) como externas (oportunidades y amenazas) del negocio, que resulta en la obtención de más información para la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado y una acertada toma de decisión. Con relación a ello, una estrategia se torna efectiva cuando desarrolla las ventajas de la empresa para aprovechar las oportunidades que le presenta el contexto y protegerse de las posibles amenazas, a la vez que corrige o previene de sus debilidades.

En líneas generales, la GEC es esencial en cualquier tipo de negocio porque aporta información de gran beneficio a las organizaciones, promoviendo la planificación, ejecución, evaluación y control de estrategias relacionadas con los objetivos y metas de la empresa que les permita posicionarse competitivamente en el mercado en que se desenvuelven. Aunado a ello, como se pudo observar, la GEC guarda una estrecha relación con otras áreas como contabilidad, finanzas y administración, lo que hace que sea una herramienta con una visión más amplia e integral aún más en estos tiempos donde se encuentra marcados factores como la incertidumbre y las restricciones empresariales. En relación con estas implicaciones, también las agencias de marketing digital en la actualidad se desarrollan en escenarios altamente competitivos, lo cual exige un dinamismo en su servicio que sirva para llevar una gestión estratégica organizacional y entender las características del contexto globalizado e internacionalizado del negocio y mejorar su competitividad.

## **Bases Legales**

Este apartado trata de dar sustento a las investigaciones que tienen un componente jurídico; llevan en su contenido las bases legales o marco legal, que es aquel mediante el cual se establece toda la normativa legal aplicable al objeto de estudio. Al respecto, señalan Sánchez (2018): “el marco legal se relaciona con la documentación legal o normativa en el que se encuadra la investigación, empleado cuando es necesario explicar y fundamentar el problema de investigación desde el punto de vista normativo” (p. 87). En consonancia, y con la finalidad de fundamentar los argumentos en materia legal, se implantaron las relaciones de la legislación venezolana vigente, la normativa contable venezolana vigente y la industria digital. Por ello, se hará mención al siguiente articulado.

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)***

La Carta Magna, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453 del 24 de marzo del 2000, consagra:

**Artículo 110.** El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para las mismas. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

**Artículo 117.** Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y

características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Estos artículos reflejan la importancia y regulación que el estado da a la ciencia y la tecnología, así como también el deber de mantener servicios de calidad del estado, conjuntamente con la iniciativa privada, que debe promover el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional y elevar el nivel de vida de la población, además que la información sobre su contenido y características sea apropiada y no engañosa. Por otro lado, se puede relacionar este artículo con la cualquier publicidad o estrategia de mercado que establezca una empresa, debe considerar los principios y preceptos de la CRBV, a fin de ofrecer productos y servicios de calidad que no quebranten el bienestar físico, psicológico y moral de todas las personas que habiten en el país.

### ***Ley Orgánica de Telecomunicaciones***

Publicada en Gaceta Oficial N° 6.015, el 28 de diciembre de 2010, impresa en la N° 39.610 del 7 de febrero de 2011. La ley regula las telecomunicaciones, para garantizar el derecho humano de las personas a la comunicación.

**Artículo 1.** Esta Ley tiene por objeto establecer el marco legal de regulación general de las telecomunicaciones, a fin de garantizar el derecho humano de las personas a la comunicación y a la realización de las actividades económicas de telecomunicaciones necesarias para lograrlo, sin más limitaciones que las derivadas de las leyes y de la Constitución de la República. Se excluye del objeto de esta Ley la regulación del contenido de las transmisiones y comunicaciones cursadas

a través de los distintos medios de telecomunicaciones, la cual se regir· por las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias correspondientes.

**Artículo 2 (apartados que se relacionan con la investigación)**

*4.* Promover el desarrollo y la utilización de nuevos servicios, redes y tecnologías cuando estén disponibles y el acceso a éstos, en condiciones de igualdad de personas e impulsar la integración del espacio geográfico y la cohesión económica y social.

*5.* Impulsar la integración eficiente de servicios de telecomunicaciones.

*6.* Promover la investigación, el desarrollo y la transferencia tecnológica en materia de telecomunicaciones, la capacitación y el empleo en el sector.

*9.* Favorecer el desarrollo armónico de los sistemas de telecomunicaciones en el espacio geográfico, de conformidad con la ley.

*10.* Favorecer el desarrollo de los mecanismos de integración regional en los cuales sea parte la República y fomentar la participación del país en organismos internacionales de telecomunicaciones.

*11.* Promover la inversión nacional e internacional para la modernización y el desarrollo del sector de las telecomunicaciones.

**Artículo 25.** Las personas interesadas en prestar uno o más servicios de telecomunicaciones al público o en establecer o explotar una red de telecomunicaciones, deberán solicitar ante la Comisión Nacional de Telecomunicaciones la habilitación administrativa correspondiente o la ampliación de los atributos de que sea titular. Ambos casos se regirán por el procedimiento establecido en este título.

En vista de las condiciones establecidas, los usuarios de servicios de telecomunicaciones cuentan gratuitamente con una guía actualizada de servicios para cada ámbito geográfico,

independiente del operador que se trate. Por otra parte, las personas interesadas en prestar uno o más servicios de telecomunicaciones al público o en exportar una red de telecomunicaciones, deben solicitar ante la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) los permisos correspondientes por escrito. De tal modo, es una ley que desarrolla derechos constitucionales, pues ella regula el acceso a la información y la libertad de industria y comercio en esta área de la actividad económica.

***Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI)***

Publicada en Gaceta oficial N°37.291, de fecha 26 de septiembre de 2001

**Artículo 2.** Interés público. Las actividades científicas, tecnológicas, de innovación y sus aplicaciones son de interés público para el ejercicio de la soberanía nacional en todos los ámbitos de la sociedad y la cultura.

**Artículo 18.** Tecnologías de información. La autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones ejercerá la dirección en el área de tecnologías de información. En tal sentido, deberá:

1. Establecer políticas sobre la generación de contenidos en la red, respetando la diversidad, así como el carácter multiétnico y pluricultural de nuestra sociedad.
2. Resguardar la inviolabilidad del carácter confidencial de los datos electrónicos obtenidos en el ejercicio de las funciones de los órganos y entes públicos.
3. Democratizar el acceso a las tecnologías de información.

Esta ley sienta las bases para regular la generación de contenidos en la red, y para proteger la confidencialidad de los datos electrónicos obtenidos por los órganos públicos. En efecto, allí se hace referencia, en diversas partes de su articulado, a la ciencia y a la tecnología, considerándolas

un asunto de interés público y subrayando su carácter social, orientada hacia la satisfacción de las necesidades del país.

Se ha puesto en evidencia, así pues, que las empresas de servicios prestan cada vez más atención a la innovación como forma de adaptarse al actual entorno empresarial, cada vez más competitivo y, por ende, para responder a los consumidores, por lo general mucho más informados que antes.

***Ley de Reforma Parcial de la Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos***

Publicado en Gaceta Oficial N° 39.579, el 22 de diciembre de 2010, reimpressa en la N° 36.610, del 7 de febrero de 2011, la cual establece:

**Artículo 1.** Objeto y ámbito de aplicación: Esta Ley tiene por objeto establecer, en la difusión y recepción de mensajes, la responsabilidad social de los prestadores de los servicios de radio y televisión, proveedores de medios electrónicos, los anunciantes, los productores y productoras nacionales independientes y los usuarios y usuarias, para fomentar el equilibrio democrático entre sus deberes, derechos e intereses a los fines de promover la justicia social y de contribuir con la formación de la ciudadanía, la democracia, la paz, los derechos humanos, la cultura, la educación, la salud y el desarrollo social y económico de la Nación, de conformidad con las normas y principios constitucionales de la legislación para la protección integral de los niños, niñas y adolescentes, la cultura, la educación, la seguridad social, la libre competencia y la Ley Orgánica de Telecomunicaciones.

Esta ley establece la responsabilidad social de los prestadores de los servicios de radio y televisión, los proveedores de medios electrónicos, los anunciantes, productores nacionales

independientes y los usuarios en la difusión y recepción de mensajes para impulsar el equilibrio entre sus deberes, derechos e intereses y contribuir con la formación de la ciudadanía.

***Ley de Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas***

Publicada en Gaceta Oficial N° 37.076 el 10 de febrero de 2001.

**Artículo 1:** El presente Decreto-Ley tiene por objeto otorgar y reconocer eficacia y valor jurídico a la Firma Electrónica, al Mensaje de Datos y a toda información inteligible en formato electrónico, independientemente de su soporte material, atribuible a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, así como regular todo lo relativo a los Proveedores de Servicios de Certificación y los Certificados Electrónicos.

Relacionado con lo expuesto, esta ley de la firma digital o electrónica debe formar parte del mensaje de datos sin que su propósito y contenido sea alterado, por otra parte, para que esta firma tenga validez debe ser un accesorio del mensaje de datos. Sin duda, Venezuela desde el año 2001 ha buscado avanzar en materia de tecnología; con la creación de esta ley se han hecho notar los esfuerzos para adaptarse en un modo digital y globalizado. Desde el punto de vista jurídico, esta revolución tecnológica ha significado el alcance de la meta de otorgar seguridad jurídica al tráfico de información, negocios, contrataciones y de intercambio de bienes y servicios, por esta razón, es fundamental proveer una adecuada legislación que brinde el normal y seguro desarrollo de actividades de tecnología comercial digital.

***Ley Especial Contra Delitos Informáticos.***

Publicada en Gaceta Oficial N° 37.313 el 30 de octubre de 2001.

**Artículo 1.** Objeto de la Ley. La presente Ley tiene por objeto la protección integral de los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como la prevención y sanción de los delitos

cometidos contra tales sistemas o cualesquiera de sus componentes, o de los delitos cometidos mediante el uso de dichas tecnologías, en los términos previstos en esta Ley.

Este articulado evidencia de forma integral los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra tales sistemas o cualquiera de sus componentes, o de los cometidos mediante el uso de esas tecnologías. En otras palabras, en Venezuela, por medio de esta ley, se concibe como bien jurídico la protección de los sistemas informáticos que contienen, procesan, resguardan y transmiten la información.

#### ***Providencia Administrativa N° 003/2014***

La Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE) dictó la Providencia Administrativa N° 003/2014, publicada en la Gaceta Oficial N° 40.351 del 07 de febrero de 2014, la cual fija los criterios contables generales para la determinación de Precios Justos señalando, lo siguiente:

El objeto de esta providencia es establecer criterios contables generales que deberán utilizar los sujetos de aplicación de la Ley Orgánica de Precios Justos para la adecuación de sus estructuras de costos que les permitan determinar precios máximos de ventas (p. 3).

Desde una perspectiva contable, esta providencia señala detalladamente los criterios que debe cumplir cada elemento, entiéndase materiales y materia prima, mano de obra y otros costos indirectos de fabricación, para ser considerados como parte de los costos empleados en el proceso productivo que serán la base para el establecimiento de los precios máximos de ventas. De igual manera, establece las fórmulas de costos para la valuación de inventarios, indispensables en este tipo de industrias.

Así mismo, esta providencia expone lo siguiente:

**Artículo 5° fórmulas de cálculo del costo.** En la adecuación de las estructuras de costos del artículo 3 de la presente providencia administrativa serán criterios de aplicación las fórmulas

de cálculo del costo establecidas en los Principios de Contabilidad de Aceptación General en la República Bolivariana de Venezuela. Estas fórmulas establecen:

1. Cuando sea posible identificar los costos asociados a cada artículo específico producido o servicio prestado, se debe utilizar obligatoriamente la identificación específica de costos.

2. Cuando resulta impracticable la asignación de costos a cada artículo específico producido o servicio prestado, se pueden utilizar los siguientes métodos de selección de existencia final: Primero en Entrar, Primero en Salir (PEPS); o Costo Promedio Ponderado (CPP).

3. Se debe utilizar la misma fórmula de costo para todos los inventarios de una misma naturaleza y uso similar. Pueden justificarse diferentes fórmulas de costo para inventarios de naturaleza y uso diferentes, bajo las condiciones establecidas en los párrafos anteriores. Se debe aplicar el tratamiento de forma consistente una vez elegida una fórmula de costo.

Es evidente, que la providencia se relaciona con aquellas empresas prestadoras de servicios, como las agencias de marketing digital, ya que contempla los elementos del costo de producción aplicados en sus procesos productivos y líneas de producción, determinando lo que a juicio de esta normativa puede ser considerado como parte del costo del producto y/o servicio para la fijación de su precio. Además, son los elementos sujetos a control y que generan información a lo largo de su utilización en la producción o servicio ofrecido, que conforman el fundamento de las estructuras de costos, y atiende a los conceptos básicos de la contabilidad de costos importantes de tomar en cuenta en cualquier tipo de mercado sea este digital u otro tipo de mercado.

**Tabla 6**

*Unidad de análisis: sus categorías, subcategorías y propiedades*

<b>Objetivo general:</b> Proponer los lineamientos de una gestión estratégica en costos para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.				
<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Propiedades o Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Caracterizar el sector de las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.		Características del marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía digital</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Internet</li> <li>- Canales o medios digitales</li> <li>- Prestación de servicios</li> </ul>	Revisión Documental Cuestionario  1-3
Describir el proceso de determinación de costos utilizado en las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.	Gestión estratégica de costos	Proceso de determinación de los costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos por proyectos</li> <li>- Costos por procesos</li> <li>- Costos Basado en las Actividades</li> </ul>	Revisión Documental Cuestionario  4-7
Determinar los elementos que integran una gestión estratégica de costos que sean apropiados para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.		Elementos de una gestión estratégica de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadena de valor</li> <li>- Posicionamiento estratégico</li> </ul>	Revisión Documental  8-14

Presentar la relación que existe entre la visión estratégica de costos en el área de contabilidad, de finanzas, y administrativa para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.

La gestión estratégica de costos con respecto a otras áreas

- Liderazgo en costos Cuestionario
- Diferenciación en el servicio
- Enfoque o nicho del mercado
- Causales del costo

- Contabilidad gerencial y financiera Revisión Documental 15-18
- Herramientas financieras Cuestionario
- Planificación administrativa

---

*Nota.* Elaboración propia

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Capítulo III**

#### **Fundamentos Metodológicos**

El marco metodológico comprende todos los procedimientos y pautas establecidas para desarrollar la investigación y recoge fundamentalmente los pasos a seguir desde que se inicia el estudio hasta su culminación, sobre las bases de la sistematización racional del objeto estudiado y obtener los resultados que den respuesta al planteamiento del problema. Es por ello que la investigación es un proceso en el cual se busca el conocimiento confiable, estable, efectivo, seguro y útil, permitiendo al investigador desenvolverse en cada aspecto del estudio a través de directrices previamente acordadas que faciliten su labor. Para llevar a cabo de manera detallada una investigación Palella y Martins (2017), conceptualizan el marco metodológico como "una guía procedimental, producto de la reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible" (p.79). En este orden de ideas, el marco metodológico se convierte en el tercer capítulo de los proyectos de investigación, el cual guía el conjunto de procedimientos lógicos, técnicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación con el objeto de sistematizarlos y ponerlos de manifiesto para así descubrir y analizar los supuestos del objeto de estudio.

Por las razones expuestas, el marco metodológico está constituido de pautas que permiten llegar a los objetivos que se han planteado en la investigación, y por consiguiente, responder a las interrogantes que se presentan, estableciendo una guía que permite organizar ideas, técnicas, instrumentos y resultados de manera óptima, eficaz y práctica, para de este modo alcanzar un análisis lógico y configurado de todos los elementos que se obtengan a lo largo de la investigación, favoreciendo la celeridad, la coherencia de los estudios realizados y el aporte que el mismo genere en la sociedad.

Dadas las características particulares del objeto de estudio de este trabajo, las cuales se abordaron en el Capítulo I, el diseño de la investigación es mixto, es decir, es de naturaleza cualitativa- cuantitativa. Los métodos mixtos, según Sampieri, Collado y Baptista (2010), representan:

[...]un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 546).

Ya que el trabajo de grado responderá a un enfoque mixto, por centrarse en la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, es fundamental considerar que el proceso de investigación y las estrategias utilizadas en la metodología mixta se adaptan a las necesidades, los contextos, las circunstancias, pero sobre todo para responder y considerar el planteamiento del problema y sus respectivas preguntas. En este sentido, combinar los métodos representa un nivel de integración más alto, ya que entremezclan o combinan en todo el proceso, lo que aumentan tanto la posibilidad de ampliar las dimensiones del proyecto de investigación como el entendimiento, potenciando así la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración.

Por esta razón, el estudio se enmarcará según los resultados que se deriven de la experiencia y el contexto en el que se encuentran los informantes al proponer lineamientos o directrices estratégicas en el área de costos para las agencias digitales en marketing y de esta manera, alegar a las intencionalidades u objetivos planteados.

### **Diseño de la Investigación**

Definido el tipo de investigación, se procedió a realizar el diseño, el cual consiste en la planificación y estrategias que se utilizan y que marcaron el desarrollo de ésta, con base en el procedimiento previsto para el estudio, con el fin de realizar en forma adecuada el proceso de recolección, análisis e interpretación de datos. Señalan Palella y Martins (2017), que el diseño

de investigación “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (p. 86). En otras palabras, el diseño de investigación marca o guía el camino que establece el investigador para estudiar el problema que se analiza y trata de dar solución al mismo, sorteando todos los obstáculos que se puedan atravesar en la búsqueda de la respuesta al problema.

En la investigación planteada se aplicó un diseño documental y de campo, por cuanto se establecen relaciones entre la información obtenida de las fuentes bibliográficas y la recolectada directamente del objeto de estudio de la investigación, lo que permitió desarrollar un análisis amplio que involucra todos los factores extraídos de la realidad para determinar los lineamientos de una gestión estratégica en costos en el Municipio Libertados, Estado Mérida.

Explica Arias (2016):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipularlo o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (p.31).

En este orden de ideas, el diseño de la investigación de campo permite que se aprecie la realidad del hecho, ya que no modifica variables que cambien el ambiente y las circunstancias, sino que, por el contrario, estudia el fenómeno planteado tal y como se muestra en su naturalidad, sin alterar los resultados que se puedan obtener, para así tener mayor precisión tanto en el análisis como en las conclusiones a las que llegue el mismo, ya que no existe modificación alguna en las situaciones que se presenten, sino que parten de la espontaneidad de los acontecimientos cotidianos.

Por otra parte, este estudio es una investigación documental, ya que se basa en el análisis por medio de la consulta de documentos, normas contables, leyes, publicaciones e investigaciones científicas que fundamentan las bases teóricas de la investigación. Para Arias (2016):

La investigación documental es un proceso basado en búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p. 27).

Se trata de una investigación documental ya que se fundamenta en una revisión intensiva de bibliografía sobre información actualizada relacionada al problema estudiado, de esta manera, se consulta para extraer la información necesaria, la cual está constituida por los basamentos teóricos de investigaciones científicas relacionadas con la temática expuesta. Asimismo, por leyes promulgadas por el Ejecutivo Nacional correspondiente al ámbito digital. En otro contexto, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Pérez (2009):

Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajo previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones en el pensamiento del autor (p. 21).

En línea con el argumento, esta investigación se realizó en primer lugar con una revisión documental, contrastando diferentes autores con el fin de profundizar en los conocimientos vinculados a la temática de estudio y además sustentar con opiniones de expertos el aporte del trabajo.

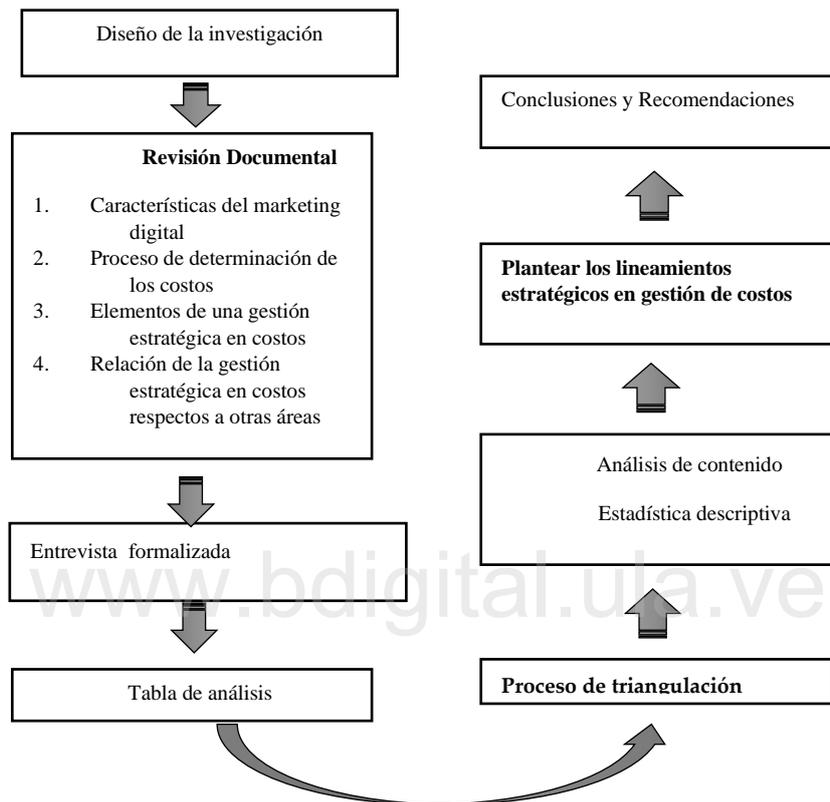
En armonía con lo anteriormente expuesto, esta investigación se completa con la realización de entrevista y encuestas, ya que estas técnicas influyen de manera más directa en la problemática objeto de estudio.

Sin embargo, la eficiente recolección de toda la información permite realizar un apropiado análisis de contenido y estadística descriptiva, con el propósito de establecer los lineamientos de una gestión estratégica en costos para el sector digital, específicamente las agencias de marketing digital, y, por ende, llevar a cabo conclusiones y recomendaciones asertivas, válidas y confiables.

A continuación, se puede observar la figura 2 de forma más detallada el diseño de la investigación desarrollada ideada por el investigador a fines de dar respuesta al problema planteado.

**Figura 2**

*Diseño de la Investigación*



*Nota.* Elaboración propia.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación se determina ya sea por su propósito, estrategias, objetivos, problemas de estudio o disciplina en la que se encuentran inmersos. Por esta razón, existe para las ciencias sociales diferentes tipos de investigaciones y es necesario conocer las características que se ajustan al trabajo de investigación y problemática aquí propuestas. Afirman Palella y Martins (2017): “el tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar: Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p. 88). En consecuencia, el método tiene como finalidad dar respuesta a los

objetivos de la investigación. En relación con el nivel de investigación, Arias (2016), señala: “el nivel de una investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio (p. 23); esto quiere decir que, a la luz del objeto de estudio de la investigación, se está en presencia de diversas maneras, entre ellas la investigación con profundidad analítica, ya que se está proponiendo un conjunto de lineamientos estratégicos. Para Hurtado (2007), la investigación analítica “tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes [...] [y] propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento de estudio” (p. 269).

Entonces, la investigación de tipo analítica consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular, y es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Por tanto, este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

En concordancia con lo mencionado, Hurtado también acota que la finalidad de una investigación analítica es tratar de buscar y/ o descubrir, causas, motivos o razones que son desconocidas, para su reinterpretación en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos del análisis. En tal sentido, la presente investigación responde a una investigación analítica puesto que se desglosan sistemáticamente los resultados y se hace un análisis exhaustivo de toda la información disponible para comprender con el mayor nivel de detalle la gestión estratégica en costos en las agencias digitales de marketing del Municipio Libertador, caracterizando los hechos. Esto permitió un mayor conocimiento del problema.

### **Población y Muestra**

Las investigaciones desarrolladas bajo la modalidad de campo necesitan utilizar fuentes primarias de información para recabar los datos. Dichas fuentes están constituidas por la

población y la muestra. Una vez que se concibe la idea de investigación, y habiéndose establecido el diseño y el tipo de investigación, se hace necesario definir su población y muestra. De acuerdo con Arias (2016), la población, “en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

Con base en esta definición, la población es finita, y es la “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran” (Arias, 2016, p. 82). En este caso, la población está conformada por las ocho agencias digitales de marketing del Municipio Libertador del Estado Mérida, la cual se tiene como propósito caracterizar dicho sector, ver el proceso de determinación de sus costos y los servicios que ofrecen; por ende, se pretenden tomar como fuente la información de sus directivos, ya que estos pertenecen a la unidad o departamento estratégico de cada una de las agencias.

En cuanto a la muestra, es una parte de la población o universo a estudiar. De acuerdo al criterio de Palella y Martins (2017), “la población de una investigación es el conjunto de las unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van generando conclusiones” (p.106).

Para el presente estudio no se seleccionó ninguna muestra, ya que se indago por distintos medios como el internet y se logró determinar que la población es notablemente reducida, lo que la hace accesible y finita; en este sentido, se considerará el conjunto total de la población. Indica Arias (2016), que, si la población “resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo” (p. 83).

### **Sujetos Clave de Información**

Para estudiar el problema objeto de la investigación es necesario seleccionar a las personas que tengan conocimientos en el área a investigar y facilitan la información necesaria para comprender el significado de las actuaciones que se desarrollan en determinado contexto, cumpliendo criterios y requisitos del grupo de interés a la cual se encuentra dirigida la investigación. En efecto, los informantes son los sujetos objeto de estudio, las personas que harán parte de la investigación y las cuales se encuentran dentro del mismo ámbito de análisis. Para ello se toman en consideración aquellos que van a aportar datos directos al estudio realizado. En este sentido, explica Albert (2007) que la naturaleza de un informante es ser “aquel que tiene el conocimiento y la experiencia que el investigador precisa, así como la habilidad de comunicarse, dispone de tiempo y está dispuesto a participar en el estudio” (p. 63); es decir, el informante es aquella persona que participa de manera voluntaria en la investigación y que posee la experiencia así como el conocimiento sobre el tema planteado y cuyo aporte resulta vital para el investigador.

En este contexto, para la investigación, se tomaron como informantes a los CEO de las agencias, es decir, aquellas personas que son los máximos ejecutivos de las nueve agencias de marketing digital ubicadas en el municipio Libertador de la ciudad de Mérida, Estado Mérida. Sin embargo, existió una agencia de las nueve que se seleccionaron que se reservó el derecho de suministrar información; en consecuencia, los sujetos de información claves en total fueron tomados de ocho agencias, quienes fungieron como aporte fundamental a la hora de precisar información sobre la investigación y problemática planteada por estar inmersos en el área de estudio, y vivir las circunstancias directas que refiere el planteamiento especificado.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para analizar la problemática de la investigación, se requiere hacer uso de diferentes técnicas que permitan obtener la información requerida, e igualmente de los instrumentos más representativos de ellas. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los medios a través de los cuales se obtiene información necesaria y pertinente para alcanzar los objetivos de la investigación. Explica con Palella y Martins (2017) “las técnicas de recolección de datos son "las distintas formas o maneras de obtener la información" (p.115), es decir, son los mecanismos o formas utilizados para recoger la información de manera sistematizada para ayudar al investigador a dar respuesta al problema planteado. Opina Arias (2016), “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67), de este modo, se considera que uno de los pasos más importantes dentro de un estudio, es obtener y registrar la información de interés, luego de identificar los datos que se requieren se determina la manera más adecuada para recogerlos, por lo que se obtiene información fundamental para garantizar el éxito en la investigación.

Al respecto, las técnicas que se utilizaron en el presente estudio mixto son la entrevista, la encuesta y la observación documental estas técnicas proporcionan información necesaria para alcanzar los objetivos planteados.

Para tal efecto, se aplicó la técnica de la entrevista estructurada la cual consiste en el diálogo directo entre el investigador y la persona entrevistada, con el fin de obtener respuestas directas en cuanto a la percepción del entrevistado acerca de las interrogantes establecidas.

Explica Arias (2016):

Más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida (p.73).

Esta técnica fue utilizada con el objeto de estudiar la perspectiva de los entrevistados con respecto al problema planteado, este tipo de técnica se caracteriza por su profundidad

porque indaga de una forma más amplia una gran cantidad de aspectos y detalles que suelen ser de interés al estudio. Es importante aclarar, que la clasificación de la entrevista fue estructurada, la cual según Arias (2016):

Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contienen las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador la cámara de video (p.73).

Según lo mencionado, se emplea para obtener información directa de la directiva, respecto a la gestión, seguimiento, estrategias y control de los costos, así como para determinar si la propuesta de la investigación es viable y pertinente.

En relación a la encuesta, definida por Palella y Martins (2017) es una técnica:

Destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito (p. 123).

En virtud de lo expuesto, la encuesta es un método de recolectar información, sea esta cualitativa o cuantitativa, en el que se establecen previamente los objetivos o finalidades de los datos a recoger, y en la que existe una interacción entre el encuestador y el encuestado. Para el caso de estudio, se realiza a las personas encargadas o la directiva de las agencias de marketing digital que interfieran en la parte administrativa y de costos de las agencias, donde manifiestan sus ideas acerca del estudio planteado.

Por otro lado, también fue oportuno emplear la técnica de la observación documental, la cual es caracterizada por ser una técnica que consiste en registrar la información obtenida, mientras se realiza la búsqueda y exploración de las fuentes secundarias. Al respecto, Hurtado y Toro (2007), la revisión documental “permite el estudio de cualquier investigación y el conocimiento previo o el soporte bibliográfico del tema” (p.65).

En virtud de lo expuesto, se necesita de la búsqueda, estudio, análisis, e interpretación de información contenida en textos, trabajos especiales de grado, páginas Web y documentos

legales, entre otros. En este caso, se empleó esta técnica para complementar y fundamentar la información que se recolecte durante el trabajo de campo.

Por otro lado, es necesario también apoyarse en los instrumentos de recolección de datos, conformados por todos los recursos usados para extraer la información necesaria para el análisis. Argumenta Arias (2016) que un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener registrar o almacenar información” (p. 68); por lo tanto, el instrumento es la herramienta que permite obtener y plasmar los datos requeridos en la investigación, sirviendo como filtro para seleccionar la data requerida y estudiarla con mayor facilidad. En este sentido, es de importancia aplicar los instrumentos de recolección de datos, aquellos medios materiales o recursos usados para extraer y almacenar la información (Arias, 2016, p. 111) necesaria para el análisis, en los que se agrupan las pautas que guían la atención del investigador.

Para esta investigación, se recurrió a los siguientes instrumentos: un guion de entrevista, una guía de observación documental y un cuestionario, a través de los cuales es posible recabar la información necesaria para el diseño de las directrices estratégicas en costos.

Según Palella y Martins (2017), el guion de entrevista, que es parte de la técnica de la entrevista, “desde un punto de vista general, es una forma específica de interacción social” (p. 127). Para este estudio, las guías de entrevistas fueron aplicadas a las personas encargadas de los diferentes servicios que ofrece las agencias de marketing digital. Es necesario acotar que se utilizó el guion de entrevista formalizada para obtener datos factibles a la hora de su procesamiento y análisis. Este instrumento consiste, de acuerdo con Palella y Martins (2017) “en un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable; comúnmente se administra a un gran número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico” (p. 130). La aplicación este tipo de instrumento que contiene una serie de preguntas a un grupo de

personas es útil para manejar de manera más eficaz la información debido a que las respuestas serán dirigidas a puntos específicos, impidiendo así la divagación.

Otro de los instrumentos es el cuestionario. Según Arias (2016), el cuestionario es una modalidad de encuesta, y “se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74). Es decir, se elabora un conjunto de preguntas diseñadas para generar información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación. Para este estudio, dicho instrumento fue aplicado a la directiva para conocer sus opiniones respecto a los servicios que prestan y la manera cómo calculan y gestionan sus costos. Estuvo conformado por una serie de preguntas y se llenó de manera anónima para garantizar mayor sinceridad en las respuestas.

A su vez, la investigación también utilizaría lista de cotejo como instrumento de la revisión documental, con la que se pretende detallar los aspectos que se observaron en las lecturas realizadas y los eventos encontrados, para facilitar la interpretación y el análisis de los hechos. De tal manera, para Arias (2016), la lista de cotejo o de chequeo “también denominada lista de control o de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p. 70). En efecto, se utiliza para recabar y seleccionar la teoría que permite analizar e interpretar correctamente los resultados, además de identificar los planteamientos que sustentan el modelo de acumulación de costos propuesto.

En este orden de ideas es importante recalcar que, el guion de la entrevista (ver Anexo 5) se utilizó para cumplir con los cuatro objetivos de la investigación, se aplica a cada uno de los directivos de la agencia de marketing digital. Para ello se estructuró una lista comprendida de 18 ítems para realizar una indagación sobre la situación y conocimiento en el tema. Este instrumento se relaciona con las siguientes temáticas: características del marketing digital, proceso de determinación de los costos, elementos de una gestión estrategia en costos y la gestión estratégica de costos con respecto al área contable, financiera y administrativa.

Por su parte, el cuestionario (ver Anexo 3) se aplicó para información preliminar, a fines de validar o evidenciar sobre el contexto de la problemática existente que envuelve la gestión estratégica en costos. Contó con 7 ítems relacionados con el estudio planteado: elementos de la gestión estratégica en costos, planificación de metas y objetivos, variables para el cálculo de costos, metodología de asignación de costos, controles de gestión, rentabilidad y lineamientos estratégicos.

Las interrogantes del cuestionario se destinaron a conocer los elementos que integran una gestión estratégica en costos, planificación y establecimiento de metas y objetivos, reconocer las variables que influyen al momento de calcular costos, metodología de asignación de costos, controles de gestión en costos, adecuado manejo de rentabilidad y utilidad de poder contar con los lineamientos oportunos en la gestión de costos.

Una vez que fue aplicado el cuestionario, se procedió a la codificación de los mismos. Para Palella y Martins (2017), la codificación “tiene por objeto sistematizar y simplificar la información procedente de los cuestionarios” (p. 172). En este sentido, se obtuvo información para el cumplimiento de los objetivos específicos. Fue de suma importancia el adecuado manejo de codificación de los datos, ya que permitió obtener información exacta respecto a las variables de estudio.

Siguiendo con el mismo orden de ideas, se realizó la guía de observación documental (ver Anexo 7) para obedecer a los cuatro objetivos de la investigación, para la cual se organizaron una lista de categorías de veintidós ítems puntualizados en:

1. Evolución de la economía digital.
2. Principales elementos del sector digital.
3. Características del marketing digital.
4. Definición de las agencias de marketing digital.
5. Importancia de los canales o medios digitales.

6. Características de empresas de servicio.
7. Elementos del costo.
8. Proceso para determinar los costos.
9. Definir costos por proyectos, proceso y basado en actividades.
10. Método de determinación de costos.
11. Metodología adecuada para asignar costos por servicios.
12. Criterios para establecer precios y rentabilidad.
13. Componentes de una gestión estratégica en costos.
14. Técnicas de liderazgo en costos.
15. Estrategias para posicionarse en el mercado.
16. Factores de diferenciación en el servicio.
17. Importancia de distinguir el nicho o enfoque de mercado.
18. Manejo de los causales de costos.
19. Relación existente entre la información contable gerencial y la información contable financiera.
20. Principales herramientas financieras.
21. importancia de la planificación, control y evaluación de los recursos.
22. definición de una visión estratégica en costos.

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis e Interpretación de los Datos**

Las técnicas de análisis e interpretación de datos son las técnicas que se utilizan para entender y explicar los datos recolectados. El tratamiento de la información consiste en el análisis de los datos recopilados en el estudio y permite la representación cualitativa o cuantitativa, facilitando el establecimiento de conclusiones. Arias (2016), opina que “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación, si fuere el caso”. (p. 111). Es de acotar que la información

obtenida de cada instrumento debe recibir un tratamiento específico. Por consiguiente, los datos y los hechos recolectados en la investigación deben ser medidos en función de las técnicas que sean más adecuadas a las características de la información obtenida.

Ahora bien, para el procesamiento de información se editan tablas en las cuales a partir de cada ítem o pregunta contenida en la guía de entrevista se presentan los hallazgos o resultados y se efectúa el respectivo análisis e interpretación. Previamente, se hace una tabla de comparación de datos, la cual contiene la siguiente estructura: categoría, pregunta, respuestas de los sujetos entrevistados y resultado; este último quiere decir el resumen final al que se llega luego de analizar cada respuesta en cada pregunta y categoría de los sujetos entrevistados, ( ver tabla 6), el cual será contrastado con los demás instrumentos, en la tabla de resultados ( ver tabla 7); es decir, se agrega la última columna con la finalidad de analizar la información recolectada y resumida de los entrevistados. De esta manera, se podrá enlazar y contrastar con la información aportada por los distintos autores, junto también con los resultados obtenidos de los encuestados.

### **Tabla 7**

*Ejemplo de tabla de Comparación de Datos*

<b>Categoría</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>	<b>Sujeto 3</b>	<b>Resultado (Resumen)</b>
A	1				
B	2				
C	3				

*Nota.* Elaboración propia.

## Tabla 8

*Ejemplo de tabla de Resultados*

Preguntas 1,2,3...
<b>Texto (Resumen de los entrevistados)</b>
<b>Análisis</b>

*Nota.* Elaboración propia.

Resulta necesario precisar que, una vez revisados los constructos que soportan la investigación y realizada la entrevista a los expertos, la encuesta y la revisión documental, se presentan los resultados del estudio por objetivos específicos. Para efectos de esta investigación se utiliza la técnica de la triangulación para realizar un análisis mixto de los datos, ya que la misma representa un proceso que permite el cruce de información de los instrumentos, además de que permite protegerse de la subjetividad y confrontar los relatos de diferentes sujetos claves de información, y en consecuencia, hace que sea fiable, ya que se toma la información recabada de los diversos instrumentos mencionados anteriormente, como la guía de entrevista, el cuestionario y el guion de observación documental, demostrando la validez y fiabilidad de los mismos. Principalmente, la triangulación permite ver los resultados desde diferentes ópticas por su versatilidad a la hora de agrupar varios puntos de vista de un mismo aspecto. Al respecto, Pallela y Martíns (2017) establecen:

La triangulación implica reunir una variedad de datos y métodos referidos al mismo tema. Se recoge la información desde puntos de vista distintos, lo que permite realizar múltiples comparaciones de un tema utilizando perspectivas y conocimientos diversos. Esta herramienta presenta ventajas porque, al emplear diversos métodos en la investigación, éstos actúan como filtros, lo que permite mayor nivel de concreción y objetividad de los resultados analizados. Por ello conviene recoger los datos de la realidad con métodos diferentes: si éstos difieren el uno del otro, proporcionan al investigador un mayor grado de confianza (p. 184).

Bajo este aspecto, la triangulación se constituye como un proceso para verificar con objetividad los resultados obtenidos al utilizar varios mecanismos para permitir el análisis desde diversos matices o puntos de vista, a través del cruce de información entre la teoría y la aplicación de los instrumentos para codificar, agrupar los datos, y ver la concordancia o divergencia que hay en el mismo.

En línea con lo expuesto, para el análisis e interpretación de la información obtenida por los instrumentos, se considera realizar un análisis de contenido para examinar las características de la información obtenida de las fuentes bibliográficas, y de esta forma establecer las relaciones que permitan dar respuesta al problema planteado. Acerca de este método de análisis, Andréu (2011) nos ilustra:

El análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. En ese sentido es semejante a su problemática y metodología, salvo algunas características específicas, al de cualquier otra técnica de recolección de datos de investigación social, observación, experimento, encuestas, entrevistas, etc. (p. 2).

Desde este punto de vista, se puede decir que mayor interés esta técnica es fundamentalmente estudiar las ideas comprendidas por distintas fuentes de información y poder reflejarlas de manera objetiva y sistemática; se pueden resumir las observaciones llevadas a cabo de forma que proporcione respuestas consolidadas a las interrogantes de la investigación.

De los argumentos anteriores y en concordancia con el diseño de la investigación que se ha previsto establecer, se considera necesario y acorde emplear la estadística descriptiva, ya que la misma incluye métodos de recopilación, organización, presentación e interpretación de un grupo de datos, por ende, se usa como técnica de análisis e interpretación de los resultados de las encuestas, para su aplicación.

## **Validez y Confiabilidad de los Datos**

### ***Validez***

La validez de un instrumento consiste en la revisión del mismo para verificar si es capaz de medir todos los indicadores planteados y dar respuesta al problema original, es decir, garantizar que los resultados que se plasmen en ellos sean fidedignos. En este sentido, explican Pallela y Martins (2017) que la validez “se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación que existe entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 160). En este orden de ideas, para asegurar que las respuestas a las interrogantes sean reales y apegadas a las circunstancias que se viven, se utilizan los métodos de validez para depurar cualquier barrera o sesgo que pueda existir en las resultas de los instrumentos. En efecto, para determinar la validez del instrumento se pretende presentar a tres (3) especialistas versados en metodología de la investigación, lenguaje y redacción y en el tema de la investigación.

Ahora bien, la validez tiene diversos mecanismos o métodos que se pueden utilizar para garantizar las respuestas obtenidas, adaptándose al tipo de investigación. En el presente caso, se usó el método del juicio de expertos. De acuerdo con Palella y Martins (2017):

A un número impar de expertos (tres, cinco o siete) en la materia de estudio y en metodología o construcción de instrumentos, se les entrega una copia de los instrumentos a utilizar con su respectiva matriz de análisis, los objetivos de la investigación, las variables y los criterios para la cualificación de las preguntas (p. 161).

Estos expertos “revisarán el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que considere necesario” (Palella y Martins, 2017, p. 161).

Es así como la validación se realiza mediante el juicio de tres expertos, para obtener su opinión con respecto a la presentación, claridad en la redacción, pertinencia de los indicadores, relevancia del contenido y factibilidad de aplicación, además de hacer sugerencias para mejorarlos. Los expertos considerados para este juicio fueron un experto en contabilidad de

costos, un experto en metodología y un experto en lengua y redacción, quienes, basándose en su capacidad de discernimiento, revisaron los aspectos sustanciales de la investigación, buscando la emisión de un criterio respecto a cada una de las preguntas, así como también como observaciones referidas a la presentación del mismo. Cabe destacar que, por las características de los instrumentos utilizados en esta investigación, sólo el cuestionario y la guía de entrevista ameritaban ser validados, ya que al fundamentarse en opiniones que transmiten las personas, es difícil establecer sus criterios de calidad.

### ***Confiabilidad***

La confiabilidad, por otra parte, se refiere al grado en el que la aplicación repetida del instrumento a un grupo de determinado de sujetos produce resultados iguales, o lo más parecidos posibles, dando por hecho que el resultado no ha cambiado. Para definir confiabilidad, Palella y Martins (2017) señalan:

La confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad (si se repite, siempre da el mismo resultado (p.164)

En síntesis, a través del mecanismo de confiabilidad se puede asegurar que el instrumento de la investigación aplicado en el mismo campo obtendrá el mismo resultado. La confiabilidad genera confianza y la veracidad de la investigación, ya que a través de métodos como el juicio de expertos en la materia (tres, en este caso), el estudio se vuelve confiable, de este modo, la correcta conclusión del tema planteado y la propuesta de soluciones viables para solventar las adversidades que se demuestran de los resultados arrojados.

## Capítulo IV

### La Caracterización en el Sector de las Agencias de Marketing Digital

La economía digital ha revolucionado la forma cómo las empresas gestionan su negocio, ya que así proyectan sus estimaciones, objetivos, metas y propósitos a futuro. En los últimos años, esta tendencia y metodología económica ha manifestado un elevado crecimiento en el sector empresarial y digital. La economía digital y el medio corporativo han desarrollado un vínculo muy estrecho; lo cual origina que el área de la digitalización cada día ofrezca múltiples ventajas para las organizaciones, independientemente del rubro al que se dedica o el tamaño de su negocio, por tal motivo, el significativo impacto de la tecnología ha potencializado el crecimiento de las organizaciones, razón por la cual, principalmente este escenario se da porque existe una gran variedad de opciones de productos y servicios en este medio.

En esta misma línea de pensamiento, el marketing se ha transformado en las últimas décadas, desde la consolidación de la Internet, por lo que, en la actualidad, se habla del “marketing en lo digital”, que, sin duda alguna, además de tomar en cuenta los criterios tradicionales, utiliza la integración de tecnología. Por esta razón, este concepto ha cobrado más fuerza en los entornos competitivos y mercados globales, siendo una alternativa cada vez más atractiva de comercialización, usando medios tecnológicos y digitales para desarrollar estrategias fundamentales en la comunicación con el cliente para lograr el intercambio de bienes y servicios, el posicionamiento y fidelización de la marca. Resulta útil puntualizar que el marketing digital es el medio o camino que mayormente buscan las empresas para impulsar su marca, crear comunidades y permanecer en la mente de los consumidores y usuarios potenciales. Las tendencias de consumo en el ámbito digital se intensificaron aún más como consecuencia de la pandemia por COVID-19 que se vivió principios del 2020; en consecuencia, los hábitos de consumo evolucionaron a la inmersión de estrategias digitales con un crecimiento mayor de lo que normalmente se podía esperar.

Paralelamente, se observa también la evolución de aquellas agencias que ofrecen el servicio de marketing digital, caracterizándose en el sector digital como una fuente de gran importancia para aquellas empresas que quieren incursionar y establecer nuevas estrategias en cuanto a lo digital se refiere. Estas agencias de marketing digital son catalogadas como empresas de servicio que engloban un concepto relacionado con la comunicación integral, producción de material publicitario, producción audiovisual, marketing, branding, entre otros servicios. Las mencionadas agencias poseen características propias del sector, donde deben desarrollar estrategias creativas para poder vincularse con sus potenciales clientes, entendiendo y acompañándolos en todo el proceso de sus servicios.

Según lo manifestado, se hace necesario precisar el análisis de los datos que permiten estudiar el alcance del objetivo específico 1 de la investigación, obtenidos de las distintas técnicas e instrumentos de recolección. Estos fueron reflejados por medio de una tabla que presenta los resultados de la opinión de las ocho personas representantes o CEO de las agencias de marketing digital consultadas. Estas opiniones en la tabla se expresan como un todo a modo de resumen, el cual incluye las respuestas de todos los entrevistados.

## **Tabla 9**

*Objetivo específico N° 1: "Caracterizar el sector de las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida"*

---

**Pregunta 1: ¿Cuál es la importancia para usted que tiene la evolución de la economía digital en las agencias de marketing de dicho sector?**

---

**Texto (Resumen de las opiniones de los entrevistados):**

La economía digital ha sido muy importante para la evolución del marketing digital. Hoy en día, las agencias no serían lo que son si no fuese por esta gran evolución, que ha tenido sus altos y bajos, pero en la que se aprecia una revolución donde la mayoría de las personas han pensado o hecho de pasar de un establecimiento físico al área digital de todos los medios y plataformas digitales como: páginas web, redes sociales, medios audiovisuales, y de lo cual las agencias de marketing se han beneficiado mucho, atendiendo un sector con bastante demanda.

Por otro lado, la economía digital ha tomado muchísima importancia con la pandemia; la gente tuvo que adaptarse de hacer marketing y publicidad de una manera a otra muy diferente para poder adaptarse a las tendencias empresariales, donde la comodidad y la tecnología prevalecen. La economía digital ha tenido un peso muy grande, habiendo democratizado el acceso de los medios y

---

---

las empresas sobre todo pequeñas y medianas, ofrecido mayor control sobre lo que quieren, pueden hacer y sobre los resultados que pueden y quieren obtener. Esto ha sido transformador para el mercado, ya que antes entraban las marcas más vanguardistas, pero ya en tiempos más recientes todo el mundo puede tener acceso; incluso países como Venezuela, donde hay limitaciones, la gente cada día puede hacer más y mejor, e incursiona con más fuerza en la parte digital.

Otra de las características significativas con la evolución de la economía digital es que las transacciones son más sencillas. Es mucho más fácil concretar negocios y llegar a acuerdos con los nuevos medios y canales de comunicación; esto ha hecho una economía más sencilla y productiva.

Otro de los puntos importantes a considerar en la economía digital son las criptomonedas, que vienen siendo la base de la economía digital para toda la gestión estratégica digital.

Se llega a la conclusión que totalmente hay una evolución significativa en el sector digital en los últimos tiempos. Por ejemplo, era imposible hace 6 años ver un mundo así; Binance, hace 6 años, era imposible de usar de la manera como lo usamos ahora. Un crecimiento absoluto que influye en el marketing digital y en la conducta de las personas en el mundo digital no solo cambia el comportamiento del marketing digital, sino también cambia el comportamiento del consumidor digital. Si el comportamiento de un consumidor se ve afectado, quiere decir que hay evolución.

---

### **Pregunta 2: ¿Cuáles son para usted las características principales del marketing digital?**

---

#### **Texto (Resumen de las opiniones de los entrevistados):**

- 1- Creatividad: la creatividad y el sentido del humor siempre deben estar presente.
  - 2- Agresividad: cuando incides en el mercado, tienes que afectar el subconsciente de los consumidores.
  - 3- Orientación: se orienta al cliente de sus necesidades, muchas veces el cliente no tiene la razón.
  - 4- Identidad: los consumidores tengan la capacidad de reconocer la marca y la identidad, no solo por posicionamiento en la competencia sino orientada a que sea reconocida. Lo que otros puedan captar de la marca.
  - 5- Autenticidad: si no se es auténtico, se pasa desapercibido, y la fama solo sería momentánea. No hay permanencia a largo plazo.
  - 6- Comprensión: Entender lo que las personas quieren ver.
  - 7- Valor: Contenido de valor, medios digitales en general
  - 8- Atención: de calidad y personalizada, orientación del cliente hacia nuevas tendencias, rapidez de respuesta.
  - 9- Tecnología: Uso del tic junto con todas las novedades de innovación como canales para enviar y recibir mensajes con la audiencia, la inmediatez, con la preparación y edición del mensaje, pero, sobre todo, en la recepción de la respuesta del consumidor.
  - 10- Vigilancia: Monitoreo que se le pueden dar a los resultados porque es mucho más preciso que el marketing tradicional.
  - 11- Efectividad y alcance: se puede llegar a miles y miles de personas y quizás de las formas más antiguas no se podrían, y por la efectividad se puede tener información, medir datos y estadísticas, y reconocer si hay fruto y beneficios en lo que se esté aplicando.
  - 12- Definición: las empresas alcanzan la definición de su propia marca.
  - 13- Publicidad digital: Estrategias digitales para hacer publicidad; al final el marketing digital se vuelve como un embudo de ventas para una empresa.
  - 14- Comunicación integral.
  - 15- Marketing operativo: conocer todo el entorno, cualidad o componentes de un servicio y producto hasta el marketing estratégico donde se establece todos los objetivos, metas y acciones a perseguir por una empresa.
-

---

**Pregunta 3: Las agencias que ofrecen marketing digital son catalogadas como empresas de servicio; según su perspectiva, ¿cuáles son las piezas o elementos claves para ser distinguidas de esa manera?**

---

**Texto (Resumen de las opiniones de los entrevistados):**

La mayoría de los entrevistados considera su trabajo como un producto, porque cree que la entrega es producto y lo que el consumidor requiere es el servicio. Luego, analiza que ofrece otros servicios como, impresión o consultoría, pero regresa al ámbito publicitario: Por ejemplo, dice que cuando entrega una campaña publicitaria es un producto, ¿porqué un producto? Porque diseña. hace un estudio y busca relación matemática para entregar un producto porque siempre será tangible el resultado.

Por otra parte, el resultado de lo que se ofrece es intangible; incluso el resultado es parte del servicio. Esa foto, ese video que sale es el resultado, pero realmente lo que pesa es lo que viene antes de eso, es decir, el proceso, y ese es el servicio: la asesoría, la manera estratégica de manejar esa información que les da el cliente, como se maneja y como se le dan diferentes opciones. Por ejemplo, una acción puede ser efectivamente un video, o una foto, pero otra acción puede ser una campaña de comunicación; incluso puede pasar a la parte física, tal vez, una campaña con volantes. Entonces, el servicio que se da es una interpretación de la información que les está dando el cliente y ellos le dan una acción, la cual la mayoría de las veces es intangible, y el beneficio directo de la información del volante es intangible; el volante es un medio, pero el producto es intangible.

Otras agencias también caracterizan e identifican los elementos o piezas claves de la siguiente manera:

- Ofrecer al cliente un servicio completo; si no existe ese servicio, lo buscamos y hacemos *outsourcing*<sup>2</sup>. Se debe entender el concepto del cliente, saber que producto y servicio va a ofrecer es uno de los mayores logros y beneficios.
- Hacer la fidelización del cliente a largo plazo.
- Entender que no hay un intercambio de un bien físico como tal, se intercambia un servicio realmente.
- Tener trayectoria, credibilidad, responsabilidad y un buen portafolio para mostrar al cliente los servicios.
- Tener una propuesta de valor, estrategias creíbles de marketing de calidad, porque hoy en día están muy virilizado los influencers y la cantidad de seguidores, pero se busca es un marketing que no engañe, que tenga realmente un alcance, y eso no es gratis hacerlo.
- Comprender que hay una falsa percepción del servicio del marketing. Hay una competencia, es decir, una guerra desleal donde se cobra menos, pero no son personas especializadas, que a veces no completan el trabajo. Debe existir un equipo multidisciplinario: el estratega, el diseñador, el desarrollador o programador; así, se logra fidelizar a los clientes en años. Debe existir un proceso de desarrollar una marca y que la empresa se impulse en redes sociales.
- Estar orientado a las personas es uno de los fundamentos más importantes
- Saber la diferencia de un producto a un servicio, tangible o intangible; entonces, obviamente se cataloga como un servicio porque es algo intangible y es digital y se trabaja con base en eso.
- Tener la integración de programas y plataformas digitales de gestión empresarial. Se brinda atención desde y en todo tipo de plataforma y servicio digital: páginas web, branding, ruta estratégica, plan estratégico de marketing, campañas de comunicación integral, redes

---

<sup>2</sup> Outsourcing: *tercerizar, tercerización. Instituir la acción de terceros en un contrato.* Real Academia Española. (2022). *Tercezar*. En *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Recuperado en 11 de marzo de 2023 de <https://dpej.rae.es/lema/tercerizar>

---

sociales. Se hacen campañas publicitarias a todo el país, con toda la estrategia diseñada por las agencias, incluyendo investigación, estudio de mercado y diseño, es decir, un servicio completo e integral que abarca todo.

---

*Nota.* Elaboración propia.

Se puede evidenciar que la gran mayoría de las agencias de marketing digital conocen el sector digital en el que operan. Además, reconocen la importancia que ha tenido la evolución de la economía digital para su crecimiento como agencia. Tal y como lo menciona Paz (2021):

Las nuevas tecnologías de la revolución digital están transformando toda la economía y, por lo tanto, la manera de producir y consumir, hacer negocios y realizar intercambios colaborativos. Por ello surge la advertencia de que, para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece, se requerirá transformar las empresas y los sectores productivos (p. 38).

De esta manera, se justifica la insistencia en que el marketing digital aplique las nuevas plataformas digitales que puedan facilitar los intercambios y las interacciones entre agentes y comunidades de usuarios. Desde una perspectiva económica, “las plataformas digitales son intermediarias entre oferentes y demandantes de bienes, servicios, ideas o inversiones” (Paz, 2021, p. 38). En este orden de ideas, el marketing digital, y en su defecto, las agencias, necesitan planificarse de manera integral, orientándose hacia múltiples servicios para el logro de los objetivos del negocio contratante. Sin embargo, no se debe dejar a un lado las métricas a evaluar y así mismo, todos los factores de marketing posibles deben estudiarse e involucrarse en lo digital, lo que incluyen: diseño del producto, precio, distribución, ventas y posicionamiento.

Adicionalmente, en virtud de lo expresado por los entrevistados, existe un factor inherente al crecimiento de la economía digital y es la pandemia del COVID-19, que de manera positiva ha generado la renovación y transformación de técnicas digitales y una nueva cultura en los consumidores. En concordancia, Paz (2021) expresa,

La pandemia solo aceleró la irrupción de la revolución digital. Y ya no es el futuro, sino nuestro presente. Los efectos de esta revolución habían alcanzado cada rincón del planeta antes de la pandemia. Y es la más amplia conocida porque prácticamente todas las personas están conectadas a esta gran red humana a través de Internet (p. 9).

Partiendo de estas premisas, sin duda, uno de los factores que aumentó el crecimiento tan acelerado de la economía digital ha sido la pandemia, cuando no se preveía alcanzar ciertos cambios sino en unos años más. Por lo que, se fomentan ahora nuevas tendencias digitales, Tecnologías de Información y Comunicación y, ciertamente, nuevas necesidades de los consumidores, empresas y trabajadores.

Aunado a ello, se puede analizar que el grupo de interés entrevistado argumenta su propio criterio y expresa una serie de características del marketing digital, en coincidencia con el autor Mayordomo (citado en Sánchez, Fernández, Mier-Terán 2018):

- *El marketing online* es un sistema de pensamiento, una filosofía que engloba tanto al propio marketing como a las técnicas que utiliza.
- *El marketing online* representa una ventaja competitiva, especialmente para las pequeñas empresas.
- Los objetivos y conceptos del marketing online y del marketing tradicional no cambian.
- *El marketing online* debe formar parte de la cultura general de la empresa.
- *El marketing online* permite la comercialización de productos y servicios a través de la Internet.
- *El marketing online* es un gran igualador de oportunidades entre las empresas grandes y pequeñas.
- Con el *marketing online* el público ya no es el receptor pasivo del mensaje, sino que será este quien busque el producto que más le interesa y cubra sus necesidades.
- La Internet es en sí misma un catálogo permanentemente actualizado.
- Con el *marketing online* se produce un cambio importante, en el que se pasa de un marketing basado en el producto a otro centrado en el cliente (p. 3).

A la luz de este contexto, existe una concordancia entre lo que expresan los autores con lo que reflejan los entrevistados, ya que se puede analizar que los mismos poseen

conocimientos acerca del mundo digital donde se desenvuelven o laboran y las características más importantes a considerar en el *marketing online* o digital, destacando la importancia que tiene el cliente, ya que es el centro de todo y tiene el poder absoluto. Por ello, las agencias deben ser auténticas, creativas y ofrecer servicios a la medida de sus clientes para satisfacer realmente sus necesidades, sin dejar a un lado, la comunicación, el análisis y el monitoreo constante de sus diferentes servicios, en el cual se encuentran implicados los medios o canales digitales, indudablemente acompañados del uso de la Internet y las TIC.

Por último, en este segmento se indagó sobre los elementos o piezas claves para que las agencias de marketing digital sean catalogadas como empresas de servicio, razón por la cual se logra determinar que el elemento común denominador el ofrecimiento de un servicio; son agencias cuyo factor detonante viene siendo la “intangibilidad”. Sin embargo, existe discrepancias de opinión, porque una minoría de los entrevistados consideran que ofrecen un “producto”, aun cuando se está hablando de servicios. Esto quiere decir que muchas veces estamos en presencia de una debilidad que viene de no entender o aprender a diferenciar entre producto y servicio. Parte de esta investigación incluyó que en ese momento de la entrevista se educara al entrevistado acerca de estos términos.

En vista de lo mencionado, se hace necesario complementar dicha información. Un producto no es igual que un servicio; básicamente, la principal diferencia radica en que el producto es tangible, mientras que el servicio es intangible. Para Kotler & Armstrong (2013) el producto es algo “que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (p. 196). Por otro lado, según Stanton, Etzel y Walker (2007) definen a un servicio como una actividad identificable e intangible que es el “objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (p. 301).

En este sentido, tener conocimientos claros acerca de ambos conceptos permite tener mayor claridad en los productos y /o servicios que ofrecen las empresas siendo esto fundamental para el marketing. Conviene analizar tanto desde el punto de vista físico de la composición del producto, como desde el punto de vista de las cualidades que posea, y en función de la misión que debe cumplir dentro del panorama de las líneas de productos, así como de las gamas que forman sus servicios.

Volviendo la mirada hacia las agencias de marketing digital, existía confusión porque hay una minoría del grupo de interés entrevistado que aparte de ofrecer los trabajos de marketing digital también brindan distintos servicios publicitarios, como instalación de vallas, agendas publicitarias, avisos publicitarios, entre otros. Cabe mencionar la opinión del autor Torres (2019), quien concluye lo siguiente:

- 1- Los servicios no son productos.
- 2- Los productos son objetos, los servicios son prestaciones.
- 3- Un servicio es un proceso interactivo.
- 4- Los servicios ni se usan ni se consumen, se experimentan (s/p).

Tanto los productos como los servicios en el marketing digital se han transformado en los últimos tiempos de una manera más dinámica cuya importancia radica en analizar las estrategias que sean necesarias para lograr los objetivos; sea que las agencias de marketing digital ofrezcan un servicio, un producto o ambas, el cliente debe sentirse satisfecho al consumir el trabajo que se brinda.

## Capítulo V

### El Proceso de Determinación de Costos para Las Agencias de Marketing Digital

En épocas donde se habla de internacionalización de la economía, las empresas han tenido que plantear nuevas estrategias para seguir siendo competitivas. Dentro de estas estrategias, muchas se han olvidado de la importancia que tienen los costos en los que están incurriendo para la fabricación de sus productos y/o la prestación de sus servicios, así como la forma como éstos afecta su rentabilidad.

Por tal motivo, es importante que las empresas replanteen su sistema y metodología de costos. No se pretende desconocer el aporte de los sistemas de costos tradicionales con sus tres elementos: mano de obra directa, materia prima y los costos indirectos de fabricación sobre los que se hace una presentación; lo que se quiere mostrar es la necesidad de establecer metodologías que contribuyan a determinar cuál es la participación de cada uno de los costos en cada uno de los productos y/o servicios que la empresa ofrece, con el fin de tener un control sobre los mismos y estar en permanente revisión para tenerlos como marco de referencia y poder evaluar la gestión estratégica de costos en el mundo empresarial.

Cabe destacar que, un correcto proceso y análisis de determinación en costos permite obtener el nivel de eficiencia alcanzado en la utilización de sus recursos e insumos. De esta manera, se puede utilizar una adecuada formulación, planeación, control, determinación y selección de cursos de acción en el desarrollo de estrategias para que, con el paso del tiempo, la gerencia pueda obtener información útil en pro de garantizar metas y objetivos propuestos.

Diariamente y en cualquier lugar del mundo se encuentran disponibles una serie de productos y servicios que ofrecen las empresas. Por ello, antes de vender y comercializar cada uno de los bienes y servicios, es necesario determinar su costo y, por consiguiente, su costo unitario, lo que se debe hacer por medio de distintos procesos y metodologías que permitan a

los negocios encontrar mejores resultados, sin pérdidas. Al respecto, López (2014) publica lo siguiente:

Uno de los errores más comunes de los empresarios, incluso entre aquellos que llevan varios años operando una empresa, es descuidar el área de los costos. Entre las principales razones se encuentran el desconocimiento sobre la importancia de determinar el costo unitario de los productos (p.6).

Partiendo de lo mencionado, es de suma importancia mencionar que los empresarios de cualquier tipo de negocios, sean estos digitales o no, conozcan el interés y la utilidad de construir las bases y el camino para determinar e identificar sus costos y aplicar ciertas metodologías que sean de gran beneficio para su agencia o negocio, sin dejar a un lado, por supuesto, ciertas herramientas tanto financieras como administrativas que conlleven al éxito de manejar estrategias competitivas para posicionarse en el mercado con una rentabilidad deseada.

En correlación a lo expresado, Luciani, Castellanos, Urdaneta y Rodríguez, (2022) exponen cuatro conceptos que son fundamentales en el área de costos y, específicamente aquellas empresas que laboran en un ambiente digital, por ende, destacan los siguientes términos:

El costo directo es aquellos que están vinculados estrechamente con la prestación de servicio, por tal motivo, para aquellos negocios o emprendimientos digitales este costo viene dado mayormente por el talento humano, el equipo de trabajo y la duración. Los autores afirman que el costo directo puede vincularse con el valor monetario pagado al servicio profesional *online* adquirido. Por otro lado, también define los costos indirectos como “costos se relacionan de manera tangencial con los servicios prestados y los infoproducto elaborados, es decir, son indispensables para llevar a cabo la actividad comercial” (p. 109), adicionalmente, los costos indirectos por prestación de servicios *online* suelen relacionarse con el internet, servicio eléctrico, entre otros. Asimismo, indican que la asignación de los costos indirectos por el producto o servicio puede elaborarse hacerse “a través de una estimación del número de

ventas que se espera obtener o simplemente prorratearse por medio de un porcentaje basado en la experiencia” (p. 109).

Por último, manifiestan los gastos de administración y de ventas, este último está relacionado con el desembolso del dinero para lograr con ciertos objetivos, por ejemplo, la publicidad pagada, mientras que los gastos de administración son aquellos desembolsos necesarios para la operatividad del negocio, los cuales puede ser, pagos realizados al contador público, gastos de papelería, entre otros.

En resumen, es de gran importancia poder identificar y controlar los costos directos e indirectos, gastos de ventas y administración de sus servicios, en este caso, digitales, para poder alcanzar un sano ambiente empresarial de éxito y tomar decisiones estratégicamente acertadas, que, sumado a un adecuado manejo financiero y análisis de la rentabilidad, sin lugar alguna son fundamentos claves y necesarios para la gestión de cualquier agencia de marketing digital. En gran medida, el éxito en la gestión de los costos resulta del proceso de su estimación, ya que es el punto de partida para determinar el presupuesto y proceder luego a su control.

Bajo esta óptica, se hace necesario definir el término de rentabilidad como señala Tostados (citado en Luciani, Castellanos, Urdaneta y Rodríguez, 2022):

El término rendimiento hace referencia a los “beneficios producidos por una inversión, es decir, es un indicador que revela si el emprendimiento digital está produciendo beneficios monetarios que justifiquen la existencia del negocio” y, por ende, conocer si es posible pensar en la autofinanciación de su crecimiento (p. 56).

Hay signos evidentes de que, ante este contexto, la rentabilidad o rendimiento financiero continúa siendo una de las motivaciones más importantes para quienes invierten capital en una empresa. Por esta razón, el fundamento de GEC viene a dar soporte al análisis financiero necesario en los temas de gerencia estratégica, como el análisis de la cadena de valor, análisis del posicionamiento estratégico y análisis de los causales de costo.

Sin embargo, es de relevancia destacar que antiguamente existía un concepto erróneo de que los sistemas o metodología de costos solo acumulaban estos para el valor de inventarios y calcular los costos vendidos, olvidando que la principal razón para manejar costos es emplear un adecuado manejo de administración y buscar las mejoras progresivas en las empresas. Es por ello que hoy en día la tendencia moderna se encamina hacia la creación y utilización de la contabilidad de gestión como elemento clave para administrar los costos.

Por su parte, como ya se ha mencionado, el mundo empresarial y a nivel de competencia global ha conducido al entorno a exigir información más precisa y relevante sobre los costos y la forma de proceder en cuanto a actividades, procesos, productos, servicios y clientes de la organización. Por lo tanto, distintas empresas usan o se les sugiere utilizar una metodología de asignación de costos acorde con el sector en el que operan. En relación a ello, para Pellegrino (como se cita en Bedoya, Márquez y Estrada ,2014) “el método o técnica de costeo es el conjunto de procedimientos específicos utilizados para la determinación de un costo” (p. 10). Esto quiere decir que debe existir una metodología para poder calcular los costos que se pueda implementar según el direccionamiento que las compañías quieran tomar y las políticas de costos que tenga. En este orden de ideas, González, N. (2017) expresa:

Para diseñar un sistema de costo es imprescindible conocer a cabalidad el tipo de entidad o empresa para el que se realiza, identificar los procesos que se llevan a cabo y, de acuerdo con la teoría de los costos, esbozar los instrumentos que permitan identificar y registrar los componentes del costo aplicables a cada proceso. La implementación de estos sistemas puede abarcar la totalidad de la empresa o un área definida y enfocarse hacia los departamentos, los productos o los servicios y las actividades (p. 3).

En síntesis, dentro del contexto y estudio de los costos, existen diferentes metodologías de asignación de costos, dado que para conocer los mismos se necesitan sistemas de información muy bien elaborados y establecidos que puedan identificar los recursos consumidos. Para efectos de esta investigación, y según la naturaleza del sector digital, se abordaron tres tipos de metodología de costos: costos por proyecto, costos por procesos y

costos basado en actividades (estas metodologías fueron abordadas con profundidad en el Capítulo II - Fundamentos Teóricos de la Investigación). Estos modelos arrojan alternativas de obtener información válida para la toma de decisiones y evaluar, si efectivamente, existe un manejo de costos que pueda:

- Obtener información para la planificación, evaluación, decisión y control de los costos de las agencias de marketing digital.
- Calcular posibles desviaciones.
- Conocer las fallas existentes en el área de costos.
- Calcular y analizar los costos, rendimientos y resultados por productos, centros de costos y actividades.
- Identificar los objetivos relacionados con la gestión y control empresarial.

Aunado a lo anteriormente expuesto, es de importancia indagar un poco más sobre el proceso de determinación de costos en las agencias de marketing digital, tema que se relaciona al objetivo específico 2 de la presente investigación. Los resultados los cuales fueron obtenidos por las técnicas e instrumentos de recolección de datos de los ocho sujetos claves de información de este estudio, se presentan por medio de una tabla.

#### **Tabla 10**

*Objetivo específico N° 2: “Describir el proceso de determinación de costos utilizado en las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida”*

---

**Pregunta 4: ¿Qué elementos del costo usted identifica en los servicios de marketing digital que ofrece?**

---

**Texto (Resumen de las opiniones de los entrevistados):**

Para algunos entrevistados, se puede notar que existe debilidad en los conocimientos en el área de costos y su diferencia entre el gasto, por lo que se tuvo que orientar un poco a los sujetos claves de información. De esta manera, logran identificar algunos elementos del costo según sus servicios. Desde esta perspectiva, existen agencias que ofrecen, aparte del servicio de marketing digital, publicidad con productos en físico, como vallas publicitarias y agendas, entre otros, por ende, identifican elementos del costo en el área de producción, y en el área de materia prima, de instalación,

---

---

de tiempo de asesoría, y de talento; es decir la mano de obra de todos los involucrados con el servicio de marketing digital y publicidad, alquiler y condominio en algunas agencias que tienen espacio físico, servicios públicos, depreciaciones, honorarios como supervisores, además de otros gastos como los operativos, de logística y de transporte. Adicionalmente, agregan margen de la empresa. Los entrevistados señalan que cuando se suman todos elementos mencionados hay que establecer un precio bajo para ser competitivo, para adaptarse a los precios del mercado.

Otras personas de las entrevistadas en las agencias de marketing digital consideran otros elementos como el costo del proveedor del servicio de Internet; esto es un costo fijo del cual ellos dependen; cuentas de teléfono, pagos de la empresa, pagos de impuestos, utilería para sesiones de fotografía y producciones; depreciaciones de los equipos, costo de proyección. Esta partida se toma en cuenta para alguna mejora del establecimiento de trabajo o integrar más talento humano, es decir, adecuación del espacio físico, u otros trabajos que ameriten de más horas-hombre. También identifican plataformas que cobran un porcentaje por los pagos que le realizan; por ejemplo, un cliente les paga utilizan el sistema de transferencias interbancarias de bancos estadounidenses conocido como Wester union y al cambiar ese dinero a efectivo tiene un valor adicional.

Seguidamente, algunas agencias toman en cuenta ciertas herramientas que pueden ser pagas para ciertos servicios que ofrecen, como, por ejemplo, algunas para el diseño de fotos en Photoshop® para redes, Canva Pro®, los cuales hacen cobro de membresía. Esas membresías o características especiales tienen un costo estimado para los servicios que brindan las agencias. Conjuntamente, hay otros costos en relación con plataformas como CRM<sup>3</sup>, páginas web, dominio, *hosting*<sup>4</sup> y pagos publicitarios de la propia agencia.

Se identifican otros costos, como el de instruir, ya que hay agencias que se consideran academias, en donde los empleados aprenden. Por esta razón, se destina una partida para capacitación y cursos, formación profesional para todo el equipo mensualmente.

En contraposición, existen otras agencias que no consideran la depreciación de sus equipos, los impuestos y el alquiler.

---

**Pregunta 5: ¿Cuál es el proceso que usted aplica para determinar sus costos?**

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados):**

Según lo recolectado en las entrevistas, se puede notar que algunos expresan tener ciertas debilidades o desventajas, en el área, incluso incertidumbres, por la manera en la que calculan sus costos. Se puede analizar que la mayoría de la directiva de dichas agencias no poseen conocimientos en ciertos ámbitos como el financiero, el contable y el administrativo, sino que, por el contrario, sus habilidades y conocimientos van dirigidos hacia el diseño y la programación. Sin embargo, argumentaron algunas ideas de cómo es su proceso para determinar sus costos, entre los cuales se destacan:

- Se determinan por hora de trabajo en el área de marketing digital. También se tiene una media con el precio de mercado, y dependiendo del estatus o condición del cliente, porque hay clientes que valoran la calidad del producto y/o servicio por el que está dispuesto a pagar como hay clientes que se adaptan al mercado.
- Se determinan por la cantidad de horas que se deben dedicar a cada servicio, evaluando todas las características y personas involucradas; de tal manera, en función de los requerimientos previstos por el cliente, se establecen los costos por cada unidad de servicio. Dicha unidad posee tiempo, talento humano, uso de ciertos equipos y materiales.

---

<sup>3</sup> *Customer Relationship Management*, se refiere al conjunto de prácticas, estrategias comerciales y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente.

<sup>4</sup> O alojamiento web, servicio donde se pueden alojar todos los contenidos necesarios (textos, imágenes, bases de datos, emails)

- Uno de los elementos principales de la prestación del servicio de marketing digital es la mano obra o el talento humano, en este sentido, no todas las agencias manejan este elemento del costo de la misma manera. Para el proceso de determinación de dicho costo, algunas agencias calculan según el trabajo o servicio que prestan, un sueldo preestablecido o un porcentaje según la carga laboral; sin embargo, existen agencias que subcontratan los servicios sobretodo en casos de fotografías y audiovisuales, y otras contratan empleados *freelance*<sup>5</sup>.
- Otros indican que los precios se encuentran estandarizados de acuerdo con el tipo de plan, número de publicaciones, campañas publicitarias, tipo de plataforma; el costo ya está fijo por el trabajo realizado.

En este punto, aquellos que manifestaron poco conocimiento en el área de costos están dispuestos a incluir un software que les permita la sistematización y automatización de sus procesos en el área contable. Asimismo, de las ocho agencias entrevistadas, solo tres agencias organizan y estructuran su agencia. Este dato es de gran utilidad porque al manejar una debida planificación facilita en gran medida el proceso de determinación de los costos. Según la óptica de las tres agencias, proporcionaron la siguiente información.

1. El peso operativo de uno de sus servicios más frecuentes es las redes sociales, lo que hace que la agencia tenga una estructura muy específica. Ésta se divide en departamentos, por ejemplo, contenido, diseño, fotografía y audiovisual, razón por la cual existen jerárquicamente los departamentos. Al mismo tiempo, esto se encuentran subdivididos, y hay personas que coordinan y dan las instrucciones necesarias para llevar a cabo el servicio. En este sentido, los costos se van calculando según el departamento y servicio. De acuerdo a la agencia, tienen además ciertos proyectos más especializados de marketing (diseño de imagen, marca y pendones, campañas, avisos, uniformes, todo lo referente a la imagen, asesorías en marketing) que requieren de costos adicionales y personal diferente para ser llevado a cabo.
2. Como resultado de lo anterior, los entrevistados exponen que, a través, del tiempo se han dado cuenta que la programación es uno de los ejes principales del estudio, porque los diseñadores pueden ser muy creativos, pero si no tienen una estrategia a seguir, una planificación a atender, realmente no se dará una respuesta efectiva de los servicios. Con respeto a lo mencionado, una vez ya establecida la planificación y estructuración del servicio, lo primero que se hace es listar los costos fijos, además, de los demás costos y gastos que se incurren por el proyecto establecido o por los distintos servicios prestados.
3. Finalmente, otro proceso para determinar sus costos es establecer un porcentaje que mantenga operativa a la oficina y lo identifican como el producto mínimo viable de la siguiente manera: hay un estándar para ciertos servicios donde la estructura de costos se divide en cantidad de talentos involucrados y el porcentaje restante se mantiene en la oficina para cubrir todos los costos y gastos relacionados con la operatividad.
4. Por otra parte, se logra percibir que la mayoría de los CEO de las agencias no determinan sus sueldos, siendo esto una debilidad para ellos al ofrecer sus servicios; por tener estatus de “dueño”, no consideran el tiempo y el conocimiento que invierten en sus agencias.

---

**Pregunta 6: ¿Qué metodología para asignar costos usted considera apropiada para su agencia, siendo estos principalmente, costos por proyecto, costos por procesos o costos basados en actividades? ¿Por qué?**

---

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados)**

---

<sup>5</sup> Trabajador que ejerce su profesión por cuenta propia y no bajo contrato de otra persona o empresa.

---

La mayoría de los entrevistados argumentaron que han establecido o utilizado en sus agencias la metodología de costos por proyectos en muchos de los casos, porque son servicios de gran escala o magnitud, en los cuales entran en el proceso del proyecto distintas personas especializadas en cada área, como programadores, diseñadores, mercadólogos, entre otros especialistas.

También otras agencias admiten que manejan los costos por proyectos dependiendo de la profundidad, porque gestionan plan de servicio. Cada plan tiene un precio, que es una tarifa mensual, y a esa tarifa mensual se desagregan cosas que se hacen con el cliente como un rompecabezas, por ejemplo, visitas del cliente al mes, cantidad de fotografías al mes, cantidad de videos grabados, cantidad de promociones, entre otros. Atendiendo a esas consideraciones, se evalúan todas las características del servicio que se brinda y en función de todas las características previstas por el cliente se asigna el monto a cobrar y lo que implica cada uno de los costos.

En contraposición a lo anterior, exponen que anteriormente tenían planes fijos (dichos planes varias agencias lo siguen usando); le informaban al cliente lo que contenía el plan y los servicios a ofrecer. Sin embargo, expresan que la experiencia con este tipo de planes por varios años les ha servido para saber que la metodología más adecuada es por requerimiento, es decir, costos por proyectos sin planes fijos, partiendo de ciertos servicios estandarizados con sus costos fijos, y partiendo de allí (servicios básicos), se pueden ir agregando otros servicios especializados requeridos por el cliente.

Asimismo, otra parte de las agencias trabajan con planes totalmente especializados: el costo varía según los requerimientos, es decir, que los costos están individualizados, por lo que, cada servicio dentro de la gestión, cada acción del servicio que se ofrece tiene un precio individual (por ejemplo, cada post tiene un precio individual). Eso ha sido de beneficio porque antes se veía una muy baja retribución de la utilidad; ahora, de esta manera, se benefician más al verse incrementados los pagos por planes personalizados, servicios individualizados y calidad de servicio.

Sin embargo, existen otras agencias que utilizan una metodología mixta. Al catalogarse de esa manera explican un poco su proceso de asignación de costos, donde proporcionan la siguiente información: en primer lugar, categorizan sus servicios, ejemplo servicio A, B, C; cada cliente tiene una categoría para entrar, y cada servicio estandarizado posee un plan y su metodología de asignación de costos diferente que depende del servicio.

En líneas generales, la mayoría de las agencias manejan metodologías en asignación de costos diferentes, cada una a su manera, sin una estructura teóricamente compuesta. Por otra parte, existen agencias que alegan costos por procesos; cuando se les preguntó más al respecto, se llegó a la conclusión que no sabían del tema. Otros expresaron directamente no tener conocimiento del tema, y que simplemente calculan sus costos con base en lo que creen que se pueda gastar en el servicio que ofrece. Posteriormente, ninguna agencia establece la metodología ABC; incluso no saben de qué trata este tipo de metodología.

---

### **Pregunta 7: ¿Qué criterios toma en consideración al momento de establecer precios y rentabilidad?**

---

#### **Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados):**

Los criterios de rentabilidad y precio que más usan las agencias de marketing digital son los siguientes:

1. Precios del mercado: es decir, estudiar y evaluar precios de la competencia y no solo en el mismo segmento, sino en segmentos similares. Esto, junto con lo que cuesta mantener la operatividad y con todos los costos y gastos asociados permite establecer los precios y la rentabilidad de cada servicio y poder equilibrar los precios para que sea competitivos.
  2. Valor de consultoría, trayectoria y asesoramiento, con una tarifa ya establecida por experiencia y conocimiento.
  3. Margen de ganancia establecido por el porcentaje de la ley venezolana.
-

- 
4. Manejo de contratos con clientes de mínimo 3 meses, lo cual permite manejar proyecciones, garantizar y autorizar los costos y gastos, sin incertidumbres.
  5. Cada cliente paga su línea, es decir, la catalogación de su servicio.
  6. Los precios se calculan con base en varios argumentos. En primer lugar, costos y gastos generados de la empresa, y, en segundo lugar, para establecer el precio final se considera también necesario el precio de la competencia, más no en el estado Mérida, sino a nivel nacional, lo que permite saber si es el precio adecuado o no.
  7. Limitación o margen ya previamente establecidos para el *outsourcing* y los *freelancers*
  8. Estandarización de procesos y servicios.
  9. Las ganancias se dividen en dos partes: una parte para los operarios y otra parte para la agencia.
  10. Comunicación y entendimiento con el cliente: es decir, que el consumidor tenga conocimiento de lo que se ofrece y pueda entender lo que se cobra, sin bajar el margen de rentabilidad.
  11. La calidad, el alcance y la dificultad según los requerimientos y parámetros de cada cliente, pudiendo esto elevar el costo significativamente, adicionado a distintos aspectos técnicos y operativos necesarios de evaluar.
  12. Los precios evolucionan con la evolución del trabajo.
  13. Se establecen los costos de cada servicio, porcentaje de rentabilidad y dentro del porcentaje de rentabilidad adicionamos un porcentaje para otro tipo de gastos como formación, reuniones de esparcimiento.

La situación descrita permite concluir, por medio de ciertos criterios, que existen agencias que si bien, tratan de establecer sus precios y rentabilidad una vez calculado sus costos y evaluado los precios de su competencia. No obstante, aquellas agencias que estandarizan ciertos servicios tratan de ofrecer otra línea u otros servicios diferentes a los de la competencia, para que la rentabilidad sea más atractiva y puedan, aparte de cubrir su operatividad, ganar un poco más. Sin embargo, es de suma importancia destacar que en las entrevistas se puede notar que los CEO expresan ciertas incertidumbres e inseguridades de saber si establecen de manera correcta y adecuada sus costos, sus precios y su rentabilidad. Esto permite comprender que existe una gran debilidad por parte de esas oficinas que prestan el servicio de marketing digital al momento de establecer sus precios y su necesaria rentabilidad. En síntesis, no existe un equilibrio entre saber si están haciendo las cosas bien y calculando adecuadamente los precios de sus servicios o un servicio elevado compensa otro que contiene menos ganancia; además, la mayoría expone que sus precios son analizados o revisados mínimo cada 6 meses, siendo también esto una desventaja para dichas agencias que las ha llevado a sentir la necesidad de buscar ayuda de expertos en el área.

---

*Nota.* Elaboración propia.

Del análisis anteriormente descrito, se logra conocer la perspectiva de las ocho agencias de marketing digital acerca de su proceso para la determinación de costos. De acuerdo con sus respuestas transcritas y resumidas, se observó que la gran mayoría posee un ligero conocimiento, así como también se pudo visualizar debilidades, desventajas e incertidumbre en el ámbito de costos, reflejando la importancia de que este tema sea tratado por profesionales en el área en sus respectivos negocios. Gran parte de dichas agencias está conformada por un

grupo multidisciplinario, pero no todas manejan el conocimiento, ni tienen el personal necesario para un manejo adecuado de costos.

Bajo estas premisas, poder reconocer los elementos del costo en los servicios de marketing digital es de gran importancia. Al contrastar las respuestas de la guía de entrevista con las encuestas realizadas en el Capítulo I referente a la validación del problema, se evidencia que un 75% de los encuestados reconocen las variables que influyen al momento de calcular sus costos. Por tal motivo, en las preguntas de las entrevistas, la mayoría alega poder identificar los diferentes elementos del costo que consideran necesario al prestar su servicio, y el argumento que los sujetos claves de información manifiestan coincide en gran parte con lo desarrollado en el marco teórico de la presente investigación. Como dice Paredes (2018): “los costos varían de acuerdo a lo que la empresa desea, es decir las horas de publicación, el tipo de publicación, los días y el alcance que quieran escoger para poder ser vistos por el público objetivo” (p. 92). En este sentido, los costos de cada agencia pueden variar dependiendo del servicio a ofrecer y los requerimientos de cada cliente. Es de importancia resaltar que los costos directos, indirectos y gastos operacionales siempre estarán presentes en cualquier agencia estudiada; lo que mayormente puede variar son costos por el servicio, lo cual puede llevar, por ejemplo, más o menos horas de talento humano o el uso o no de programas especializados para llevar a cabo un tipo de servicio específico. A la luz de estas consideraciones, existen varios autores que han reflejado la importancia que tiene el talento humano en las empresas; entre ellos se destacan Núñez y Miranda (2020):

El enfoque de este marketing digital se ha acelerado en el presente siglo XXI, siendo constante la transformación y la renovación de todos los procesos empresariales a todos estos niveles, cobrando suma importancia la comunicación organizacional, la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento, y las actualizaciones de cualquier organización en los aspectos tangibles e intangibles a lo largo y ancho de su cadena de valor (p. 9).

En este tipo de empresas, donde la intangibilidad y el rubro digital van de la mano, sin duda, uno de los elementos más importante a considerar es la mano de obra, por lo tanto, todos los costos asociados en ella, ya que contribuye al desarrollo exitoso de sus servicios de marketing digital. Esto no quiere decir que el talento humano sea el único elemento del costo, sino que solo se refiere al hecho de que, en empresas de servicio, el papel del recurso humano cobra mucha importancia, y, en su defecto, en los costos.

A pesar de lo anterior, un 25% de los encuestados no tienen conocimiento en el área, lo que concuerda con lo hallado en las entrevistas, la existencia de un grupo de interés sin conocimiento alguno en identificar los elementos del costo de su agencia.

Ante este contexto, se hace necesario explorar el proceso de determinación de costos en estas agencias, así como la metodología que aplican al momento de calcular cada uno de sus costos. Una vez conocida ya la importancia del proceso para determinar los costos, se acude a la opinión de los encuestados, donde un 50% de la población estudiada admite contar y conocer la metodología de asignación de costos para su agencia de marketing digital; la mayoría utiliza la metodología de costos por proyecto, siendo la respuesta predominante en las entrevistas realizadas.

Al respecto, Corea y Gómez (2014) señalan que “identificar claramente los comportamientos de compra que posee cada consumidor en cada mercado meta definido garantizara que las decisiones estratégicas de marketing estén bien dirigidas y fundamentadas, permitiendo tener un alto porcentaje de éxito en la implantación” (p. 43), esto quiere decir, que el punto de partida para determinar los costos es entender los requerimientos de cada cliente y con base en ello, poder calcular los costos relacionado a los recursos que se utilizan y al servicio que soliciten. En empresas de servicio el comportamiento del consumidor es individualista, por ende, exigen servicios y soluciones sobre sus necesidades, lo que implica aplicar y adoptar estrategias personalizadas.

Con relación a los costos, Oliveros y Rincón (2011) consideran que es “muy importante conocer los costos de los proyectos, así como gestionarlos de manera adecuada, para que el proyecto sea completado conforme al presupuesto aprobado y con ello, lograr la optimización de sus costos” (p. 87). De estas consideraciones, es vital recordar que los costos implican desembolso de dinero, y, en efecto, una adecuada gestión de los mismos influye de manera directa en el éxito de los proyectos del marketing digital, ya que de ello depende el alcance, la receptividad, la fidelización del cliente y la satisfacción de los proyectos. Tal y como mencionan los entrevistados, aplicar la metodología de costos por proyectos implica establecer parámetros según lo que se requiere, tal vez, partiendo de costos fijos previamente establecidos, pero la variación radica desde la agregación de otros servicios. En el marketing digital se usan mucho los planes estandarizados y categorización de servicios como punto de partida, donde los costos ya son anteriormente analizados para que cubran la totalidad de la operatividad de las agencias. Además, las agencias de marketing digital parten de un mismo propósito, el cual es reconocer los recursos como tiempo, trabajo y conocimiento aplicados al proceso de determinación de sus costos. Visto de esta forma, de las mayores dificultades que enfrentan las empresas en el sector digital es saber realmente como gestionar sus costos y entender las características de los servicios frente a los bienes tangibles, lo que ha generado un marketing específico.

Dentro de este orden de ideas, luego del proceso de determinación de costos, la rentabilidad bajo a esta óptica juega un papel muy importante; incluso al comparar ambas técnicas de recolección de datos como la encuesta y la entrevista, se puede relacionar la aparición de un factor determinante: la incertidumbre en aplicar un correcto porcentaje de ganancia según cada línea de servicio.

Por el análisis de la encuesta se descubre que hay un porcentaje mayoritario, un 63% de los CEO encuestados, que afirma que al momento de establecer su rentabilidad no están

seguros de saber si es la apropiada, siendo esto una gran desventaja para dichas agencias, ya que la rentabilidad es una pieza clave para cualquier tipo de empresa. Al respecto Figueroa (2015) señala que en la rentabilidad es:

[...] indispensable saber que toda unidad empresarial, debe conocer su situación financiera, para saber si están siendo utilizadas correctamente sus estrategias competitivas. Un aspecto fundamental es conocer si el negocio es rentable. La administración está centrada principalmente en la permanencia de las empresas, y esta se mide a través de la rentabilidad, las empresas se han enfocado en innovar con nuevas herramientas que les permita no sólo subsistir o permanecer si no también ser más rentables cada día (p. 6).

En consecuencia, la rentabilidad juega un papel indispensable en las empresas y en la estrategia financiera, además de la planificación estratégica y plan de negocios, ya que abarca todas las decisiones de inversión y financiamiento necesarios para lograr el máximo beneficio reflejado en la utilidad. Por consiguiente, el poder conocer y administrar la rentabilidad de los negocios permite gestionar ciertas herramientas e innovaciones necesarias para la evolución del mercado en que se desenvuelve.

Entre los criterios para establecer precios y rentabilidad mencionados en las entrevistas, Mejía (2005) señala que toda empresa debe considerar ciertos aspectos para establecer su política de precios, lo cual explica en seis pasos:

1. Seleccionar el objetivo de la fijación de precios.
2. Determinar la demanda.
3. Estimación de los costos.
4. Analizar costos, precios y ofertas de los consumidores.
5. Escoger un método de asignación de precios.
6. Seleccionar el precio final.

Cada negocio, tiene una finalidad para fijar sus precios, puede ser por mantenerse en el mercado, aumentar sus utilidades, crecer en la participación, por liderazgo en costo o diferenciación en el servicio, de tal manera, siempre el precio genera una fluidez de demanda

distinto lo cual tiene impacto en los objetivos de la empresa. A su vez, en la estimación de los costos, la demanda y el mercado juega un papel importante ya que establece los límites de precio que las empresas pueden cobrar por su producto, y los costos permiten establecer el límite inferior, por ende, las entidades esperan cobrar un precio que logre cubrir los costos de producir, distribuir y vender el producto o servicio, sin afectar la demanda y el mercado.

Por otra parte, es importante el análisis de costos, precio, y ofertas de la competencia para comparar y estimar un precio cercano de las empresas competidoras, pudiendo ser inferior o superior dependiendo del liderazgo y posicionamiento que posee en el mercado. Por último, una vez que se conoce la estructura del cliente, la función de los costos y los precios de los competidos, se selecciona el precio final.

En líneas generales, el proceso de determinación en costos para las agencias de marketing digital es de vital interés, ya que permite establecer una metodología de asignación de costos que pueda identificar los elementos del costos en los que incurre y analizarlos, además de analizar los costos de marketing de los productos para determinar la ganancia por línea del productos, analizar los gastos involucrados por abarcar a diferentes segmentos de consumidores, diferentes territorios y otros segmentos, y posteriormente analizar el porcentaje de rentabilidad. Sin embargo, es menester acotar que en Venezuela existe la Ley Orgánica de Precios Justos, la cual establece un margen máximo de ganancia del 30%. Todo lo mencionado en líneas precedentes es de gran utilidad, porque además evalúa las estrategias o planes alternativos con sus respectivos costos.

## Capítulo VI

### Los Elementos que Integran una Gestión Estratégica de Costos en las Agencias de Marketing Digital

El marketing digital se ha transformado en los últimos años de una manera más integral, influyendo y renovando con ello las teorías administrativas. En tal sentido, el marketing digital, el apoyo estratégico y los costos van de la mano en pro del logro de los objetivos establecidos en cualquier compañía. Para Kotler y Armstrong (citado en Núñez y Miranda, 2020):

Defienden la idea de que el entorno de una empresa está constituido por fuerzas y actores externos al marketing que afectan la capacidad y dirección de la misma para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta, y es por ello que cuantas más herramientas de marketing tenga a su disposición la empresa, mejor direccionamiento podrá alcanzar frente a este entorno tan incierto y cambiante, surgiendo de ahí la importancia del marketing digital como elemento crucial de éxito en las labores sustantivas del marketing y la estrategia de la organización (p. 3).

Con la afirmación anterior, se puede decir ante un mundo globalizado y cambiante, las tendencias empresariales suelen evolucionar y así obligan a los negocios y a sus tomadores de decisiones aplicar métodos y herramientas para adecuarse a dichos entornos variables y circunstanciales, donde actúan tanto factores internos y externos que pueden afectar a la organización, lo que se traduce que la dimensión estratégica sea más integral.

En este contexto, la gestión de costos amplía la visión del análisis de la organización y de las agencias de marketing digital, desplegando procesos de planificación y control, sistemas de acumulación y técnicas de estrategias y gestión que permitan tomar decisiones desde la integralidad de la cadena productiva de las organizaciones, apoyadas en costos. Para Cárdenas (como se cita en Melean-Romero y Torres, 2021):

La gestión de costos persigue tres aspectos esenciales a) proveer información resultante de costos de los artículos manufacturados o de los servicios prestados; b) proporcionar información vinculada con la planificación y el control; y c) presentar información para una adecuada toma de decisiones gerenciales. Para ello, es fundamental el conocimiento adecuado de los costos de producción (materias primas, mano de obra e indirectos de fabricación); siendo además necesario, para fines de rentabilidad y estrategia, la consideración de costos

relacionados con diseño, administración, comercialización y distribución del producto (p. 139).

Por consiguiente, la aplicación de los costos ha ido evolucionando en el tiempo, principalmente por los cambios constantes de la nueva economía. Tiempo atrás, entre los objetivos de conocer los costos estaba la fijación del precio de venta; hoy nadie duda que el precio lo fije el mercado o este influenciado por otros factores o componentes. Razón por la cual, antes, la idea de costos se asociaba exclusivamente con los procesos productivos, mientras que hoy el análisis es mucho más amplio: se analiza no sólo el circuito interno de conformación de costos, sino los agentes externos relacionados al producto y/o servicio.

Conviene puntualizar que, a la luz de todas las consideraciones anteriores, ha surgido lo que hoy se conoce como la gestión estratégica de costos. El análisis de los costos siempre ha sido parte integrante del mundo de los negocios; sin embargo, dentro del campo de la estrategia, se busca la contabilidad y la gestión de los costos desde una perspectiva extensa, donde aparecen ideas que están ligadas con toda la organización, a sus competidores, sus proveedores, en fin, está vinculada a todo lo que concierne al ambiente en que desenvuelve la empresa. Por tal motivo, se hace alusión también estratégica porque los costos se utilizan para analizarlos y desarrollar estrategias superiores con el objetivo de generar ventajas competitivas que puedan ser mantenidas a través del tiempo.

Dentro de la GEC, existe tres elementos claves a considerar que son: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y los causales de costos, estos componentes son la base para estudiar este tema tan importante en la agencias de marketing digital, su importancia radica en que hoy en día no solo es importante conocer costos, o manejar contabilidad tradicional y financiera sino también desde una óptica más amplio con mayor profundidad en el estudio del entorno, ventajas y posicionamiento competitivo.

Es por ello, que la fusión y la evaluación de ambos argumentos como lo es el marketing digital y la aplicación de la GEC cobra mayor relevancia, y es el estudio central de esta

investigación, dada las características y en vista de las nuevas tendencias digitales y estrategias competitivas de costos se hace relevante su análisis.

Por tal motivo, a continuación, se explora una serie de respuestas acerca de los elementos que integran una gestión estratégica de costos para las agencias de marketing digital, tema que relaciona con el objetivo específico 3 de la presente investigación, la información recolectada es a través de los ocho entrevistados y encuestados acerca del tema en comento.

### **Tabla 11**

*Objetivo específico N° 3: “Determinar los elementos que integran una gestión estratégica de costos que sean apropiados para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida”*

---

**Pregunta 8: ¿Cuáles son los componentes que usted considera que son principales en una gestión estratégica en costos?**

---

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados):**

Con respecto a esta interrogante, se puede evidenciar que las respuestas a esta pregunta reflejan la mayor debilidad en las agencias, debido al poco conocimiento de la materia por parte de los sujetos claves de información. De hecho, se hizo necesario orientarlos en este tema tan importante para la investigación y lograr respuestas más acertadas.

En primer lugar, expresan sumo interés en el tema de identificar las actividades que generen valor; de hecho, varias agencias comentaban que tenían estancados productos y servicios que han sido planificados y diseñados con una gama gigantesca creativa y no se estaba aprovechando, siendo esto un punto crucial para orientar y tener los lineamientos correctos para explotar dicha línea de servicio. Lo que están haciendo es implementar nuevas estrategias de ventas, como capacitar a personal para que pueda ofrecer nuevas líneas de servicios y ser competitivos en el mercado a un precio atractivo y rentable.

En segundo lugar, expresan que unas de las actividades que ellos consideran pertinentes en este tema es identificar costos operativos que hayan aumentado en valor, por ejemplo, la Internet, servicio cuya tarifa había aumentado considerablemente sin que fuera notado. Por ende, este costo a un precio más alto pudiera aumentar sus costos de servicio.

En tercer lugar, consideran necesario conocer el tipo de actividad o servicio a prestar para identificar los componentes en una GEC y todos los factores involucrados que puedan variar como: talento humano, tiempo y uso de la tecnología. Por otra parte, se toma en cuenta mucho la naturaleza del cliente dependiendo de lo que pueda pagar y con base en o con referencia al mercado.

En cuarto lugar, los entrevistados reconocen que es un negocio muy noble; como cualquier rama del comercio en general tiene sus beneficios y ganancias, donde no pierden, como otros rubros que tienen productos con fecha de caducidad; por lo que este negocio les permite adquirir proveedores directos y equipos por menor precio, siendo esto uno de los componentes en su estrategia.

En quinto lugar, les ha funcionado trabajar en reconocimiento de marca, que los consumidores puedan escuchar el nombre y asociar el servicio; destacan que tienen clientes de gran calibre y la calidad de sus servicios les permite seguir posicionándose en el mercado.

---

---

En sexto lugar, un componente de gran utilidad ha sido planificarse de manera anual, y poder conocer la cantidad que se aspiraba ganar y la cantidad de clientes que se debe tener, para que la operatividad se mantenga en control y cubra los gastos.

Por último, argumentan que la cadena de valor es un tema que les preocupa mucho, por ejemplo, implementar acciones o actividades que generen valor, ya que en tiempos atrás, produjeron eventos sin ganancia alguna, luego se reorganizan mejor y retoman esta actividad; por ende, alegan ser un servicio diferenciado, ya que ser un servicio reconocido en la ciudad es diferente porque la visión de algunas agencias expresa realmente ofrecer marketing estratégico y no manejos de redes.

---

**Pregunta 9: ¿Cómo usted identifica cuales son aquellas actividades que generan valor en la agencia?**

---

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados)**

En relación a este tema, los entrevistados establecen que aquellas actividades que generan valor tienen relación con lo que se pueda mover en la industria para incluir esos servicios en las agencias, o en su defecto, si no salen con la misma frecuencia excluirlos y así no generen valor innecesario.

Por otra parte, identifican y perciben el valor agregado con el feedback con el cliente y la manera de gestionar, asesorar, entender y llevar a cabo los proyectos, ya que los mismos son llevados de manera multidisciplinaria y esto ha hecho que los clientes sean fidelizados.

Otros entrevistados argumentan que todos los servicios generan valor, no ofrecen productos que realmente no requieran, y más bien capacitan a otras personas para ofrecer servicios que les piden. Han hecho un esfuerzo de que cualquier servicio que se ofrezca complemente a otro.

Del mismo modo, expresan que es importante identificar si ese valor depende de lo monetario o de la empresa, porque a nivel monetario hay otras actividades que generan más ganancia que otra. Por ejemplo, el marketing, ya que no tiene gran inversión, en oposición a la publicidad, la cual tiene inversión física, a nivel de la empresa, el marketing tiene más valor en la empresa porque la gente lo requiere más que la publicidad. El marketing atrae otros clientes para publicidad.

Sin embargo, agencias con mayor trayectoria en el mercado expresaron ofertar un servicio muy amplio, incluso desde el marketing tradicional, y hoy en día muchos de esos servicios han sido desplazados por el marketing digital. Por ejemplo, llevaban a cabo mucho el servicio de investigación de mercado, adecuaciones de los locales comerciales, vallas, entre otros, servicios tradicionales que todavía se presta, pero con menor frecuencia. A pesar de ello, exclaman que tenerlos dentro del portafolio no genera mayor costo. Esa es la ventaja de la facilidad de las agencias, porque pueden adaptarse fácilmente.

Por otro lado, las agencias revelan que, por la alta rentabilidad, se conocen las actividades que generan valor o alianzas comerciales que han dejado un alto margen de ganancia; no obstante, también surgen muchas actividades que no generan tanta ganancia, pero tienen muchísimo reconocimiento de la gente. De igual forma, no descartan la posibilidad de innovar y arriesgarse en lo que genere un objetivo de rentabilidad esperado; así, se agrega esa nueva línea de servicio, siempre estudiando las variables externas que puedan influir y que no se pueda manejar.

Desde el punto de vista de los CEO, señalan que ejercer este cargo no es tan fácil como parece; tiene un gran grado de responsabilidad y se deben estudiar un gran número de factores como planificación, control, estudio del precio de competencia, además de impulsar su propia agencia en medios digitales. Por lo que, consideran conveniente invertir en cursos e instruir conocimientos tanto a ellos como a sus empleados, ya que, para sus clientes, un talento humano fortalecido es de gran importancia. En síntesis, indudablemente este punto es uno de los componentes más importantes en la gestión estratégica de costos para los sujetos de información clave.

---

**Pregunta 10: Desde su criterio, identifique algunas técnicas de liderazgo en costos que usted haya aplicado en su agencia**

---

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados)**

---

---

Según los criterios obtenidos de los entrevistados se puede manifestar lo siguiente:

1. Contactar promociones con proveedores.
2. Ofrecer servicios de mercadeo integral, sin subcontratar otros talentos profesionales como: fotógrafo, diseñadores gráficos e industriales fuera de la agencia, como hacen algunos de la competencia, permitiendo de este modo un liderazgo en precios y una estrategia en costos.
3. Identificar aquellas actividades más importantes en la gestión de marketing que me permitan cubrir los costos fijos, costos y gastos mensuales de la oficina, excluir todo aquello que no funcione ni genere valor ni funcionalidad.
4. Contactar proveedores de afuera permite conseguir equipos a menor precio.
5. Establecer contactos iniciales con el cliente simplemente para hacer demostración del trabajo que el equipo ha logrado; significa, tener una especie de portafolio que el cliente pueda visualizar los trabajos que se ofrece.
6. Contratar profesionales aptos para manejar el área administrativa, que puedan determinar las debilidades y detectar los factores que ha influido a la baja rentabilidad.
7. Establecer indicadores para evaluar costo y calidad de mano de obra que deben pasar por una serie de parámetros. Esta técnica es de suma importancia porque al establecer por parámetros de calidad se evalúa la calidad también del talento humano, lo que permite que no se afecte el reconocimiento, el posicionamiento, la notoriedad de la marca y el costo del talento humano realmente esté garantizado por los conocimientos y el trabajo que ofrece.

En contraste, existen otras agencias que no manejan este tema, como otras que les afecta que el cliente no esté satisfecho, por lo que se debe sacrificar porcentajes de costos y rentabilidad, porque hay servicios que no están claros cuando se hace la propuesta económica y en la ejecución del encargo se deben hacer y no se le cobra al cliente el adicional para mantener su fidelización y, por sobre todo, que este satisfecho como consumidor.

---

**Pregunta 11: Explique ¿qué estrategias le han funcionado para obtener ventajas competitivas y posicionarse en el mercado?**

---

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados):**

Entre las ventajas que más plasman los entrevistados se destacan las siguientes:

- Estudio de mercado de su propia agencia y ofrecer servicios diferentes al de su competencia.
- Calidad y precio de sus servicios.
- Servicios integrales y acompañamiento al cliente, por ejemplo, si el cliente desea algún servicio no ofrecido por ellos, buscan la manera y se lo consiguen; esto es con la finalidad de que el consumidor se sienta satisfecho con todos los servicios. Además, una de las ventajas más significativas que manifiestan algunas agencias es que al poseer diseñadores industriales dentro de la agencia tienen la capacidad de crear el producto y promocionarlo con el marketing digital.
- Validación y credibilidad de sus servicios por parte de clientes fijos para futuros consumidores o mercado meta; esto quiere decir que la cartera de clientes que mantienen permite validar y recomendar a otros.
- Años atrás educar a la gente sobre la importancia de ofrecer servicios con un equipo de trabajo establecido por profesionales era una de las grandes ventajas; sin embargo, con la evolución y transformación de la era digital, los servicios de ellos como profesionales empiezan a ser sustituidos por un creador digital o un comunicador social que trabaja solo o hace medio audiovisuales, por lo que se abaratan los servicios en el mercado. En este sentido, tienen como propósito establecido inculcarles a los consumidores la importancia de que sus requerimientos sean llevados por expertos en el área, y la diferencia radica en conocimientos

---

de mercadeo real y talento, por lo que puede ir más allá de una simple foto o post, destacando que es de relevancia que el cliente de sus clientes esté satisfecho. A partir de allí, las diferencias agencias manejan estrategias de marketing, sumar a la marca de sus clientes le trae beneficio a su agencia.

- Ofrecer distintos servicios, es decir, profesional capacitado para tener herramientas en el pensamiento estratégico, así como otras áreas profesionales, como servicios contables, asesoría de auditorías financiera y administrativa, diseñadores, entre otros; tener el personal adecuado transmite la confianza a los clientes.
- Establecer estructuras de costos que sean sostenibles en el tiempo y que cubran todos los compromisos de la agencia.
- Alianzas estratégicas, es decir, el intercambio de servicios con otras empresas les ha funcionado, y les permite bajar relativamente los costos.
- Cambios constantes y evaluación de la economía, ya que la misma no se encuentra estable.
- La mayor ventaja es la información que obtienen los clientes acerca de los resultados, es decir, que el cliente puede visualizar de manera legible y entendible que los servicios ofrecidos han tenido bastante alcance.
- Clientes nacionales e internacionales han impulsado en gran medida las agencias.
- Capital relacional, tener contactos con personas que contraten el servicio ha sido una pieza clave para avanzar en la agencia, el comenzar con clientes claves y acertados con gran trayectoria ha permitido credibilidad y posición a la marca.
- Una de las ventajas es que, a pesar de que existen muchas agencias, el mercado parece haber llegado a un momento crucial, lo que les ha permitido posicionarse y captar los clientes.
- Estrategias de comunicación integral.
- Servicio estratégico: ejecutar acciones desde la visión estratégica de marketing y no desde la visión operativa de gestión de redes sociales, es decir, apuntar hacia lo estratégico objetivo claves y alcanzables.

---

**Pregunta 12: Desde su punto de vista como CEO, ¿cuáles son los factores más importantes para diferenciarse de los servicios de marketing digital que ofrece, con el de su competencia?**

---

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados):**

De acuerdo con los CEO, existen varios factores que les permiten diferenciar sus servicios con el de la competencia. Aluden que es de gran relevancia ofrecer trabajos variables y diferenciadores, por ejemplo, no solo marketing sino también creación del producto y presencia de eventos para sus clientes, además de entender que el marketing va de la mano con el diseño. Por otra parte, en Mérida, el detalle radica en el conocimiento y la atención al cliente; por eso, uno de los éxitos de las agencias de marketing es mantener a los clientes informados y que los mismos se sientan atendidos.

Como ya se ha mencionado, entre las interrogantes, resulta esencial la integralidad de profesionales y los conocimientos en el tema de mercadeo, es decir, hacer todo el proceso de marketing, desde la evaluación de la factibilidad de la idea y plan de negocio, nombre, imagen, marca hasta la apertura del negocio del cliente.

Resulta asimismo vital resaltar también que estos CEO señalan que dos de las características que les ha permitido diferenciarse es la autenticidad y la originalidad, siendo estos elementos determinantes en la competitividad, practicando siempre la innovación y el refrescamiento de la estrategia.

Aunado a ello, la comunicación integral es elemental. Tener una metodología interna, la forma como se gestiona la agencia es diferente; esto quiere decir, como se trabaja, como se hacen las cosas, y qué les han funcionado ha sido clave para diferenciarse de su competencia. Asimismo,

---

---

destacar la importancia de diferenciarse en formación, es decir, los clientes tienen 2 opciones: adquirir el servicio de gestión de Instagram, por ejemplo, o adquirir el servicio de formación para gestión de Instagram. El objetivo es formar a las empresas para que puedan consolidar su propio departamento de marketing e instruirlos. Otras de las metas es ser “la universidad del conocimiento”, buscando formar nuevos talentos. El propósito es 50% económico y 50% moral, de contribución, responsabilidad social empresarial muy importante para las empresas, asesorías, formaciones y rutas estratégicas.

Por último, argumentan la importancia de gestionar estratégicamente plataformas digitales, y asociado a ello se encuentra el conocer al cliente ideal, siendo la base para todo; conocer al cliente y planificar metas y objetivos claros, y a partir de allí, será el elemento diferenciador el estudio a profundidad de mi cliente de mi cliente.

A partir de estas consideraciones, otros entrevistados infieren en que están trabajando día a día para poder adaptarse al mercado y tener más presencia digital en él, para así mejorar servicios, precios, y agregar más propuesta de valor. Más que un plan, es saber qué puede lograr el cliente con ellos como empresa, y qué crecimiento pueden lograr ellos con la agencia. A partir de allí, se aplica la estrategia de publicidad y contenido orgánico, se estandariza la presencia de gestión de marca dentro de los medios digitales. Así como también el mundo digital es dinámico y las agencias deben estar dispuestas a ser cambiantes.

---

**Pregunta 13: ¿Cuál es el enfoque o nicho de mercado en el cual van dirigidos sus servicios?**

---

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados)**

En las apreciaciones y respuestas de los entrevistados se puede distinguir que cada agencia aportó nichos o enfoques de mercado diferentes. De tal manera, unas creen en un enfoque abierto, es decir, dirigen sus servicios a todo tipo de empresas, sean estas apenas emprendiendo o ya consolidadas, sin embargo, tiene como propósito a futuro enfocarse en el mercado de salud y el automotriz.

Por otra parte, hay agencias que admiten enfocarse en el nicho corporativo, es decir, público empresarial con estructura sólida de trabajo, ya que éstas tienen un foco diferente y saben esperar los resultados de las campañas, conocen la relevancia que tiene ver un trabajo organizado para tener resultados, y lo más importante, es que las empresas saben llevar una imagen integral y homogénea.

Se observa también algunas agencias cuyo 30-40% de sus servicios van dirigidos o están vinculadas al sector salud; otras están direccionadas un 60% al área gastronómica y del café.

Finalmente, uno de los entrevistados expone la importancia de tener nichos y enfoques de mercado, partiendo de su experiencia de años en el marketing. Desde su perspectiva, tener un nicho permite dar mejor propuesta de trabajo, mejor contenido de valor que estando divididos en tantos rubros; por esta razón, se ha enfocado mayormente en el nicho de inmobiliaria y plataformas educativas, y sus servicios radican en la gestión de inmobiliarias, planes de inmobiliarias, estrategias de embudo de ventas de inmobiliarias.

A estos elementos se le agrega que otras agencias de marketing digital se enfocan en empresas con alcance de territorio nacional, es decir, marcas que estén consolidadas en todo el país.

Es menester acotar que a pesar de que gran parte de las agencias tienen su enfoque o nicho de mercado, no se limitan a prestar servicios exclusivamente a ellos; también ofrecen servicios a otros rubros, pero la diferencia está en la frecuencia con la que atienden a otros rubros.

---

**Pregunta 14: ¿Cómo maneja o gestiona usted los factores que provocan la incurrencia de un costo, es decir, sus causales de costos? Por ejemplo, costos de financiamiento, arrendamiento y costos relacionados con el proceso del servicio como: la calidad, el factor humano y la tecnología.**

---

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados):**

---

---

Para la determinación de sus causales de costos en distintas áreas, se pueden apreciar debilidades pronunciadas en este aspecto. Las distintas agencias alegan tener planificado buscar un experto que los oriente en costos y, sobre todo, en este tema de la gestión y manejo de la incurrencia del mismo.

A pesar de la existencia de debilidades en contenido de costos, plasman ciertos manejos en los factores que provocan la incurrencia del costo, entre los cuales se destacan:

- Proyección y aprobación de presupuestos en costos: no toman decisiones arbitrarias, por el contrario, analizan e identifican si existe un beneficio directo para erogar dicho costo.
- Cálculos en porcentaje de cajas de ahorro, estimaciones y retorno de inversión.
- Evaluación y manejo de costos de manera generalizada por cada cliente; que cada proyecto pueda cubrir costos directos e indirectos, así como también los gastos operacionales a través de una estructura básica de costos.
- Revisión de costos y gastos usados por cada cliente para controlar y poder manejar los recursos a comienzo de año. Hacer dicha revisión en principios de cada año, les ha permitido mejorar su gestión o mantenerla según los resultados hallados.
- Reserva de un porcentaje fijo para cubrir los costos y gastos operativos de la empresa.
- Diseño de una estructura y manejo estandarizado donde se reflejen costos fijos y variables mensuales, así como también anuales, especificando cada elemento del costo y el porcentaje de rentabilidad.
- Determinación de indicadores de calidad, y su aplicación en el proceso de reclutamiento, reconociendo la calidad de un trabajo y evaluando si califican o no para trabajar en la agencia.

---

*Nota.* Elaboración propia.

Ante el panorama descrito anteriormente por las ocho personas entrevistadas, se puede notar que existe un conocimiento acerca de los elementos que integran una gestión estratégica de costos; sin embargo, este conocimiento es ligero, y según la experiencia en el ámbito laboral, han puesto en práctica ciertos elementos, pero no son conocidos según la teoría.

De acuerdo con las encuestas realizadas, se deja por sentado que existen debilidades respecto a este tema, específicamente en la planificación, el manejo, la evaluación y el control de los costos, por lo que un 63% de la población encuestada admite no poseer controles de gestión para verificar los costos utilizados con los presupuestado, en contraste, con un 38% que dice sí conocerlos. Al respecto, Señalin, Olaya y Herrera (2020) señalan:

La vinculación entre el presupuesto y la planificación es una herramienta para la conducción estratégica de la organización, que se centra en la asignación de los recursos según las prioridades que la alta gerencia asigne para lograr los objetivos propuestos, más aún, conviene que esta asignación sea un trabajo conjunto en el cual todos los responsables tengan la oportunidad de participar activamente en el diseño de la planificación y su correspondiente presupuesto(s/f).

Planificar, controlar y evaluar los costos en corto, mediano y largo plazo o momentos estratégicos es de gran importancia porque a través de ello se pueden alcanzar factores fundamentales en cualquier organización, como la misión, visión y objetivos, que, junto con la asignación de fondos y estrategias adaptadas para su logro puedan fomentar y fortalecer la toma de decisiones y gestión empresarial en los negocios o en este caso en particular en las agencias de marketing digital. En este sentido, para la GEC es de mucho interés obtener información y control de costos, inclusive para cada uno de los elementos que la conforman, como la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y los causales del costo, ya que para cada uno de estos contar con centro o controles de gestión de costos aporta en cualquier acción que desea tomar las organizaciones. Aunado a ello, hoy en día se depende más de la información obtenida para las decisiones que se deben tomar, así como también de poder confrontar y dar solución a los problemas en caso de ser requerido.

De tal manera, de acuerdo con el *Project Management Institute* (cita en Oliveros y Rincón, 2012), el control de costos “es el proceso por el que se monitorea la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo” (p. 138). Para estos autores, hacer este control involucra hacer una revisión contable de los costos de un proyecto y comparar con el presupuesto total y definitivo del mismo; “esto permite determinar las variaciones, tomar los correctivos necesarios y aprender las lecciones pertinentes” (p. 138).

De las apreciaciones anteriores, se concluye la importancia de los controles de gestión y manejo adecuado de los costos, ya que permite garantizar la eficiencia del uso de los recursos, además de identificar y reducir costos y gastos que hayan sido usados ineficientemente, lo que conlleva al aumento de ganancias y a la eliminación de actividades o costos que no generaron valor o beneficios a las agencias de marketing digital y que fueron utilizados de manera inadecuada.

En conexión con este mismo asunto, pero ahora haciendo referencia a los resultados arrojados en las encuestas, se resalta que el 75% de las agencias de marketing digital revelan no conocer los elementos que integran la GEC; este resultado fue plasmado en el Capítulo I en la problemática de la investigación, el cual ahora se ratifica y toma mayor relevancia, ya que no solo fue el resultado de las encuestas, sino también de las entrevistas. En este punto en particular, los sujetos claves de información demostraron su escasa orientación hacia el tema de los costos, y se puede inferir, por defecto, que existe una minoría del 25% que si manejan este tema y lo aplican de la alguna manera en su agencia.

Del mismo modo, tal y como se menciona en los Fundamentos Teóricos de la Investigación, donde este contenido se estudió a mayor profundidad, para Licera (2015):

La Gerencia Estratégica de Costos es un proceso cíclico, continuo de formulación de estrategias, comunicación de estas estrategias, desarrollo y utilización de tácticas para implementarlas, y el desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito de las etapas anteriores. Los componentes básicos de la gerencia estratégica de costos son tres: 1. Análisis de la cadena de valor 2. Análisis del posicionamiento estratégico 3. Análisis de las causales de costos (p. 8).

Bajo a estos señalamientos, cabe destacar que la gestión estratégica de costos trata de buscar nuevos enfoques, formulando una visión estratégica cuyo horizonte es alcanzar un grado de integración de los costos, y, la cadena de valor, posicionamientos estratégicos y causales de costos. A partir de allí, de estos tres componentes mencionados se desprenden una serie de factores los cuales se deben identificar y manejar: las actividades que generen valor en las empresas, las técnicas de liderazgo en costos, las estrategias para posicionarse en el mercado, los factores de diferenciación en el servicio, la importancia de establecer el nicho o enfoque de mercado, así como también la gestión adecuada de los causales de costo. En este sentido, se comprenden los señalamientos anteriores que van de la mano con la teoría explicada bajo la perspectiva de diferentes autores ya citados en los fundamentos teóricos, los cuales confirman los argumentos descritos de este tema,

así como también las respuestas adquiridas por la encuesta y la entrevista: aun cuando los entrevistados poseen desconocimiento en el tema de costos, han podido dar su punto de vista desde la práctica laboral. De tal manera, se llega a la conclusión que la GEC conforma un abanico de factores y lineamientos más profundos que se tienen que estudiar, analizar y comprender para que las agencias de marketing digital sean exitosas, logren el alcance de sus objetivos y pueda obtener información más completa y amplia para la toma de decisiones. Por ende, la GEC y esta investigación en particular tienen como fortaleza alcanzar los objetivos planteados de cada agencia desde un enfoque estratégico y consolidar un sistema distinto y fundamentalmente útil en un momento en donde la realidad es constantemente modificada.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Capítulo VII

### Los Costos a partir de una Visión Estratégica en las Agencias de Marketing

#### Digital

Tradicionalmente, y a lo largo de esta investigación, se ha mencionado que los costos estratégicos son aquellos utilizados en la gestión estratégica de una empresa, y son el resultado de la vinculación del análisis de la cadena de valor, del análisis de posicionamiento estratégico y del análisis de los causales del costo.

Por consiguiente, los costos estratégicos surgen al ejecutar la planificación estratégica, cuya finalidad permite a las agencias de marketing digital desarrollarse, crecer y mantenerse a lo largo del tiempo. Sin embargo, la planeación estratégica por sí sola no es una óptica completa o recomendable; es por ello que la gestión estratégica viene a aportar el elemento clave y fundamental que es la integralidad en las organizaciones.

La gestión estratégica conjuga una visión interdisciplinaria de la gerencia que ha demostrado ser inclusiva y receptiva de ideas, teorías y paradigmas que tienen su origen en diferentes disciplinas de las ciencias sociales. En efecto, se entrelazan distintas áreas como la contable, la de finanzas y la administrativa, creando un marcado enfoque en la importancia del desempeño organizacional y del rol de los gerentes en la configuración del mismo.

Ante esta postura, la visión estratégica en costos se ha convertido hoy en día en el factor indispensable en el liderazgo y la gestión de las organizaciones, pues representa el punto de conexión entre el mundo empresarial y su entorno, bajo una concepción dinámica.

De acuerdo con Conexión ESAN, del Portal de negocios de ESAN *Graduate School of Business* (2016), “los conceptos "gestión estratégica de costos" y "generación de valor" están íntimamente interrelacionados, ya que articulan la visión estratégica a la parte operativa de la empresa, buscando desde esta última la generación de valor” (s/p).

Asimismo, ESAN *Graduate School of Business*, (2016) :

La toma de decisiones de costos desde la perspectiva de la situación estratégica de la empresa, la conduce a responder en forma ágil y rápida ante los cambios que se dan en su entorno. Esto constituye una ventaja competitiva sostenible que a su vez genera mayores retornos sobre la inversión y, en consecuencia, contribuye a generar más valor (s/p).

Compartiendo estas ideas, la toma de decisiones con información útil y competitiva se traduce en la agregación de valor que proviene de todos los elementos de la gestión estratégica en costos, así como también de todas las áreas multidisciplinarias que se encuentran enlazadas entre sí, brindando pensamiento estratégico, enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en el que compite.

Cabe destacar que la visión integral expandida, para un abordaje y comprensión de la gestión de los costos, parte de la idea de integrar otras áreas de estudios, entre las cuales se destacan las finanzas, la contabilidad y la administración, ya que cada una de ellas se complementan para aportar información útil, presentando datos e indicadores de gestión importantes.

Sobre estos elementos que atesora la GEC, se exige el estudio no solo desde la perspectiva genérica de los costos, sino de otras áreas de estudio ya mencionadas, las cuales proporcionan herramientas a la gerencia de las agencias de marketing digital relacionadas a la introducción de nuevos servicios, fijación de precios, análisis de rentabilidad, análisis de costos, gastos y ventas.

Al mismo tiempo, en el mundo digital, donde las agencias de marketing cada día prevalecen más, no es ajeno al manejo de la visión estratégica de costos para gestionar un mejor desempeño, tanto por parte interna como externa de los negocios; por esta razón, es fundamental tener una armonía entre la información contable financiera, gerencial y de costos.

En este contexto multidisciplinario, de finanzas, costos y administración, cabe hacer mención a lo que establecen Aguirre, Barona y Dávila (2020), con respecto a la información financiera, la cual se considera “como un activo donde detallan los recursos y la situación

financiera de la empresa para que en función a ello se pueda administrar eficientemente los recursos” (p. 51).

De tal manera que llevar un control apropiado de la información financiera permite un análisis oportuno, favoreciendo a la empresa en la reducción de costos y gastos, y al mismo tiempo, poder incrementar la rentabilidad de los servicios. Por otra parte, en el ámbito financiero existen muchas herramientas que ayudan a lograr una evaluación y análisis de la situación en las organizaciones, entre las cuales se destaca el presupuesto maestro, el cual es el resumen de los proyectos financieros de todos los presupuestos y planes de una organización. Dichos proyectos están dirigidos a cumplir una meta expresada en valores financieros y deben cumplirse en un lapso determinado de tiempo. Por otro lado, otra de las herramientas de mayor importancia, y que provee información importante es el punto de equilibrio, herramienta sumamente útil para cuantificar el volumen mínimo a lograr (ventas y servicios), para alcanzar un nivel de rentabilidad (utilidad) deseado. El punto de equilibrio es una referencia importante, que influye en la planificación y el desarrollo de las actividades de la empresa. Al entender claramente el nivel de ventas que se necesitan para cubrir todos los costos, las empresas de servicios, como las agencias de marketing digital, pueden conocer la cantidad de horas cobrables que se deben trabajar para cubrir los costos.

De esta forma queda claro que la estrategia, los planes y los presupuestos están interrelacionados, y se afectan entre sí, ya que los presupuestos y el punto de equilibrio proporcionan retroalimentación a los administradores sobre los efectos posibles de sus planes.

En otro orden de ideas, la contabilidad de costos juega otro papel fundamental dentro de la visión estratégica. Diferentes autores como Hernández, Actualidad Empresarial, Tafur y Osorio, (citado en Cabrera, 2018) definen la contabilidad de costos como subsistema contable

[...] que suministra información para medir los costos de un producto o servicio, calcular el rendimiento y establecer el control de las operaciones; siendo ésta indispensable en la gerencia de los negocios porque conoce con anterioridad a

la producción, la inversión realizada y, por ende, le ayuda a tomar la decisión adecuada (p. 204).

En consecuencia, la finalidad de la contabilidad de costos es suministrar información para la valuación de inventarios, la determinación de los resultados, planteamiento y control de las empresas, y, la toma de decisiones. Aplicar la contabilidad de costos permite evaluar los recursos a utilizar, cuantificarlos, controlarlos para decisiones competitivas y estratégicas del mercado, frente a sus clientes y sus competidores.

Sin embargo, la evolución la contabilidad de costos trajo aparejada la necesidad de desarrollar nuevos enfoques para el análisis del costo. La tradicional forma de acumular, asignar y clasificar los costos, si bien sigue siendo de utilidad, fue incorporando en el tiempo el análisis de la influencia de los procesos y de distintos actores, pasando así de una visión introspectiva a una visión estratégica donde todos los componentes de la cadena de valor de una organización deberán ser evaluados para lograr ventajas competitivas.

De esta manera, no solo se aplica la contabilidad de costos sino también desde la perspectiva de la contabilidad gerencial y la administración, por lo que, esta se enfrenta al paradigma del costo estratégico, en análisis del costos en función a sus clientes, productos y servicios, en efecto, la contabilidad gerencial tiene un rol importante en la calidad de la información, facilitando la construcción de escenarios y sus análisis desde diferentes perspectivas, según el tipo de industria y actividad que se trate, para tomar decisiones en congruencia con los objetivos y estrategias empresariales. En tal sentido, la vinculación de las decisiones que se toman con las estrategias orientara el direccionamiento empresarial hacia el beneficio de los accionistas en pro de resultados consistentes.

Con el fin de recolectar información de los sujetos claves de la investigación acerca del tema planteado en este capítulo, se aplicaron las respectivas técnicas e instrumentos de recolección de datos a los ocho representantes de las agencias de marketing digital., y partir de ellas se completó la tabla 12 con un resumen de las respuestas.

**Tabla 12**

Objetivo específico N° 4: "Presentar la relación que existe entre la visión estratégica de costos en el área de contabilidad, de finanzas, y administrativa agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida"

---

**Pregunta 15. ¿Para usted cual es la relación que existe entre la información contable gerencial y la información contable financiera con los costos de la agencia?**

---

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados)**

Los entrevistados expresaron tener poca información al respecto, sin embargo, opinan lo siguiente por la relación existente entre la información contable financiera con los costos de agencia:

Para la mayoría, existe una relación respecto a este tema porque realizan una planeación y lanzamiento de servicios según lo que estiman ganar de acuerdo con el margen de ganancia y según el tiempo de retorno de la inversión. Por otro lado, hay agencias que aseguran llevar una contabilidad interna para conocer el destino de lo que se estaba haciendo con el dinero; aun cuando solo toman decisiones financieras, la contabilidad y su información han sido clave para lograr metas financieras. No obstante, es necesario acotar que en el área de costos sienten debilidades, porque aun cuando su negocio es rentable, expresan no saber por qué, ya que no manejan metodologías sobre este tema. Por otra parte, en el tema de planeación y proyección de clientes, señalan que prefieren un mercado de calidad y no cantidad, es decir, prefieren manejar pocos clientes, pero con más calidad.

Alternamente, manifiestan que poder contar tanto con información financiera como gerencial permite ver realmente el margen de ganancia de la empresa, y que las proyecciones establecidas hayan cumplido su propósito, para que cada proyecto que se genera cubra parte de costos y gastos, cumpla con el margen de ganancia, y pueda plasmar esa información contablemente para la toma de decisiones.

No obstante, una minoría de los entrevistados admite que ellos como CEO deben tener claro la relación existente, para poder atender a un cliente y tomar decisiones de los proyectos con base en ello; la gerencia debe contar indudablemente con la información que proporciona la estructura de costos, ya que esta misma refleja tanto costos fijos como variables, rentabilidad de servicios y sueldos

Aunado a la situación, otras agencias se preocupan por tener información en la parte financiera para saber qué acciones de marketing tomar; pese a ello, admiten que se enfocan más en los costos y finanzas de los negocios de los clientes que el de su propia empresa. Aun cuando cuentan con herramientas financieras no le hacen el seguimiento debido.

---

**Pregunta 16: ¿Puntualice qué herramientas financieras usted considera importante para complementar la información en costos?**

---

**Texto (Resumen de los entrevistados)**

Las respuestas a esta interrogante en particular arrojan que la gran mayoría de los entrevistados no manejan ni conocen las herramientas financieras para sus agencias, considerando que una minoría maneja una sola herramienta financiera y es el punto de equilibrio junto con la asesoría de un experto, tomando decisiones importantes para la empresa.

Por consiguiente, manejan otras herramientas que ellos consideran financieras, como, por ejemplo, reportes mensuales financieros, por medio de los cuales evalúan si la curva se fue hacia costos y gastos no previstos, y cuántos están cumpliendo la proyección, y, manejan un archivo que registra todos los ingresos y egresos, costos fijos, así como también, la cantidad a ingresar para poder cubrir la operatividad mínima de su agencia.

---

**Pregunta 17: ¿Cómo usted planifica, controla y evalúa los recursos en su agencia?**

---

---

**Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados)**

Principalmente, los representantes de cada agencia admiten establecer reuniones con la directiva con el objetivo de planificar el uso de los recursos, así como hacer una revisión de los que ya han sido consumidos. A partir de allí, pueden organizar los recursos que se necesiten tanto para proyectos como para el uso de la operatividad de la agencia, necesidades a cubrir y próximas inversiones. Del mismo modo, efectúan proyecciones mes a mes, con el propósito de dar seguimiento en control y evaluación de los costos, además, de manejar entradas y salidas de los recursos para que dichas inversiones sean productivas.

De acuerdo con otras agencias, el mecanismo de control es a principio de cada año, donde analizan su crecimiento y realizan la planificación y proyección de todos los meses siguientes, el monto que se espera invertir y el tiempo de recuperación de los mismos; sin embargo, admiten que, en ciertas ocasiones y momentos de la economía, si sucede alguna eventualidad, esto pudiera descontrolar su parte económica. En cuanto a los clientes con los que están trabajando, también hacen proyecciones con la finalidad de agregar posibles servicios u otros eventos; no obstante, y a pesar de contar con una planificación y control de todos los recursos, revelan que no les hacen evaluación ni análisis a los mismos.

La mayoría de las agencias señalan no tener costos tan altos, siendo esto una ventaja significativa para ellos. No obstante, gran parte de los costos que ellos tienen es dirigida hacia la parte de talento humano, razón por la cual tratan de controlar muy bien los recursos y evitar desvíos en las planificaciones y poder visualizar la existencia de algún problema y su causante.

Como complemento, una pequeña porción de las agencias utiliza programas administrativos que ayuden a planificar los recursos a través de ciertas proyecciones mensuales, que son controlados por medio de indicadores generales. Sin embargo, planifican y controlan más la parte operativa que la estratégica, confirmando la necesidad de fortalecer su lado en costos y finanzas.

También se infiere que existe un grupo de los CEO entrevistados que alegan no contar con conocimiento en el área; por ende, no planifican ni controlan, ni evalúan los recursos de su agencia. Esto confirma las debilidades en el área y la necesidad de mejorarla.

---

**Pregunta 18: Según su criterio, ¿qué es una visión y gestión estratégica en costos?**

Texto (Resumen de las respuestas de los entrevistados)

Al ser esta la última interrogante, luego de una serie de preguntas contestadas y analizadas anteriormente, cada entrevistado pudo dar su punto de vista con mayor criterio en el área.

A continuación, se exponen los criterios que cada uno considera que es la visión y gestión estratégica en costos, siendo esto el punto clave y de partida para la investigación y el diseño de los lineamientos que propone el estudio.

1. La visión sería llegar a tener organizado todo lo referente a costos, ya que es increíblemente necesario poder ver la base de los costos y hacer una planificación con la finalidad de saber mi capacidad para poder ser competitivo en el mercado, buscando mejores proveedores y ofertas en el servicio. Una de las partes más importantes que se han podido visualizar a través de la entrevista es el control y llevar todo como debe ser, de descartar las actividades que generan valor. En definitiva, una GEC es llevar las operaciones de ventas junto con todos los montos a manejar para establecer márgenes de rentabilidad y ver que no se escape el dinero en cosas innecesarias.
2. No tenían conocimiento de una manera estructurada u organizada; el servicio lo consideraban rentable, el compromiso es buscar una forma de poder invertir en algo que de verdad sea necesario a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, en economías como la de Venezuela, hacer inversiones a largo plazo es difícil por la situación inestable. Con relación a la GEC, tenían información acerca del tema, pero no de una manera detallada, sino por sentido común, desde una visión básica. Una visión en costos es que se llega a un punto en que antes

---

necesitaban recursos y equipos y no los tenían, pero en este momento la empresa ya está cubierta apuntando hacia la rentabilidad, entonces la visión es control de costos, inversiones y gastos. Así, consideran estar en un punto en el que invierten y pueden conseguir retorno en corto plazo.

3. Poder manejar los costos en función de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y ese es el reto en economía como la de Venezuela, donde se terminan manejando los costos en respuesta a la inmediatez, a lo urgente. La gestión, desde su punto de vista, debería permitir un sustento financiero para esos objetivos a mediano y largo plazo que se pueda llevar a lo estratégico, ya que el país está en un proceso de transformación que eventualmente les podrá dar la estabilidad que se necesite para planificar, y controlar mejorar los recursos.
4. Básicamente es como un manual que debe ir rigiendo con ciertas sugerencias y parámetros, bajo el cual, definitivamente la situación financiera, administrativa y costos de la empresa puedan mejorar, establecer y tener un control para poder hacer uso de toma de decisiones asertivas.
5. Definitivamente, se tiene que tener una visión de crecimiento a corto, mediano y largo plazo. El crecimiento de la empresa viene basado en los números; si no se tienen bien los números, cuánto ganar, recibir, clientes que mantener, qué tan rentable son los servicios, es muy importante a nivel de finanzas, analizar los errores, junto con un control en el manejo de las entradas y salidas de dinero, además de la evaluación y análisis del personal, ya que son estos lo que mayor costo generan a la empresa.
6. Optimizar la forma de ver y percibir la situación de la agencia, tener el conocimiento, junto con una metodología que permita visualizar que lo planteado, realmente funciona; que dirccione a la empresa a ser más rentable, mantenible y sustentable, evitando en lo posible pérdidas. Razón por la cual los conocimientos en el área de administración, finanzas y costos es sumamente elemental para que todo funcione, dirigido por un especialista en el ámbito, ya que, con el tiempo, estas agencias se han dado cuenta de que estas áreas ameritan personal calificado, y ellos como agencia no cuentan con los conocimientos necesarios, teniendo la necesidad de contratar dichos servicios por personas calificadas en el área.
7. Se encuentran en el proceso de cambio para hacer las cosas bien, buscando orientación por parte de profesionales en el área administrativa, contable y de costos.
8. Todo esto significa tener objetivos claros y cumplir con ese proceso de control, planificación, estudio, evaluación y análisis, por lo que ellos se enfocan más en marketing y ventas olvidándose de todas las demás áreas de gran importancia, sin finanzas no hay paraíso.

---

*Nota.* Elaboración propia.

Es en este contexto donde cada una de las personas informantes indica desde su experiencia y conocimiento su perspectiva acerca de los costos a partir de una visión estratégica, involucrando otras áreas multidisciplinarias, y como, a lo largo del tiempo ha venido cobrando mayor importancia. Uno de los problemas más evidentes es que no cuentan con unos lineamientos orientados a la gestión estratégica de costos, en la que esta visión estratégica de la contabilidad esté vinculada con los acontecimientos surgidos en los últimos

años en el ambiente competitivo, el cual se debe cambiar un paradigma tradicional y sumergirse en un nuevo enfoque de análisis estratégico.

Es de considerar que, a luz de estos argumentos, han de sumarse los resultados obtenidos en la encuesta realizada, por medio de la cual se da por sentado que efectivamente el 100% de los sujetos claves de información afirma poder contar con unos lineamientos adecuados para realizar una oportuna gestión en costos en su agencia de marketing digital es de gran utilidad poder contar con esta herramienta.

A raíz de esto, se evidencia que las agencias de marketing digital están más direccionadas en aspectos de cómo desarrollar o trabajar en su marca que en ámbitos estratégicos, contables, financieros y administrativos; existe un potencial muy bajo de las agencias de que manejan estos aspectos. Tal y como menciona según Franklin (como se cita en Salazar, González y Sánchez (2021):

Tanto los individuos como las organizaciones prosperan o fracasan como resultado de las decisiones que toman, razón por la cual, los responsables de tomar las decisiones, deben centrarse en información de tiempo real e involucrar expertos en el proceso de toma de decisiones. De allí que, la integración de la información que ofrece la contabilidad administrativa, apoyada en la contabilidad de costos se torna crucial para soportar decisiones operativas y estratégicas de empresas en particular que se someten a contextos altamente exigentes y demandantes, donde deben luchar por permanecer y lograr posiciones de dominio y liderazgo (p. 4).

Uno de los aspectos más relevantes bajo la óptica de los autores citados es la importancia de la toma de decisiones y la información que se obtiene por la integración de diversas áreas, las cuales proporcionan datos de interés en cualquier organización, más aún si ésta orientada a la estrategia y competitividad.

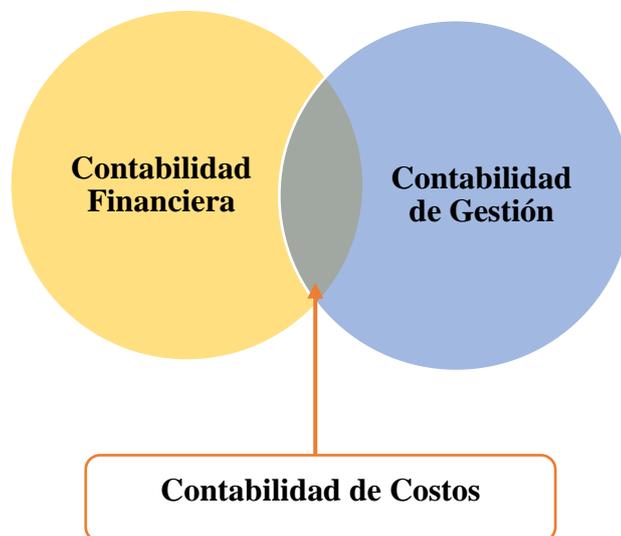
Es necesario acotar que, en las agencias de marketing digital, se evidencia una mayor inclinación hacia la planificación y el establecimiento de metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo. Así, un 75% de las mismas promueve la planificación y establece sus metas en distintos periodos del año; por el contrario, el 25% no tiene como prioridad hacerlo. A fines de

facilitar, una comparación entre la información obtenida por la encuesta, la entrevista y la revisión documental, de las preguntas y análisis resumidas en párrafos anteriores, se llega a la conclusión que tanto la opinión de los entrevistados como los encuetados concuerdan con lo establecido por ciertos autores donde realmente se puede visualizar la importancia de los costos y su visión estratégica.

Con el objeto de ilustrar la opinión de los autores acerca de lo que concierne a este capítulo, Vega, Pinda, Paredes y Domínguez (2019) establecen la relación entre la información contable financiera, de gestión y de costos, sin dejar a un lado el nuevo concepto mencionado durante toda la investigación, que es la contabilidad y la gestión desde la perspectiva estratégica. De este modo, señalando que, a pesar de las diferencias, se puede marcar una interrelación entre la contabilidad financiera y la contabilidad de gestión. Muchos de los datos de esta última provienen de la primera, ya que la contabilidad financiera tiene la información sobre los gastos que se han producido durante un determinado periodo de tiempo. Asimismo, por ser una situación de interrelación, la contabilidad de gestión también provee información a la contabilidad financiera, como los precios de las materias primas, productos en curso y productos acabados. Estos datos serán usados por la contabilidad financiera para valorar lo que hay en stock al finalizar el ejercicio económico.

### Figura 3

*Interrelación entre la Contabilidad Financiera, Contabilidad de gestión y Contabilidad de Costos*



*Nota.* Adaptado de “Contabilidad de costos y Gestión”, por Vega, Pinda, Paredes y Domínguez, 2019 ([https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Vega-Falcon/publication/332288965\\_CONTABILIDAD\\_DE\\_COSTOS\\_Y\\_GESTION/links/5cabfb754585157bd32d2360/CONTABILIDAD-DE-COSTOS-Y-GESTION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vladimir-Vega-Falcon/publication/332288965_CONTABILIDAD_DE_COSTOS_Y_GESTION/links/5cabfb754585157bd32d2360/CONTABILIDAD-DE-COSTOS-Y-GESTION.pdf) )

Tal y como los autores manifiestan, existe una estrecha relación entre estudio de los costos, la contabilidad financiera y la contabilidad de gestión o administrativa, razón por la cual, en las agencias de marketing digital, similar a lo que sucede en cualquier otro tipo de organización, es de importancia aplicar y conocer esta perspectiva integral bajo el enfoque estratégico y no tradicional. Al respecto, Cárdenas, (como se cita en Melean-Romero y Torres, 2021):

Desde una concepción ampliada, se orienta el análisis de la gestión de costos, considerando procesos fundamentales de gestión: planificación y control no solo para aludir a los costos de producción o servucción, sino para las cadenas productivas que forman parte de toda organización. La gestión contable emplea terminología incompleta al realizar mediciones de los costos de los procesos logísticos o de la cadena, pues no desagrega cada actividad ni tiene en cuenta los enlaces generados en las cadenas (s/p).

En virtud de ello, no solo es importante el entorno interno de las organizaciones, sino también el adecuado conocimiento y desempeño de todos los eslabones que integran, por lo que se requiere de una percepción integral que incluya todos los elementos relacionados. En este sentido, es evidente el apoyo esencial de los costos con la combinación de procesos administrativos y contables (financieros y gerenciales); por ende, se afirma la profundidad que tiene la GEC a partir de una visión integral, con la cual no solo se determina el costo, sino, se consideran las corrientes financieras, contables y administrativas para mejores tomas de decisiones y alcance de las metas y objetivos trazados, sobre la base de la estrategia y el posicionamiento competitivo.

La visión estratégica de costos parte de la idea de la integralidad de la gestión para adaptarse a entornos altamente cambiantes y globalizados, donde las agencias de marketing digital necesitan aun más de la presencia de una asesoría adecuada para sostenerse en el tiempo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Capítulo VIII

### Propuesta de los Lineamientos de una Gestión Estratégica de Costos para las Agencias de Marketing Digital

La gestión estratégica de costos es uno de los factores imprescindibles del éxito organizacional por ser una herramienta importante para la toma de decisiones, más en épocas caracterizadas por altos niveles de incertidumbre. Es por esta razón que las empresas y las agencias de marketing digital necesitan apoyar sus decisiones en información útil y requerida en diversas áreas internas y externas.

Considerando lo anterior, y en el marco de esta investigación, se determina que gran parte del propósito de la GEC es crear las estrategias adaptativas que requieren las agencias de marketing digital para mantenerse en el sector digital en el que operan, con un enfoque que las ayude a asumir una posición competitiva mediante la formulación, ejecución, evaluación y control de las estrategias adecuadas y objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, sin dejar a un lado la visión interdisciplinaria que este nuevo paradigma de gestión en costos requiere.

Sobre la base de las ideas expuestas, se plantea el diseño de los lineamientos adecuados en una gestión estratégica de costos, cuyo propósito es aportar una serie de directrices para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida en el área de finanzas, contable y administrativa, facilitando la gestión de costos y la correcta toma de decisiones.

Al respecto, se plasma el diseño de la propuesta en forma detallada y sencilla de los lineamientos de la GEC para las agencias de marketing digital, la cual surgió de la necesidad de una solución y asesoría en el entorno empresarial, según requerimientos y tendencias del mercado globalizado. Bajo este aspecto, se quiere aplicar un plan en el que no sea necesario que haya especialistas para su ejecución, sino que los mismos CEO de las agencias de

marketing digital puedan aplicarlo sin inconvenientes y con la mayor satisfacción y logro de resultados posible.

### **Justificación de la Propuesta**

Hoy en día, la GEC constituye un área gerencial de los negocios, la cual, valiéndose del conocimiento exhaustivo de los procesos organizacionales, aplica herramientas propias de la contabilidad de gestión financiera y de costos, así como también técnicas y estrategias de control para la generación de información útil tanto interna como externa y por medio de la cual se asumen perspectivas de análisis amplias e integrales de las actividades y puntos críticos de las operaciones desarrolladas por cada agencia de marketing.

Sin embargo, a raíz de estas consideraciones, la mayoría de las agencias de marketing digital carecen de esta herramienta, situación que lleva a la toma de decisiones erradas que inclusive ponen en riesgo la operatividad y permanencia de la empresa. Por lo tanto, surge la necesidad de estructurar una serie de lineamientos estratégicos en la gestión de costos para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Aunado a ello, con la aplicación de los instrumentos de investigación, se corroboró que las agencias obtienen información y conocimiento escaso del manejo de costos y no disponen de las directrices adecuadas para la gestión estratégica de los mismos desde una visión integral y amplia de los costos en la cual se debe incorporar las áreas financiera, contable y administrativa. En consecuencia, se propone el diseño de directrices para una fácil aplicabilidad por su sencillez, con el propósito de que cualquier agencia de marketing digital pueda ejecutar los lineamientos de una GEC sin dificultad alguna. De allí se beneficiarían una serie de personas interesadas en el área, así como también las agencias, y todas las personas involucradas en ella.

### **Objetivos**

El aporte de esta investigación tiene planteados los siguientes objetivos:

### ***Objetivo General***

Desarrollar los lineamientos de una gestión estratégica en costos para las agencias de marketing digital.

### ***Objetivos Específicos***

- Aportar una herramienta gerencial que contribuya a la gestión estratégica de costos adecuada para el sector digital.
- Facilitar el proceso de determinación, evaluación y control de los costos.
- Fomentar el conocimiento estratégico y competitivo en áreas financieras, contables y administrativas.
- Proporcionar información acerca de los elementos que integran una gestión estratégica de costos.
- Elaborar una serie de lineamientos financieros, contables y administrativos como un modelo estándar a ser aplicado por los CEO de las agencias de marketing digital como recopilación de las estrategias a describir en los objetivos previos.

### **Estructura de la Propuesta**

#### ***Diseño***

La propuesta fue desarrollada para detallar de manera clara y precisa, los lineamientos adecuados para la gestión estratégica en costos, de manera que facilite la implementación de directrices asociados en el área de finanzas, contable y administrativa que contribuya a proporcionar a las agencias de marketing digital un correcto desenvolvimiento en dichas áreas como herramienta útil para mejorar su gestión en el mercado en que se desenvuelve.

#### ***Alcance y Limitaciones***

La propuesta de los lineamientos en una GEC abarcó el diagnóstico de la situación de las agencias de marketing digital. Entre las debilidades encontradas, se determina la necesidad que las agencias de marketing digital requieren de poder contar con esta herramienta que les

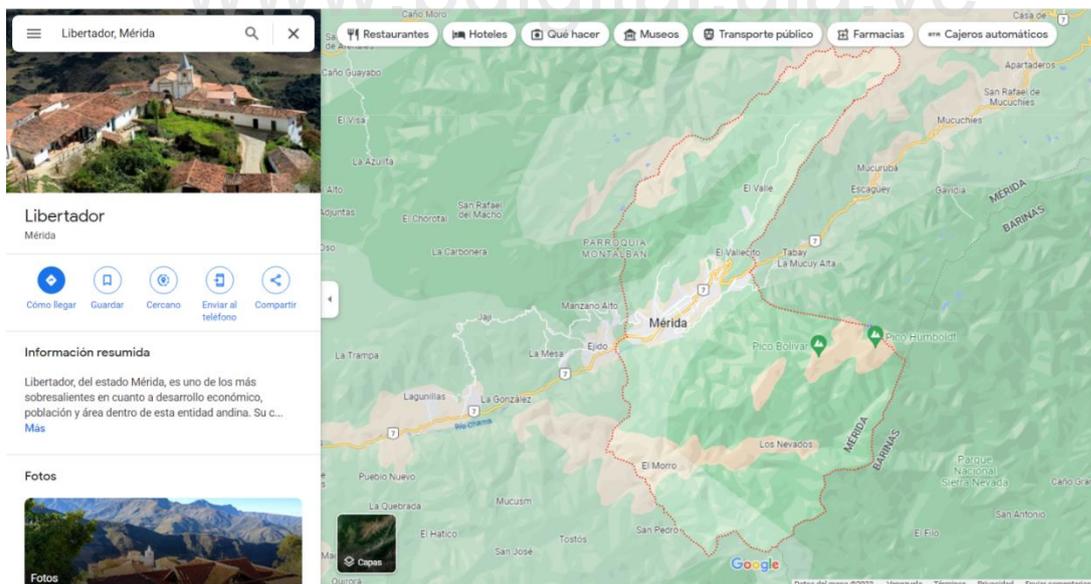
permita desenvolverse mejor en el manejo de costos, finanzas y administración, desde una perspectiva tanto integral como amplificada, de nuevos paradigmas y tendencias en el mercado estratégico como competitivo. Por tal razón, con la implementación de la propuesta se desea lograr con la contribución del conocimiento, por medio de una serie de directrices que proporcionen una herramienta útil de gran aporte para adquirir información necesaria en la toma de decisiones asertivas, pudiendo mejorar y adoptar ciertas medidas importantes en el contexto cambiante y globalizado que hoy se vive.

### ***Estudio Locativo***

Esta propuesta va dirigida a todas las agencias de marketing digital que son el grupo de interés de esta investigación, las cuales se encuentran ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida.

### **Figura 4**

#### *Localización*



Fuente: Google Maps 2023.

### ***Características de las Agencias***

De conformidad con la investigación realizada previamente en las agencias de marketing digital, se logran determinar características importantes del objeto de estudio, como el sitio de

trabajo o planta física, manejo del personal, trabajos ofrecidos, costos y gastos incurridos para la operatividad de la agencia, entre otros, con el propósito de establecer cuáles son los mejores lineamientos y estrategias a utilizar con base en las diferentes agencias del marketing digital que puedan existir, tomando como población las ocho agencias de marketing digital que concurren en el Municipio Libertador del estado Mérida. Sin embargo, con el fin de respetar la privacidad e identidad de cada agencia, se comunicó que esta investigación se haría con fines netamente académicos y que la información se reportaría de manera anónima.

**Tabla 13**

*Características de la Agencia 1*

<b>Características</b>	<b>Agencia 1</b>
<b>Sitio de trabajo o planta física</b>	Planta física - trabajo de manera presencial.
<b>Manejo del personal</b>	Por sueldo fijo Contrato de servicios de externalización.
<b>Trabajos ofertados</b>	Marketing y publicidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad exterior</li> <li>• Diseño web</li> <li>• Trafico digital</li> </ul>
<b>Costos y gastos incurridos para la operatividad</b>	Servicios públicos, internet, alquiler, condominio, vendedor, papelería.

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 14**

*Características de la agencia 2*

<b>Características</b>	<b>Agencia 2</b>
<b>Sitio de trabajo o planta física</b>	Planta física - trabajo de manera presencial.
<b>Manejo del personal</b>	Por sueldo fijo Contrato de servicio de externalización
<b>Trabajos ofertados</b>	Marketing y estudio creativo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de redes sociales.</li> <li>• Generación de contenido gráfico y audiovisual.</li> <li>• Asesorías de imagen de marca y presencia en medios digitales y no digitales.</li> <li>• Diseño gráfico enfocado en <i>branding</i>.</li> </ul>

- Diseño de empaque y producto.

**Costos y gastos incurridos para la operatividad**

Servicios públicos, conexión a Internet, cuenta telefónica paga, papelería, utilería, costos de proyección, impuestos, pago por servicio contable.

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 15**

*Características de la agencia 3*

<b>Características</b>	<b>Agencia 3</b>
<b>Sitio de trabajo o planta física</b>	Trabajo remoto.
<b>Manejo del personal</b>	Por sueldo fijo y por hora Contrato de servicio de externalización
<b>Trabajos ofertados</b>	Marketing y Publicidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de redes sociales y plataformas digitales.</li> <li>• Publicidad.</li> <li>• Diseño gráfico.</li> </ul>
<b>Costos y gastos incurridos para la operatividad</b>	Servicios de Internet, luz, y secretaria.

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 16**

*Características de la agencia 4*

<b>Características</b>	<b>Agencia 4</b>
<b>Sitio de trabajo o planta física</b>	Planta física - trabajo de manera presencial.
<b>Manejo del personal</b>	Por sueldo fijo Contrato de servicio de externalización Contrata servicio de freelance
<b>Trabajos ofertados</b>	Marketing <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing deportivo</li> <li>• Inteligencia competitiva</li> <li>• Transformación digital</li> <li>• Agencia de comunicaciones corporativas</li> <li>• Social media marketing</li> </ul>
<b>Costos y gastos incurridos para la operatividad</b>	Servicios públicos, Internet, servicio de contabilidad, papelería, plan de telefonía.

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 17***Características de la agencia 5*

<b>Características</b>	<b>Agencia 5</b>
<b>Sitio de trabajo o planta física</b>	Planta física - trabajo de manera presencial.
<b>Manejo del personal</b>	Sueldo por porcentaje en el servicio
<b>Trabajos ofertados</b>	Marketing y producciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo y gestión de redes sociales</li> <li>• Fotografía</li> <li>• Diseño grafico</li> </ul>
<b>Costos y gastos incurridos para la operatividad</b>	Servicios públicos, Internet, servicio de contabilidad, papelería, plan de telefonía, alquiler, condominio, membresía de plataformas digitales.

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 18***Características de la agencia 6*

<b>Características</b>	<b>Agencia 6</b>
<b>Sitio de trabajo o planta física</b>	Planta física - trabajo de manera presencial.
<b>Manejo del personal</b>	Sueldo por porcentaje en el servicio.
<b>Trabajos ofertados</b>	Marketing <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de marketing</li> <li>• Gestión de redes sociales</li> <li>• Diseño web</li> <li>• Diseño grafico</li> <li>• Servicio de fotografía y video.</li> </ul>
<b>Costos y gastos incurridos para la operatividad</b>	Servicios públicos, Internet, alquiler, recepcionista, plan de telefonía, herramientas digitales pagas, redes sociales, depreciación de equipos.

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 19***Características de la agencia 7*

<b>Características</b>	<b>Agencia 7</b>
<b>Sitio de trabajo o planta física</b>	Si posee sitio de trabajo de manera presencial.
<b>Manejo del personal</b>	Sueldo por porcentaje en el servicio. Sueldos fijos Contrata servicio de freelance.
<b>Trabajos ofertados</b>	Marketing y comunicación integral <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de marca</li> <li>• Creación de contenido</li> <li>• Diseño de logo</li> <li>• Desarrollo web</li> <li>• Manejo de marca</li> </ul>
<b>Costos y gastos incurridos para la operatividad</b>	Servicios públicos, Internet, alquiler, condominio, papelería, suministros de limpieza.

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 20***Características de la agencia 8*

<b>Características</b>	<b>Agencia 8</b>
<b>Sitio de trabajo o planta física</b>	Trabaja vía remoto.
<b>Manejo del personal</b>	Sueldo por porcentaje en el servicio.
<b>Trabajos ofertados</b>	Marketing Creación de marca <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorías en estrategias y modelo de negocios.</li> <li>• Manejo de redes sociales.</li> <li>• Diseño grafico</li> <li>• Capacitaciones en marketing.</li> </ul>
<b>Costos y gastos incurridos para la operatividad</b>	Pagos publicitarios de su agencia, pagos por plataformas digitales, depreciación de equipos.

*Nota.* Elaboración propia

### **Desarrollo de la Propuesta**

En vista de lo referido en el estudio y para cumplir con el objetivo principal de la investigación, se describen a continuación los lineamientos de la GEC para las agencias de marketing digital. Esta propuesta se encuentra fundamentada en la evidencia de los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos, haciéndose énfasis en la encuesta, en la cual el 100% de las agencias de marketing digital encuestadas admitieron la necesidad de poder contar con los lineamientos adecuados por ser estos una herramienta de gran utilidad.

La propuesta se encuentra orientada hacia la visión estratégica de los costos; por tal motivo, para tener una perspectiva integral y de mayor amplitud con base en las debilidades encontradas en las agencias de marketing digital, se proponen:

- a) Lineamientos en el área administrativa.
- b) Lineamientos en el área contable.
- c) Lineamientos en el área financiera.

Con la información previa y obtenida de los instrumentos de recolección de datos y con las características básicas de cada agencia se han podido detectar algunas debilidades que fueron útiles en la elaboración de los lineamientos estratégicos que se plantean en la investigación, y que se plasman uno por uno a continuación.

#### **Lineamientos de la GEC para el Área Administrativa**

En cualquier tipo de organización, hablar de administración es hacerlo sobre la base de visión, misión, valores organizacionales y sobre la coordinación de esfuerzos para alcanzar metas y objetivos basándose en la planificación, el presupuesto, la ejecución, la organización y la

dirección, todo esto que conlleve al uso efectivo y eficiente de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y naturales.

En este sentido, se hace relevante la implementación cada vez más profunda de herramientas estratégicas para lograr mejores resultados en las organizaciones. De acuerdo con Prieto, García y Rincón (como se cita en Sanz, García, Prieto y Paz, 2020): “para que sean efectivas, las estrategias y políticas diseñadas en nivel estratégico estas deben colocarse en práctica por medio de planes de acción, los cuales permitan cumplir adecuadamente con las tareas necesarias para concretarlas” (p. 2). Es necesario destacar que es fundamental la gestión gerencial para la orientación, manejo y administración adecuado de los objetivos fijados, mediante planes y programas concretos que aseguren el correcto desarrollo de las acciones y el éxito organizacional en las agencias de marketing digital.

Adicionalmente, al igual que las empresas tradicionales, las agencias de marketing digital también se mueven en un escenario competitivo, conformado por varias agencias del mismo sector digital, las cuales, de manera individual, se caracterizan por ofrecer servicio de calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes lo mejor posible. Por tal motivo, la gestión gerencial o la administración de las agencias deben fundamentarse en cargos de dirección estratégicos que sean capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción.

Lo que se presenta a continuación son los elementos que componen los lineamientos en esta área.

#### ***Lineamiento 1- Uso de la Matriz FODA:***

Una de las herramientas fundamentales en la administración estratégica es la Matriz FODA. Este análisis se encarga de evaluar tanto las variables internas (Fortalezas y Debilidades), como las variables externas (Oportunidades y Amenazas). En este sentido, la construcción de esta matriz está dada por la identificación, análisis y evaluación de aquellas variables que afectan tanto negativamente como positivamente a las empresas; las fortalezas y

las oportunidades son aspectos positivos, mientras que las debilidades y amenazas son aspectos negativos. British Library, (s/f) expone que los aspectos internos son los recursos y la experiencia en la industria que ya están disponibles, típicamente recursos financieros, como los ingresos y las oportunidades de inversión; físicos, como la locación y las instalaciones; humanos, como el personal y la población *target*; y naturales, como la propiedad intelectual, marcas registradas y patentes.

También se incluye la infraestructura existente, como la jerarquía y el software usado(s/p). Entre los aspectos externos se incluyen según British Library, (s/f) el financiamiento externo, las tendencias de la industria, los movimientos económicos a nivel local, nacional e internacional, la evolución de los clientes potenciales con base en la edad, la raza, el género y la cultura, las relaciones con socios y proveedores, y las leyes y regulaciones políticas, ambientales y económicas del estado (s/p).

Basados en esta información y por medio de este análisis, se pretende determinar el nivel que poseen las agencias de marketing digital de poder enfrentar ciertas situaciones que se presenten. Así, proponemos una matriz FODA que pueda servirles de guía a estas agencias.

**Tabla 21**

*Matriz FODA adaptada a las agencias de marketing digital*

<b>VARIABLES INTERNAS</b>	<b>VARIABLES EXTERNAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en el sector digital.</li> <li>• Mercado amplio y demandante.</li> <li>• Ventaja de especializarse en algún nicho de mercado.</li> <li>• Diversidad de servicios, consumo masivo y facilidad de aceptación.</li> <li>• Capacidad de innovar nuevos servicios, con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auge de medios y canales digitales en la economía.</li> <li>• Crecimiento del mundo online.</li> <li>• Gama de posibilidades y crecimiento en el mundo del marketing y la publicidad.</li> <li>• Servicios ofrecidos internacionalmente.</li> <li>• Alianzas comerciales.</li> <li>• Capacitación continua, incluso gratuita.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

- Aparición constante de innovación que tienden a desactualizar los servicios rápidamente.
- Pocos clientes que contraten trabajos continuos.
- Poco conocimiento de herramientas financieras, contables y administrativas.
- Limitaciones para adquirir financiamiento.
- Equipo gerencial insuficiente.
- Posible estancamiento de la economía.
- Nuevos competidores creadores de contenido que trabajan de manera individual compitiendo con precios más bajos.
- Fluctuación en moneda cambiaria.
- Cambios en algunas leyes o regulaciones gubernamentales desfavorables para las agencias.
- Capacidad y recursos propios.

---

*Nota.* Elaboración propia.

### ***Lineamiento 2- Uso de un Manual de Organización:***

Se sugiere un manual de organización como una herramienta de control para las empresas, con base en la información teórica. Su importancia radica en el contenido explícito de los procedimientos dentro de las oficinas, a través de los cuales se logra evitar posibles errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales siendo esto un medio integral para el desarrollo de las agencias de marketing digital. Esta herramienta se considera indispensable en el área administrativa; actualmente sirve como guía para los empleados y para las agencias porque contiene de forma ordenada y explícita los servicios a ofrecer, así como también las responsabilidades de cada cargo y sus funciones. Además, posee organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la entidad; en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. De manera general, se propone que el Manual de organización contenga los siguientes elementos básicos:

**Introducción:** breve explicación al lector sobre el contenido del manual, de su utilidad y de los propósitos generales.

**Objetivo del manual:** propósito que se pretende con la aplicación del manual.

- Historia y descripción de la agencia.
- Misión, visión y los valores organizacionales de la agencia.
- Marco legal.

- Organización de la agencia.
- Objetivo estratégico de la agencia.
- Fijar las políticas y sistemas administrativos de las agencias.
- Características de las diferentes áreas y puestos de trabajo, es decir, definir las responsabilidades de cada unidad o departamento de la agencia.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la agencia.
- Establecer la estructura organizativa, identificando y mostrando niveles jerárquicos.
- Presentar de forma detallada el organigrama de la agencia.

### ***Lineamiento 3- Aplicación de un Análisis de Situación Actual***

Se plantea la necesidad de que cada agencia aplique un análisis de su situación actual con el fin de que puedan implementar cambios asertivos, bajo procedimientos, técnicas y enfoques, que permitan dar respuestas a la dinámica social, tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

En concordancia con estas consideraciones, es vital que puedan establecer un proceso sistemático, estructurado y controlado mediante el cual estas agencias de marketing digital tengan la capacidad de definir su negocio, sus valores organizacionales, la visión y misión en corto, mediano y largo plazo junto con las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos deseados con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En este sentido, se sugiere determinar las estrategias acordes con la situación de cada agencia con el propósito de que les sirva como herramienta fundamental para implementar innovaciones que llevan a la organización a realizar cambios internos y externos hacia la búsqueda de la eficacia organizacional, para así posicionarse en mercados competitivos del sector digital. Al respecto, la inclusión de una estrategia a partir del análisis previo en las

agencias de marketing digital hace parte de la planeación estratégica. Por lo tanto, para crear una estrategia dentro de las agencias de marketing digital se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La visión de la estrategia: cómo quiere que sea su actuación en un tiempo determinado.
- La planificación: elaboración del diagnóstico.
- La ejecución: elaboración del plan de acción que incluye las actividades, los recursos, el tiempo y los responsables.
- La evaluación y seguimiento: mide los resultados e impacto de la ejecución.

La creación de las estrategias en las organizaciones ayuda al aumento de valor, no solo de las agencias de marketing digital, sino también el valor que perciben los clientes sobre el servicio que se le oferta. Sumado a ello, dentro de la estrategia, se desprenden una serie de directrices que hacen referencia al direccionamiento que deben tomar las actividades para el cumplimiento de las estrategias y constituyen un elemento fundamental para potencializar el uso de los recursos. El siguiente ejemplo muestra cómo definir y aplicar las estrategias que puedan servir como guía a las agencias de marketing digital al momento de utilizar este lineamiento, para que puedan construir cada una de las mismas según los requerimientos y necesidades de cada una:

**Directriz 1:** las agencias de marketing digital deben construir una visión compartida y hacerla realidad en la gestión diaria de sus labores.

**Objetivo estratégico:** determinar el alineamiento estratégico entre la estrategia, los clientes, colaboradores y procesos.

**Estrategia:** revisión y reingeniería de procesos en determinación de costos y eliminación de actividades que no generen valor.

**Actividades a Realizar:**

- Desarrollo de acciones para dar a conocer e incorporar la estrategia de la empresa.
- Compartir la visión con todos los miembros de la agencia.

- Diseñar los procesos con base en las necesidades de los clientes y conciliarlos con sus expectativas.
- Alinear la estrategia con los procesos internos, colaboradores y clientes.
- Formular la estrategia a largo plazo, teniendo en cuenta el conocimiento de sus competencias clave.
- Comunicar y educar en la estrategia a los miembros de la organización.
- Ejecutar la estrategia teniendo en cuenta el sistema de seguimiento y monitoreo.
- Evaluar el desarrollo de la estrategia con base en indicadores de desempeño de la organización y realizar los ajustes requeridos.
- Difundir la estrategia por parte de los líderes gerenciales de la agencia de marketing digital.

#### ***Lineamiento 4- Redefinir los Procesos Orientados a los Servicios de los Clientes***

Periódicamente, se considera importante redefinir los procesos orientados a los servicios de los clientes ya que permite crear y transformar estrategias adecuadas a cada cliente que facilite los nuevos servicios y estén ajustados a las exigencias del consumidor o futuro usuario; además, se logrará no sólo la exactitud sino también el poder de respuesta directa a las exigencias del medio en el que caracterizan las agencias de marketing digital, ya que tienden a tener siempre nuevos cambios que se complementan con la tecnología y las innovaciones del sector digital.

#### ***Lineamiento 5- Contratación de Personal Calificado***

Cada agencia debe contar con personal calificado que una organización requiere en el área administrativa con el fin de proporcionar conocimientos y capacidades de administrar la empresa en distintos niveles, además de establecer un control y vigilancia de las herramientas financieras y contables necesarias para la sostenibilidad del negocio. Sin embargo, es importante también determinar procesos en la gestión de recursos humanos y monetarios que

coadyuven al seguimiento y verificación correcta de la asignación de partidas y su uso, con el objetivo de realizar una evaluación y análisis de los mismos para luego tomar decisiones relevantes y proporcionar posibles acciones a realizar en el área de finanzas, ventas, recursos humanos y económicos, de costos, contables entre otros.

### **Lineamientos de la GEC para el Área Contable**

La contabilidad desde sus inicios ha estado profundamente relacionada con el suministro de información financiera y no financiera para la toma de decisiones y el control en las organizaciones. En consecuencia, la contabilidad parte de ser un sistema de información para las empresas que se encargan de compilar, registrar, medir y analizar las operaciones de los negocios, ciertamente, la contabilidad también es conocida por ser el sistema de información económico- financiera por excelencia sus objetivos están orientados hacia la comunicación de información útil a los distintos usuarios de la misma.

Es de acotar que los usuarios externos son los que encuentran interesados en la entidad por motivos financieros o comerciales (instituciones financieras, organismos oficiales, proveedores, acreedores, entre otros), mientras que los usuarios internos participan en la actividad de la empresa y necesitan la información contable para el control y la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta estas consideraciones y el destino de la información, la contabilidad se puede clasificar en varios tipos; sin embargo, para efectos de esta investigación y de los lineamientos a brindar, se considerarán solo la contabilidad financiera, de costos y administrativa, por lo cual, ninguna de ellas debe ser visualizadas separadas y excluyentes.

La contabilidad financiera se ocupa de clasificar, registrar e interpretar las transacciones económicas, con vista a la preparación de estados financieros, encargados de reflejar los resultados económicos-financieros de la empresa al finalizar un período de operaciones. Por su parte, la contabilidad de costos es un subsistema contable que suministra información para

medir los costos de un producto o servicio, calcular el rendimiento y establecer el control de las operaciones; siendo ésta indispensable en la gerencia de los negocios porque conoce con anterioridad a la producción, la inversión realizada y, por ende, le ayuda a tomar la decisión adecuada; se puede decir que la contabilidad de costos es un auxiliar valioso del proceso administrativo en las fases de planeación, control y toma de decisiones, debido a que suministra en forma oportuna y sistemática información relacionada con la producción. Por último, la contabilidad administrativa, es un sistema orientado a nivel interno, que provee informes con base en técnicas contables para la toma de decisiones; los cuales facilitan la construcción de políticas en los procesos de planificación y control. Esto permite el logro de los objetivos de las organizaciones; por consiguiente, para aprender y utilizar los instrumentos de contabilidad administrativa se pueden dividir dichas herramientas en áreas de planificación, control y toma de decisiones.

Sobre la base de estas tres contabilidades, y en vista de las debilidades en las agencias de marketing digital descubiertas por medio de la investigación, a continuación, se presentan los lineamientos propuestos:

### ***Lineamiento 1- Manejo de la Contabilidad Financiera y Estados Financieros***

#### ***Básicos***

Es indispensable para las agencias contar con el manejo y tratamiento contable de su empresa. Por tal motivo, se recomienda contratar servicios de contabilidad que permita registrar las operaciones económicas del día a día. Sin embargo, legalmente toda entidad debe cumplir o considerar cumplir este lineamiento, partiendo de la contabilidad financiera, donde su propósito es proveer información que permita al usuario evaluar el desarrollo de la empresa, siendo la referencia principal para la toma de decisiones en el aspecto económico. Debemos mencionar que la contabilidad se integra por un sistema contable conformado por las políticas y procedimientos contables; de la contabilidad financiera se derivan estados financieros básicos,

de entre los cuales se contemplan cuatro: estado de situación financiera, estado de resultados, estado de flujos de efectivo, estado de cambios en el capital contable.

Los estados financieros antes mencionados deben permitir a los usuarios tanto internos como externos el comportamiento económico-financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad, así como su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y la capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.

<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>Estado de Situación Financiera</b>	<b>Estado de resultados</b>	<b>Estado de flujos de efectivo</b>	<b>Estado de cambios en el capital contable</b>
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	El estado financiero principal, representa la información de bienes, derechos, obligaciones y capital social de una empresa.	Es el resumen de los ingresos por ventas de una entidad y los respectivos gastos y ejercicio, reporta la utilidad final de la misma.	Suministra la capacidad que tiene la compañía para generar efectivo y de este modo cumplir con sus obligaciones y objetivos.	Refleja la información sobre todos los cambios que se han realizado en el patrimonio.
<b>IMPORTANCIA</b>	Indica los activos, pasivos y obligaciones de los accionistas, mostrando si el negocio financieramente se encuentra óptimo.	Aporta un resumen del resultado de las operaciones de la organización, ingresos menos gastos.	Mide la liquidez permitiendo a la toma de decisiones de los negocios.	Muestra las variaciones de los diferentes elementos que componen el patrimonio en un periodo determinado.

**Tabla 22**

*Estados financieros básicos*

*Nota:* Elaboración propia

Es importante considerar que el análisis de estados financieros permite diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo

que saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, es de gran utilidad para todas las personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa.

### ***Lineamiento 2 – Identificación de los Servicios/Productos que la Agencia Ofrece***

Se recomienda identificar claramente los servicios/productos que las agencias de marketing digital ofrecen. Como primer aspecto, fundamental, es fundamental reconocer las diferencias entre un producto y un servicio, conviene analizarlos, desde el punto de vista de las cualidades que posee: el servicio va direccionado hacia todos los elementos y trabajos que el marketing digital brinda, los cuales ya fueron mencionados previamente, y su característica más relevante es la intangibilidad, mientras que el producto, de existir, es de característica tangible. También, en las agencias, el producto va orientado más hacia el ámbito publicitario, como la creación de agendas, vallas publicitarias, pendones, avisos, entre otros; por lo tanto,

En tal sentido, este lineamiento va dirigido a reconocer la diferencia entre producto y servicio, siendo los cuatro factores más resaltantes para diferenciar los servicios de los bienes: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero. El hecho de que la actividad principal sea vender servicios de marketing digital no implica que deje de tener un costo; este concepto ayudará a los que dirigen el negocio para que puedan medir el desempeño de la empresa y el impacto que sus medidas están produciendo en esta.

### ***Lineamiento 3 – Identificación de los Elementos del Costo***

Toda agencia de marketing digital debe poder identificar cada uno de los elementos del costo, recordando que este último es el sacrificio económico que se hace para obtener un bien o un servicio con la intención de generar ingresos o beneficios a futuro, de modo tal que se recomienda conocer de manera detallada los elementos del costo por el servicio de marketing digital que ofrecen. Para la asignación de costos, estos pueden ser directos e indirectos además de los gastos operativos que estos son los relacionados con la operatividad de las agencias y

pueden ser gastos de ventas y administración. Entendiendo estas consideraciones los costos directos e indirectos y los gastos (administrativos y ventas) en las agencias de marketing digital, el siguiente ejemplo demuestra, de modo adaptativo para cada agencia de marketing digital, los elementos del costo.

**Tabla 23**

*Clasificación de costos y gastos para las agencias de marketing digital*

<b>Costos Directos</b>	Mano de obra directa del equipo de trabajo (Horas) Servicios externos contratados Licencia de software, Herramientas y aplicaciones digitales
<b>Costos Indirectos</b>	Alquiler Condominio Renta telefónica Renta de internet Servicios públicos Servicios e insumos de limpieza Mantenimiento en general Depreciación de equipos
<b>Gastos de Administración</b>	Asistente administrativo Administrador Papelería Servicio por contabilidad Depreciación de equipos de oficina Primas de seguro Impuestos
<b>Gastos de Ventas</b>	Personal encargado de ventas Inversión en publicidad para promocionar los servicios Suscripciones pagas de sus propias cuentas

*Nota.* Elaboración propia

Esta clasificación de cada uno de los costos y gastos están adecuados a las agencias de marketing digital según los resultados de la investigación; sin embargo, pueden existir otros costos y gastos dependiendo de la operatividad y manejo de la agencia.

***Lineamiento 4 - Contabilización de los Costos***

Contabilizar costos en una agencia de marketing digital es una herramienta indispensable y de gran ayuda para la gerencia debido a que permite contar con un sistema de información que

pueda registrar, determinar, distribuir, acumular, analizar, interpretar, controlar, evaluar e informar los costos dentro de las entidades. Al respecto, para garantizar un uso eficiente de los recursos que afectan el costo de un servicio, existen diferentes sistemas o métodos de asignación de costos: Para efectos de este estudio se sugiere a las agencias de marketing digital utilizar el método de costos por proyectos, el cual consiste realizar una aproximación de los recursos necesarios para realizar el servicio requerido por el cliente; de tal manera, los recursos se asignan dependiendo del proyecto, es decir, recursos monetarios, de trabajo, de tiempo, entre otros. Seguidamente, se muestra el proceso para determinar los costos, teniendo en cuenta que el método de asignación de los mismos es por proyectos:

- a. Antes de establecer cualquier tipo de costo al servicio, la agencia debe haber previamente estandarizados cada uno de los servicios que prestan y los recursos aproximados necesarios para llevar a cabo el trabajo.
- b. Debe haber comunicación efectiva con el cliente para evitar posibles confusiones del servicio a ofrecer.
- c. Es importante considerar y aplicar un porcentaje en fondo de ahorro, de reinversión y rentabilidad sobre las ventas.
- d. Una vez comprendido estos tres ítems, se procede a utilizar el método sugerido.

**Tabla 24**

*Pasos para determinar el costo del servicio por manejo de redes sociales*

<b>Paso</b>	<b>Estrategia</b>
1	Establecer los requerimientos para el servicio solicitado
2	Calcular todos los costos directos e indirectos asociados al proyecto
3	Calcular todos los gastos de administración y de ventas
4	Aplicar el % de fondo de ahorro, reinversión y rentabilidad

*Nota.* Elaboracion propia.

En servicios digitales la mayor carga de costos que se incurre está relacionada con el talento humano calificado, de modo tal, se debe tener en cuenta el tiempo y el valor de la hora que requiere cada talento en la ejecución del servicio. De modo ilustrativo, se plasma el servicio por manejo de redes sociales estándar, a considerar dos pasos:

- a. Conformación del equipo de trabajo necesario para la ejecución de servicio, considerando que perciben sueldos fijos según las horas requeridas en este caso para las redes, normalmente las agencias de marketing digital informaron que se necesita:
  - Community Manager
  - Diseñador Grafico
  - Creador de contenido
- b. Determinación de todos los costos y gastos asociados.

Es importante considerar que el ejemplo aplicado anteriormente parte de la concepción de sueldos fijos y asignación de los recursos según los costos y gastos necesarios. Sin embargo, existe la técnica de establecer un porcentaje para cada uno de los talentos humanos requeridos, el cual no debe ser mayor al 50%, para que el otro 50% sea distribuido para cubrir todos los costos y gastos requerido por la agencias y su respectiva ganancia.

**Tabla 25**

*Pasos para distribuir el porcentaje según el servicio requerido*

<b>Talento Humano</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Community Manager	20%
Diseñador Gráfico	10%
Creador de contenido	20%
Otros costos relacionados	12,5%
Gastos operacionales (administración y ventas)	12,5%
Ganancia para la agencia de marketing digital	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

Es importante destacar que esta técnica se recomienda utilizar cuando se piden trabajos o servicios con un 50% previo y el otro 50% al terminar o después de ejecutado el servicio. Por ende, si el cliente no decide continuar con el proyecto, el 50% obtenido antes puede cubrir la operatividad de la agencia, o también para casos en el que el talento humano sea pagado por un porcentaje y no por sueldos, como algunas agencias argumentaron.

#### ***Lineamiento 5 – Manejo de la Estructura de Costos (EC)***

La EC es una de las herramientas que se consideran útiles para la competitividad, ya que por medio de ella se puede fijar precios a los servicios ofertados por parte de las agencias de marketing digital, lo que significa que se puede presupuestar el precio de venta de los servicios y conocer los costos que estos incluyen. Mediante la EC de un servicio, se puede determinar y sumar todos los costos directos, indirectos, así como también incorporar los gastos operacionales como el de administración y de venta. Por otro lado, aplicar esta herramienta de gran importancia permite conocer el costo unitario por servicio, el precio de venta, como se pueden disminuir los costos sin afectar la calidad del servicio y para controlar los costos.

El ejemplo adaptado de la estructura de costos que se muestra a continuación está adaptado, continúa con el prototipo anterior del manejo de redes sociales estándar. Adicionalmente, es menester acotar que en los lineamientos se sugiere la metodología de asignación de costos por proyectos, por ello, se tomará como ejemplo el proyecto de un cliente y servicio en específico, tomando en cuenta que podrá ser adaptado según los requerimientos de cada agencia y cada usuario o consumidor.

**Tabla 26***Ejemplo de estructura de costos para el manejo de redes sociales básicos*

<b>Empresa: Agencia de Marketing Digital XXX, C.A</b>			
<b>Estructura de costos</b>			
<b>Servicio: Manejo de redes sociales estándar</b>			
<b>Empresa que contrata: XXX</b>			
<b>No. de Proyecto: XX</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Costo por servicio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Costos Directos</b>	XX	XX	XXX
Mano de obra directa calificada (Horas)			
✓ Cuota parte de utilidades			
✓ Cuotaparte de vacaciones			
✓ Contribuciones Parafiscales			
<b>Nota: si se trata de la figura freelance o servicio no es necesario cubrir las obligaciones laborales</b>			
Servicio de outsourcing (ej.Fotografía y video)	XX	XX	XXX
Licencia de software y apps	XX	XX	XXX
Publicidad	XX	XX	XXX
<b>Costos indirectos</b>	XX	XX	XXX
Alquiler	XX	XX	XXX
Condominio	XX	XX	XXX
Renta telefónica	XX	XX	XXX
Renta de internet	XX	XX	XXX
Servicios Públicos	XX	XX	XXX
Mantenimiento en general	XX	XX	XXX
<b>Total Costos</b>			<b>XXX</b>
<b>Gastos de administración</b>	XX	XX	XXX
Asistente administrativo	XX	XX	XXX
Administrador	XX	XX	XXX
Papelería	XX	XX	XXX
Servicio por contabilidad	XX	XX	XXX
Depreciación de equipos de oficina	XX	XX	XXX
Impuestos	XX	XX	XXX
<b>Gastos de Ventas</b>	XX	XX	XXX
Personal encargado de ventas	XX	XX	XXX
<b>Total Gastos operacionales</b>			<b>XXX</b>

<b>Fondos financieros</b>	XX	XX	XXX
% Fondo de ahorro	XX	XX	XXX
% Fondo de reinversión	XX	XX	XXX
% Rentabilidad	XX	XX	XXX
<b>Total fondos financieros</b>			<b>XXX</b>
<b>VALOR DE VENTA ASIGNADO AL SERVICIO</b>			<b>XXX</b>

Nota. Elaboración propia

Para la elaboración de estructuras de costos no existe un modelo exacto a seguir, este dependerá de muchos factores, como la metodología de asignación de costos, políticas contables de las empresas, técnica de determinar los costos, entre otros; lo más importante, es identificar todos los costos directos e indirectos, gastos y porcentajes asociados al servicio para poder sumarlos al proyecto y calcular el valor de venta asignado al consumidor por el trabajo que solicita, sin embargo, para poder lograr una estructura de costos adecuada, cada agencia debería también analizar los ingresos ya que muchos de los elementos en la estructura depende del monto de dinero y la cantidad de servicios que brinda.

Por otro lado, en el área de apartados financieros se recomienda que cada agencia destine un porcentaje en fondo de ahorro; el cual consiste en reservar dinero que permita cubrir alguna eventualidad en las agencias; fondo de reinversión; se utiliza para destinar dinero en reposición de equipos y crecimiento de la agencia; sin embargo, es menester, destacar que el porcentaje a aplicar lo decide cada agencia según sus políticas y estatus financieros, de igual manera, se sugiere un porcentaje no mayor al 5% de la facturación.

No obstante, cada servicio puede variar según los clientes aun cuando sea mismo el manejo de redes sociales, ya que cada usuario requiere cubrir necesidades y propósitos diferentes, demandando distintas cantidades de costo.

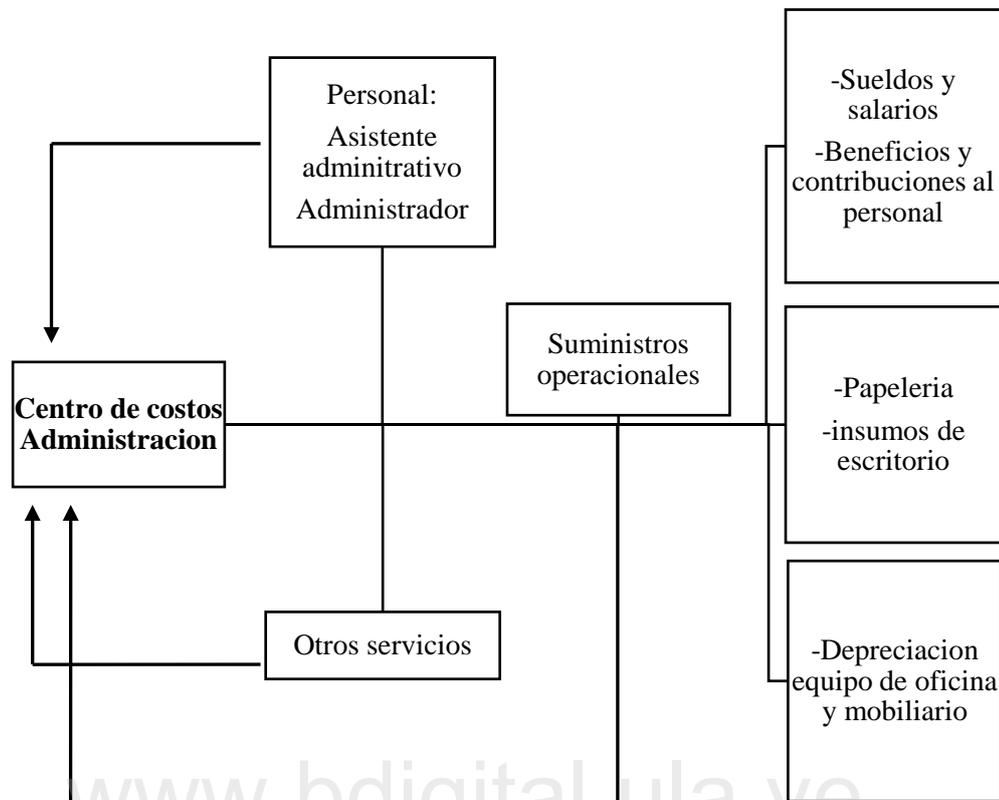
### ***Lineamiento 6 – Establecimiento de Control por Medio de Centros de Costos***

Es de importancia que las agencias de marketing digital establezcan un control por medio de centros de costos que les permitan monitorear la situación de cada proyecto, de tal manera, que se pueda tener información y hacer una revisión contable de los costos incurridos y acumulados en cada actividad y determinar si existió una variación con el presupuesto previo y definitivo. Los centros de costos pueden establecerse por una única actividad o un grupo de actividades cuyo su propósito fundamental es obtener información con la mayor claridad presupuestal, asignación y control de costos, siendo además una herramienta fundamental para la toma de decisiones. Dependiendo de los distintos departamentos y actividades de las agencias de marketing digital puede existir: centro de costos administrativos, centro de costos de servicios operativos, centro de costos de ventas, centro de costos principales de los servicios a ofrecer, entre otros.

Este lineamiento del centro de costos- administración se presenta acá de modo orientativo; este mismo esquema puede ser aplicado a las diferentes actividades la empresa y, posteriormente, asignar los costos pertinentes.

**Figura 5**

*Centro de costos de administración adaptado a las agencias de marketing digital*



*Nota.* Elaboración propia.

Por medio de la herramienta del centro de costo se puede obtener información segmentada según las necesidades de la agencia de marketing digital con el fin de monitorear el uso de sus recursos y llevar un mejor control de sus ingresos y gastos.

#### ***Lineamiento 6 – Análisis de la Cadena de Valor***

La cadena de valor es otra de las herramientas del análisis estratégico y es uno de los componentes de la gestión estratégica en costos, por lo tanto, se recomienda utilizar esta técnica en las agencias de marketing digital. Vale la pena recordar que la finalidad de la cadena de valor es dividir cada una de las actividades de la empresa, por lo que se le denomina agregación de valor, y está conformada en actividades primarias: logística interna, operación, logística externa, marketing y ventas y servicio. Por otra parte, se encuentran las actividades de apoyo: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y

abastecimiento. De tal manera, se le asigna un costo asociado a cada una de las actividades, por el cual se pueda lograr percibir el valor de los costos en las fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva. Aunado a estas actividades, en la cadena de valor también se aplica el margen de servicio. El esquema de la cadena de valor adaptado a una empresa de servicio como las agencias de marketing digital propuesto en la figura 6 representa de manera visual lo que se viene diciendo.

**Figura 6**

*Cadena de valor adaptada a las agencias de marketing digital*



*Nota.* Elaboración propia

Las actividades que integran la cadena de valor básicamente son las siguientes:

- **Actividades Primarias:**

- Marketing y ventas: relaciones con el cliente para lograr la contratación del servicio. Incluye tareas asociadas a las propuestas comerciales para inducir la prestación del servicio, publicidad, fuerza de ventas, promoción, entre otros.

El objetivo común de esta actividad se basa principalmente en atraer a los clientes, convencerlos del servicio que contratan y facilitar los canales para realizar efectivamente el proceso de transacción, sin embargo, no se debe dejar a un lado el proceso de posventa, conocer la satisfacción del cliente acerca del servicio que recibió, es por ello, que el análisis de la cadena de valor también se orienta mucho en identificar el comportamiento del consumidor.

- Personal de contacto: interacción con el cliente para ofrecerle un servicio satisfactorio. Percepción del mercado respecto a la oferta del servicio.
  - Soporte físico y habilidades: elementos físicos que respaldan la prestación del servicio (bancos, equipos, formularios, tarjetas, entre otros).
  - Prestación de servicio: actividades involucradas en adaptarse a las necesidades y cambios que requiere el cliente, para ser diferentes y competitivos.
  - Clientes: el cliente puede cambiar la percepción del trabajo requerido, por ende, condiciona la prestación e influye en la calidad de ella. Se tiende a controlar esta variedad, pero con la mayor flexibilidad posible.
- **Actividades Secundarias:**
    - Dirección general y de recursos humanos: la gestión del personal debe estar enfocada a la colaboración de las actividades al servicio al cliente. Fomento de la cultura del servicio a una visión comprometida con el cliente.
    - Desarrollo de la Tecnología: diseño de procesos y tecnologías para la prestación del servicio que permitan dar respuesta a la estrategia de la agencia.
    - Infraestructura y Ambiente: espacio físico donde ocurre la prestación e integración con el cliente.
    - Abastecimiento: adquisición de insumos, soporte físico, servicios de capacitación, espacios publicitarios, y todos los elementos necesarios para poder llevar a cabo la prestación del servicio.
    - Margen del Servicio: resulta de la agregación de valor de las actividades que percibe y experimenta el cliente. Lo que atrae al cliente para preferir los servicios que la agencia le otorgue.

### ***Lineamiento 7 – Aplicación del Pensamiento Estratégico***

Con relación al posicionamiento estratégico en las agencias de marketing digital, se recomienda pensar de manera estratégica, ya que esto es la esencia para posicionarse. Es decir, existen muchas maneras de tomar posición frente al mercado y la competencia, lo cual significa que son diversas las áreas de estudio para aplicar un posicionamiento estratégico, que van desde definir como agencia qué quiere ser hasta como desean que los clientes, los competidores y el mercado general perciba el servicio a ofrecer.

Dentro de las ideas expresadas, existen varias estrategias para ser aplicadas en este lineamiento. Sin embargo, a lo largo del estudio se ha hecho hincapié en dos estrategias claves y fundamentales dentro de la gestión estratégica de costos, que son: la diferenciación y el liderazgo en costos. Por lo tanto, se presentan los lineamientos fundamentalmente de acuerdo con estas dos áreas.

#### **Diferenciación**

Permite que los clientes ubiquen e identifiquen rápidamente a la agencia, gracias a un elemento diferenciador que las hace únicas. La diferenciación puede destacarse por el servicio, la venta y la competencia.

- Para diferenciarse en el servicio, las agencias de marketing digital deben implementar estrategias no solo en la calidad del servicio y la innovación, sino también orientadas a la comunicación y relación con el consumidor. Los atributos mayormente diferenciadores en el servicio son el seguimiento con el cliente, la atención de venta y el perfeccionamiento de la experiencia satisfactoria del cliente, es decir, escucharlos, entender su perspectiva, y sus necesidades para tomar en cuenta su opinión y lo que desee.
- Para diferenciarse en las ventas, las agencias de marketing digital deben implementar estrategias orientadas al convencimiento y ventajas de la contratación de sus servicios,

es decir, proporcionar a los consumidores una experiencia única con respecto a su competencia facilitando un elemento diferenciador, que puede ser, por ejemplo, ofrecer servicios a nichos de mercados. Esto permite brindar a un segmento del mercado sus servicios específicos, y conviene aplicar esta estrategia en las agencias de marketing ya que sirve para garantizar la existencia de clientes que comparten características y necesidades similares, reduciendo el tiempo de trabajo invertido y los recursos utilizados por parte de la agencia.

- Para diferenciarse de la competencia, las agencias de marketing digital deben implementar estrategias orientadas a identificar y distinguir los rasgos de una agencia a otra y en función de esto, aplicar estrategias y servicios diferentes al de su competencia ofreciendo características únicas e integrales de su servicio. Es por esta razón que, sin diferenciación competitiva, los consumidores no tienen ningún juicio para elegir una agencia de otra, aparte de buscar precios más bajos.

### **Liderazgo en costos**

A lo largo de la investigación se ha recalcado la importancia de los costos dentro de la ventaja competitiva, siendo ésta una estrategia básica para que las agencias de marketing puedan competir. Se trata de que los costos totales sean inferiores al de su competencia sin afectar la calidad del servicio. El precio siempre ha sido una de las fuerzas decisivas que permite atraer y retener al cliente; así, partiendo del análisis de la cadena de valor, se pueden identificar aquellas actividades con las cuales se puede alcanzar ventaja en costos y por ende, aplicar estrategias en reducción de costos a partir de la experiencia y un control riguroso de costos y gastos fijos como variables, minimizar clientes poco potenciales, tener poder de negociación y alianzas estratégicas con los clientes y proveedores, reinvertir en equipo moderno, economizar a toda costa en el uso de activos obsoletos, evitar que proliferen la línea de servicios y estar al día en los adelantos tecnológicos.

## **Lineamientos de la GEC Para El Área Financiera**

El área financiera no es ajena a la GEC; por el contrario, su función es una de las más significativas e importantes dentro de las agencias de marketing digital por lo que es pertinente tomar acciones de aspectos financieros que den valor y ayudan a la toma de decisiones. La gestión del área financiera involucra los ingresos, costos y gastos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo.

En tal sentido, se hace evidente que la gestión financiera se enfoca en la eficiencia de los recursos monetarios de los negocios, así como también en aspectos de financiación e inversión con el fin de generar oportunidades de crecimiento y creación de valor a la organización, de manera paralela, busca dar cumplimiento a cada uno de los objetivos establecidos por área o proceso dentro de la misma empresa; la materialización de la gestión realizada se ve reflejada en la cuantificación de la información en términos contables y financieros.

Por lo tanto, no se debe dejar a un lado los lineamientos en el área financiera para las agencias de marketing digital, para lo cual es propicio presentar un registro y control de la información con el fin de tomar decisiones apoyados en herramientas y técnicas propias de su área, las cuales van enfocadas a realizar mejoras continuas a los procesos y a la agencia en general.

De acuerdo con las consideraciones mencionadas, la planificación financiera dentro del área de finanzas es fundamental, ya que es un proceso que implica proyecciones estimadas o futuras de ventas, ingresos y activos, tomando como base las estrategias y objetivos de cada negocio, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones. De tal manera, se encuentra enmarcada en el análisis de punto de equilibrio, la

estructura de costos, presupuestos, elaboración de flujos de fondos y preparación de estados financieros.

A continuación, se presentan los lineamientos más importantes de acuerdo con el área financiera, adaptados, por supuesto, a las agencias de marketing digital.

### ***Lineamiento 1 – Planificación Financiera***

En principio, es fundamental que las agencias de marketing digital se planifiquen financieramente ya que esto les permite estructurar mecanismos importantes dentro de la entidad. Por tanto, este lineamiento se proporciona para que dichas agencias tengan conocimiento de que deben:

- Establecer las acciones necesarias para que las agencias logren su objetivo financiero.
- Planificar financieramente en corto, mediano y largo plazo.
- Innovar en la información financiera en una manera más útil para supervisar y predecir la condición financiera de la agencia.
- Determinar el financiamiento requerido.
- Cuantificar las diferentes alternativas estratégicas, a fin de evaluar los impactos que generan en la situación financiera de la empresa.
- Promover el análisis de las diferencias entre los objetivos y la condición financiera actual de la empresa.
- Minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros; decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

### ***Lineamiento 2 – Aplicación de Control del Flujo de Efectivo***

Se sugiere a las agencias de marketing digital aplicar el control del flujo de efectivo como otra herramienta financiera importante, ya que permite controlar y tener información sobre las

variaciones de entradas y salidas en efectivo, ya que es la acumulación neta del activo líquido en un determinado lapso y constituye la liquidez de la empresa.

La importancia del control de flujo de efectivo radica en que permite a los negocios y al usuario de la información financiera conocer cómo se genera y utiliza el efectivo y sus equivalentes, debido a que todas las empresas requieren del mismo para realizar sus operaciones, pagar sus obligaciones, y determinar si su operación le está generando el recurso suficiente o requerirá de financiamiento, por lo que se convierte en un insumo importante para el análisis y la planeación financiera

### ***Lineamiento 3 – Realización de Informes Financieros***

Cada agencia debe utilizar reportes de la situación económica- financiera de su negocio con la finalidad de detectar los cambios en los ingresos, los costos y los gastos. El objetivo de estos informes es:

- Tener en cuenta el reporte semanal, mensual, semestral y anual de costos y finanzas con el valor sostenible.
- Expresar resultado de rentabilidad, liquidez y solvencia en un periodo determinado.
- Orientar a las tomas de decisiones.
- Contribuir a medir la administración de la agencia.
- Brindar seguridad a entes bancarios que podrían financiar algún emprendimiento de la agencia.

### ***Lineamiento 4 – Diseño Presupuestario***

Dentro de una adecuada gestión financiera, los presupuestos poseen un rol fundamental, ya que pueden determinar por anticipado proyecciones de liquidez, solvencia y rentabilidad de las agencias de marketing digital, sin dejar a un lado que esta herramienta está estrechamente vinculada con la gestión administrativa, porque a través de la misma se puede evaluar y controlar este tipo de herramienta.

En tal sentido, las agencias de marketing deben aplicar este lineamiento con el propósito de establecer un presupuesto, el cual exprese de forma numérica un plan que les permitirá evaluar su flujo de efectivo, gastos e ingresos y desembolsos de capital.

Existen diferentes tipos de presupuestos, ya sea por su flexibilidad, periodo de tiempo, sector y campo de aplicación. Sin embargo, cada agencia debe evaluar el tipo de presupuesto y la estructura de la empresa hacia donde deben orientarlo, como lo amerite; por tal motivo, también existen presupuestos de inversión inicial, de ventas, de producción, de costos, de caja, entre otros.

A pesar de que existe diversidad en presupuestos, el que representa un estado formal de las expectativas gerenciales con respecto a las ventas, los costos, la producción y otras operaciones económicas de un periodo es el presupuesto maestro.

Según las necesidades de las agencias de marketing digital, se pueden emplear los otros tipos de presupuestos mostrados en la Tabla 21, aunque siempre será decisión de la gerencia acoplarse a cualquier modo de presupuesto atendiendo a sus debilidades y requerimientos.

**Tabla 27**

*Tipos de presupuestos*

<b>Presupuesto de inversión inicial</b>	<b>Presupuesto de ventas</b>	<b>Presupuesto de producción</b>	<b>Presupuesto de costos</b>	<b>Presupuesto de caja</b>
Orientado a presupuestar inmuebles, equipos, maquinarias y mobiliarios	Orientado a la planificación, en términos físicos y financieros de la cantidad de servicios que se espera vender en el ejercicio presupuestal	Orientado al cálculo predeterminado de la cantidad de clientes y servicios atender, teniendo en cuenta el presupuesto de ventas	Orientado a los insumos necesarios en cada uno de los elementos del costo. Se recomienda utilizar un presupuesto por cada componente del costo	Orientado a calcular las entradas y salidas de efectivo, se relación con el flujo d efectivo proyectado

*Nota.* Elaboración propia

### ***Lineamiento 5- Análisis del Punto de Equilibrio***

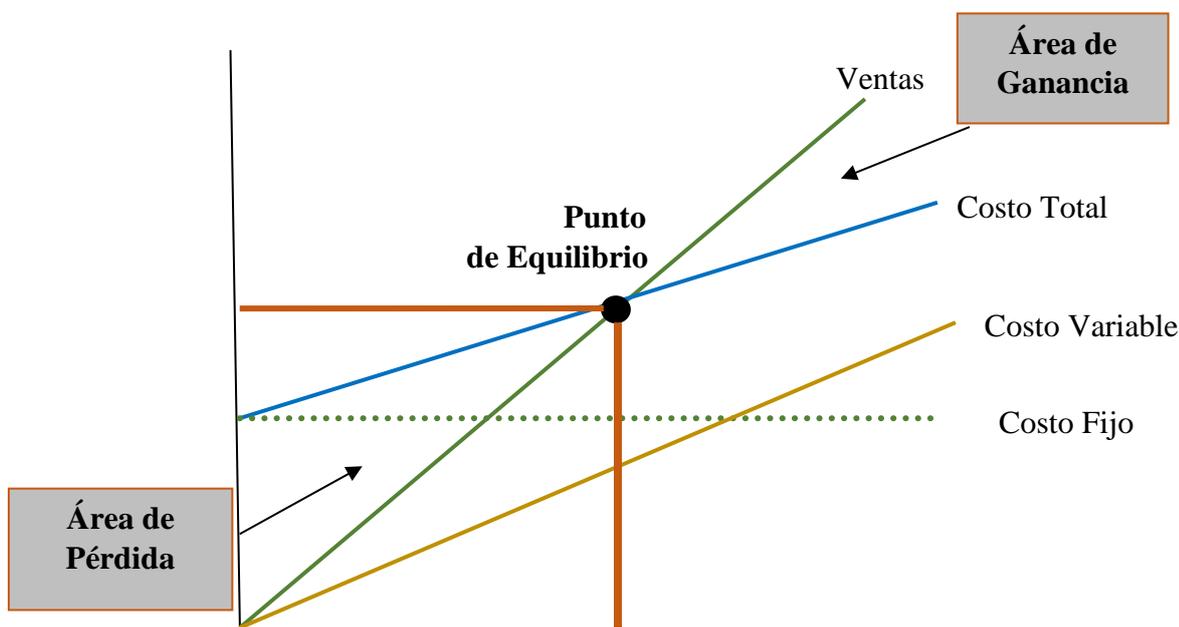
De las herramientas financieras con mayor utilidad en las empresas y por supuesto, en las agencias de marketing digital, es el análisis de punto de equilibrio, también conocido como el análisis de costo-volumen-utilidad. Esta herramienta se relaciona con la introducción de nuevos servicios, el volumen de prestación de servicios y la fijación de precios a los servicios; se habla solo de servicio dadas las características de las agencias de marketing digital. Sin embargo, esta herramienta es usada tanto para productos como servicios. La importancia de este análisis viene dada porque puede indicar el nivel mínimo de ventas requerido para cubrir todos los egresos y el nivel de venta necesario para alcanzar un nivel de utilidad neta.

Es necesario recalcar que para que las agencias puedan aplicar esta técnica deben conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos, ya que estos últimos permanecen constantes antes las fluctuaciones del volumen de prestación de servicios, mientras que los variables fluctúan proporcionalmente al volumen de prestación de servicios y/o ventas.

En síntesis, el punto de equilibrio no es más que el volumen de actividad en que los ingresos producidos por las operaciones son iguales a todos los egresos utilizados para producirlos; es decir, el punto donde no hay utilidad ni pérdida en la empresa. Gráficamente el punto de equilibrio se representa de la siguiente manera:

**Figura 7**

*Representación del Punto de Equilibrio*



*Nota.* Elaboración propia.

Para calcular el punto de equilibrio (PE) en unidades (volumen de prestación de servicio) las agencias de marketing digital pueden aplicar la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio de venta} - \text{Costo variable})}$$

Es decir, que el punto de equilibrio es igual a todos los costos fijos entre la diferencia del precio de venta unitario del servicio y el costo variable unitario del servicio, por lo tanto, el resultado de esta diferencia se le conoce como margen de contribución.

$$PE_{und} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de contribución}}$$

De esta fórmula se puede traducir que el margen de contribución es el excedente suficiente para cubrir tanto los costos fijos y la utilidad o ganancia.

En efecto, cuando el margen de contribución es igual al costo fijo, quiere decir que hay punto de equilibrio, por lo que no genera la empresa ni utilidad ni pérdida. Por el contrario, si el margen de contribución es positivo podrá absorber los costos fijos y generar un margen para

la utilidad o ganancias esperada, pero si, por el contrario, cuando el margen de contribución no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa estará trabajando bajo pérdidas, es decir, los costos variables son mayores que el precio de venta lo que conduce a una situación crítica.

En correlación con lo expresado, el punto de equilibrio aparte de arrojar el mínimo del volumen de prestación de servicios a ofrecer. También puede calcularse según las ventas, es decir, en dólares (moneda más estable) y no en unidades; este punto de equilibrio se puede obtener de la siguiente manera:

$$PE\$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{(1 - \text{Costo de venta}) / \text{precio de venta}}$$

$$PE\$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ Margen de contribución}}$$

Por otra parte, para el caso de las agencias de marketing digital que ofrece una serie de servicios heterogéneos es de utilidad poder calcular el punto de equilibrio de multiservicios y se determina de la siguiente manera:

- a. Hallar el porcentaje de participación de las ventas que tiene cada servicio. Se obtiene dividiendo el número de volumen de prestación de servicio vendidos de cada tipo de servicio entre el total de las unidades de servicio vendidas.
- b. Calcular el margen de contribución unitario para cada servicio. Se obtiene de la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario.
- c. Determinar el promedio ponderado de los márgenes de contribución unitarios. Se obtiene de multiplicar el porcentaje de participación de las ventas de cada servicio por su margen de contribución unitario.
- d. Una vez que se ha calculado el margen de contribución ponderado de cada servicio, se realiza la suma de los resultados para obtener el margen total.

- e. Finalmente, se dividen los costos fijos entre el margen de contribución ponderado para hallar el punto de equilibrio de multiservicios.

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de contribución ponderado}}$$

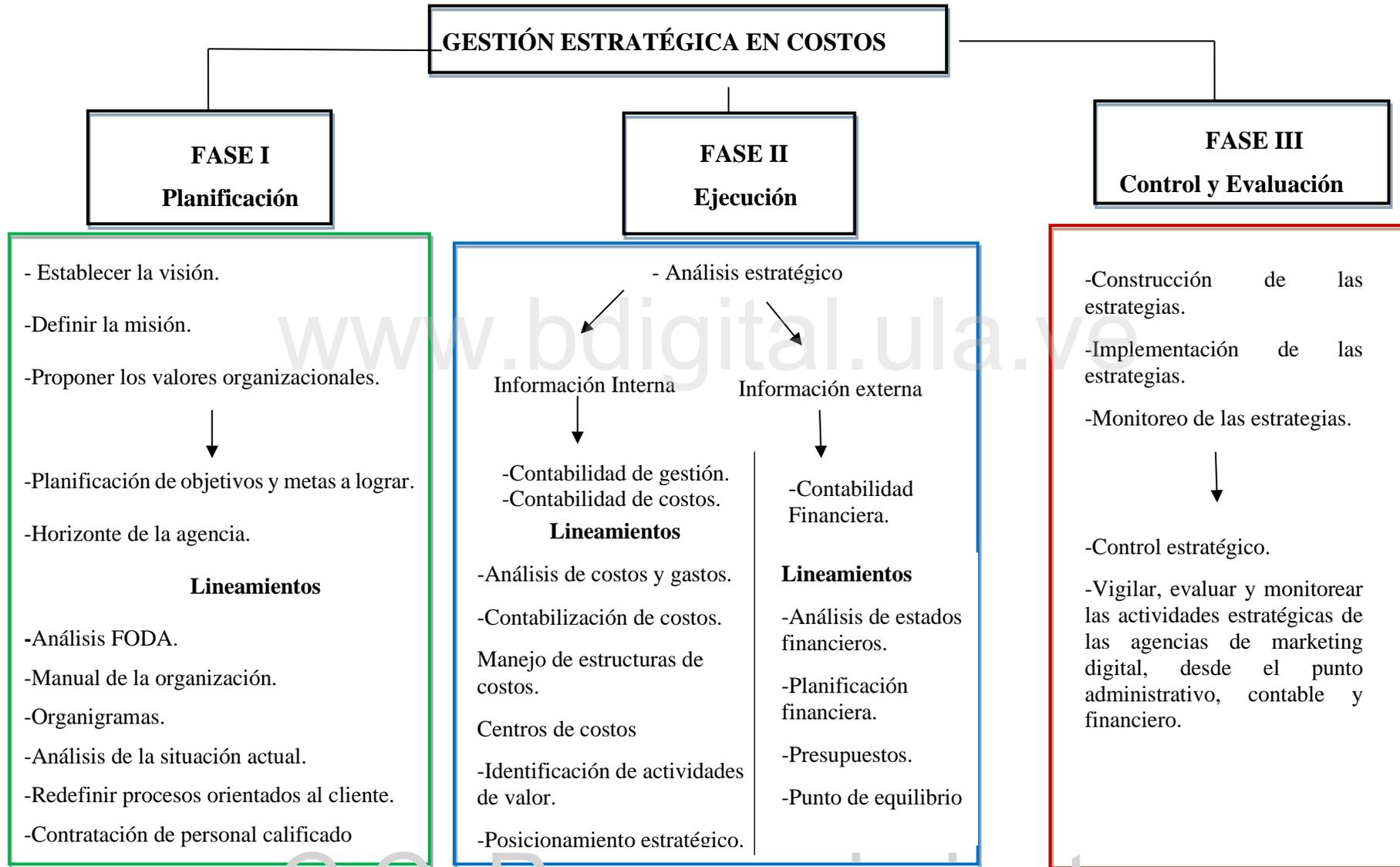
### ***Lineamiento 6 – Fijación de Precios***

Una vez analizado el entorno empresarial, con el estudio de la administración, contabilidad y finanzas, se llega a la conclusión que la fijación de precios de los servicios en las agencias de marketing digital puede ser fijado mediante varios métodos; como lo son: el método basado según los costos, método basado por el análisis competitivo y el método basado en el mercado o la demanda, con los lineamientos anteriormente proporcionados cada agencia podrá decidir en base a qué método fijar sus precios, teniendo en cuenta el sector digital en que labora.

De modo esquematizado, se presenta un resumen de la GEC con todos los elementos y componentes que la integran y se interrelacionan entre sí, tomando en cuenta que este nuevo enfoque se basa en la estrategia y competitividad de los negocios.

**Figura 8**

*Esquema de la gestión estratégica en costos*



Nota. Elaboración propia

En la figura 8 se representa de forma gráfica y resumida las etapas de la gestión estratégica en costos, permitiendo a las agencias de marketing digital reconocer rápidamente el tratamiento estratégico y competitivo, partiendo del área administrativa, contable y financiera. De acuerdo con lo plasmado se puede lograr identificar que toda agencia debe empezar desde la planificación hasta el control y la evaluación de cada una de las actividades y estrategias planteadas, lo que llevará al éxito y logro de sus objetivos. Por otro lado, se puede apreciar la relación existente de la administración, contabilidad y finanzas siendo estas tres áreas fundamentales para cualquier organización y para las agencias de marketing digital, sin una de ellas no se podrá adquirir toda la información relevante y tomar decisiones necesarias en la empresa.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Capítulo IX

### Conclusiones

La economía digital sin duda, ha tenido mayor presencia en el mundo empresarial en el cual cada día más los negocios se desenvuelven en medios complejos, dinámicos, inciertos y altamente cambiantes, que hacen difícil competir, predominando aún más la importancia de diseñar estrategias basadas en las tecnologías de la información y la comunicación, particularmente con el uso del internet, como principal valedor de esta revolución tecnológica para mejorar el desempeño de las empresas. No obstante, el marketing digital se ha caracterizado por englobar acciones publicitarias o comerciales que se ejecutan por medio de canales de internet. Paralelamente, con la evolución digital el marketing ha experimentado cambios progresivos y rápidos.

En este sentido, el entorno actual en que se desenvuelven las agencias de marketing digital en un mercado global y con gran influencia en servicios de alta tecnología junto con la nueva economía de la información digital, ha generado una serie de dificultades y carencias al momento de planificar, controlar y evaluar sus recursos, derivando una gran carencia en el ámbito de gestión en costos, finanzas y administración. Al respecto, se evidenció la necesidad de establecer estrategias que les permita ser competitivos y fijar una serie de objetivos reales y factibles, es decir, establecer la manera en la que las agencias puedan ser competitivas, para y asegurarse de que la gestión estratégica que decidan manejar sea compatible con los recursos y requerimientos de cada agencia.

En línea con lo expuesto, se comprobó la validez de los instrumentos aplicados a través del proceso de triangulación de técnicas entre la encuesta, la entrevista y la revisión documental, al dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación, de tal manera, el estudio se considera fiable porque se demostró que la GEC influye contablemente, financieramente y

administrativamente en las agencias de marketing digital, por lo tanto, al aplicar los lineamientos propuestos, mejora la gestión, posición competitiva y rentabilidad en las agencias atacando así la causa del problema.

De las ideas argumentadas, se evidenció la necesidad de superar los inconvenientes y fortalecer el sector digital, mediante asesorías aptas para el manejo adecuado de las agencias, ya que las mismas no cuentan con lineamientos específicos que les permita desenvolverse en un ambiente estratégico y competitivo.

Bajo este aspecto, uno de los problemas más evidentes que afrontan las agencias de marketing digital es no contar con una contabilidad de gestión estratégica, donde la visión estratégica se vincula con acontecimientos surgidos en los últimos años, partiendo del estudio integral y multidisciplinario que amerita. Hoy en día, la aplicación de la GEC ha evolucionado en el tiempo, principalmente por los cambios en la nueva economía, en que se debe analizar no solo el circuito interno de las empresas, sino los agentes externos relacionados a los servicios, por tal motivo, la GEC es mucho más abarcativa que solo el cálculo de costos o fijación de precios, incorpora conceptos de estrategia, competencia, costos, finanzas y administración.

En este orden de ideas, el aumento de la competencia en el mercado exige a las agencias de marketing digital un proceso cada vez más acertado, donde se hace indispensable que cada uno de los CEO aplique operaciones financieras, contables y administrativas con la finalidad de utilizar técnicas ágiles y precisas que permitan analizar cada situación y evaluar los resultados, antes de tomar cualquier decisión y marcar diferencia en el sector digital.

Por su parte, con ánimos de contribuir en la solución del problema planteado se diseñó una propuesta que contiene los lineamientos necesarios para que las agencias de marketing digital puedan aplicar fácilmente y sin complejidad en el mercado que laboran, con el fin que la gerencia

o los CEO de cada agencia, así no sean especialistas en administración o contabilidad puedan gestionar satisfactoriamente la sostenibilidad de su negocio en corto, mediano y largo plazo; adicionalmente, poder definir y reforzar metas como objetivos claros que conlleven a la utilización de estrategias que posibiliten la competitividad desde el punto de vista interno y externo de cada agencia.

En este orden, la propuesta señala los lineamientos en el área administrativa, contable y financiera, para establecer un plan que ayude a las empresas contar con asesorías que permita otorgarle una marca exitosa en el mercado y emplear una imagen atractiva al consumidor que le hará diferenciarse de la competencia. Sobre la base de las directrices aportadas en este estudio, las agencias pueden contar con los parámetros requeridos en:

- El análisis del entorno, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- El manejo de una estructura organizativa para fomentar la planificación, dirección, control y evaluación de las actividades operacionales de la agencia.
- Identificar rápidamente los elementos que integran los costos de servicios del marketing digital.
- Emplear un método de asignación de costos que les permita fácilmente determinar sus costos apropiadamente según la línea de servicio que ofrezca.
- Implementar estrategias de costos que les posibilite encarar los retos que imponen la competitividad y la globalización.
- La necesidad de establecer centro de costos para que puedan controlar y proveer información fundamental acerca de los recursos utilizados.

- Obtener por medio del análisis del costo el nivel de eficiencia alcanzado de la utilización de los recursos e insumos como el talento humano calificado, insumos operacionales, contratación de servicios de externalización, entre otros.
- Identificar los elementos que influyen en la GEC como el análisis de la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y los causales del costo.
- Fomentar la aplicación de técnicas en diferenciación del servicio y el liderazgo en costos.
- Incorporar elementos de gestión y asumir la contabilidad de costos como apoyo importante de la gestión en costos.
- Registrar y examinar los datos e información básica y necesaria para tomar decisiones relevantes.
- Aplicar herramientas contables como estructuras de costos que permita manejar los mismos y poder fijar un precio rentable del servicio.
- Aplicar herramientas financieras como los presupuestos que garantice junto con la planificación, asignación de recursos según prioridades e importancia de las agencias. Asimismo, aplicar la herramienta del punto de equilibrio para evaluar el nivel de volumen de prestación de servicio necesario para que las agencias de marketing digital puedan cubrir todos sus costos y gastos, para a partir de allí, obtener ganancias y evitar entrar en el área de pérdidas.

Finalmente, se destaca la importancia que refleja el grupo de interés estudiado acerca de poder contar con los lineamientos mencionados anteriormente, ya que están conscientes de las debilidades que presentan en el área de costos, contabilidad, finanzas y administración, por lo que necesitan nutrirse del conocimiento y de asesorías necesarias en la GEC para lograr que las

agencias de marketing digital del Municipio Libertador del estado Mérida puedan ser competitivas, rentables y estratégicamente sostenible en el tiempo adecuándose en paradigmas que hoy en día dejan a un lado los estudios, análisis y herramienta tradicionales para partir de la idea del análisis integral tanto interno como externo de los negocios y tomar decisiones realistas entorno al mercado actual.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Recomendaciones

Con base al desarrollo de este estudio y para intensificar el uso de las asesorías contables, administrativas y financieras, se sugiere seguir las siguientes recomendaciones para fortalecer el nuevo paradigma de GEC que ayude a las agencias de marketing digital desenvolverse en entornos turbios y competitivos que puedan influir positivamente en la situación actual de cada agencia:

1. Las agencias de marketing digital deben inscribirse ante el registro mercantil y formalizar su actividad comercial en el que se pueda acreditar públicamente su calidad de comercio.
2. Al inscribirse ante el registro, se podrá contribuir a una base de datos para conocer con exactitud la existencia de las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del estado Mérida.
3. Tomar en cuenta y con debida atención los aspectos administrativos, contables y financieros, para fortalecer el desarrollo y crecimiento del sector digital.
4. La GEC exige el diseño, planificación, ejecución, control y evaluación de estrategias acordes a los requerimientos de cada agencia con el propósito de proporcionar acciones que lleven alcanzar el logro de los objetivos y metas establecidos.
5. Resulta conveniente que, las agencias de marketing digital, manejen de manera clara y precisa todos los requisitos de la contabilidad formal, con el propósito de proveer información necesaria para usuarios externos y analizar el estatus de su negocio, así como también contar con el profesional calificado en el área.
6. Establecer centros de costos que permita monitorear de manera segmentada los recursos y necesidades de las agencias de marketing digital.

7. Promover el uso de herramientas financieras como los presupuestos y punto de equilibrio con la finalidad de analizar la situación económica de cada agencia.
8. Implementar un software administrativo que les permita optimizar las actividades de gestión y minimizar cualquier margen de error en las agencias.
9. Incorporar políticas administrativas, contables y financieras para garantizar el cumplimiento de los lineamientos adoptados por las agencias y suministrar información relevante para la toma de decisiones.
10. Continuar con los estudios acerca de la GEC en las agencias de marketing digital para dar cada día mejores respuestas en cuanto a la problemática planteada.
11. En las investigaciones previas son muy escasos los casos en los cuales facilitan lineamientos en GEC para el sector digital, y, específicamente a las agencias de marketing digital por lo que se recomienda seguir paso a paso cada una de las directrices proporcionadas en este estudio.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar Heredia, B. (2022). *Los costos y su importancia en las empresas agrícolas*. [Resumen en línea]. Disponible: [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4936/1/TIB\\_AguilarHerediaBrayan.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4936/1/TIB_AguilarHerediaBrayan.pdf) [Consulta: 2021, Agosto 21]
- Aguilera, A. (2021). La planificación estratégica del costo del registro sanitario de medicamentos. [Revista en línea], *Scielo*, 15(2). Disponible: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612021000200001#B20](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200001#B20) [Consulta: 2021, Diciembre 2]
- Aguirre, C., Barona, C., & Dávila, G. (2020). *La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial*. [Revista en línea], Disponible: <file:///C:/Users/User/Downloads/1396-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2334-1-10-20201214.pdf> [Consulta: 2023, Enero 3]
- Albert, M. (2007). *La Investigación educativa: claves teóricas*. Chile: Mc Graw Hill.
- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios*. [Documento en línea]. Disponible: [https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf) [Consulta: 2021, Diciembre 23]
- Amdan, F. (2019). *Análisis de estrategias de innovación en organizaciones creativas: agencias digitales de publicidad y marketing en Interact Argentina*. [Resumen en línea]. Disponible: [http://157.92.136.59/download/tpos/1502-1315\\_AmdanF.pdf](http://157.92.136.59/download/tpos/1502-1315_AmdanF.pdf) [Consulta: 2021, Febrero 27]
- Andréu Abela, J. (2011). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. [Documento en línea]. Disponible: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf> [Consulta: 2022, Junio 2]
- Argueta, C., & Salazar, C. (2014). *Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314001818?token=9CCFFD41ACDBBE037881492DEB392166781A2EE0DBBB26F8755CD1572480B27C8D5EBDBB7D2B22E3E7D204625FD7B84D&originRegion=us-east-1&originCreation=20230312222356> [Consulta: 2021, Noviembre 1]
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. [Libro en línea] Caracas, Venezuela: Episteme. Disponible: [file:///C:/Users/Personal/Downloads/kupdf.net\\_el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-7ma-edic-2016pdf.pdf](file:///C:/Users/Personal/Downloads/kupdf.net_el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-7ma-edic-2016pdf.pdf) [Consulta: 2021, Febrero 12]

- Bedoya, I., Márquez, J., & Estrada, S. (2014). *Estudio de las metodologías de costeo aplicadas en la administración y control de los recursos de las e.s.e. de primer nivel en el departamento de antioquia*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323424/20780609> [Consulta: 2022, Septiembre 23]
- Blu Cactus. (2021). *¿Como hacer un plan de marketing digital para empresas en Venezuela?*. [Página Web en línea]. Disponible: <https://blucactus.com.ve/marketing-digital-para-empresas/> [Consulta: 2022, Febrero 1]
- British Library. (s/f). What is SWOT Analysis. En Business & IP Centre. [Página Web en línea]. Disponible: <https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/what-is-swot-analysis#:~:text=The%20SWOT%20framework%20is%20credit,the%201960s%20and%20early%201970s.> [Consulta: 2023, Marzo 18]
- Burgos, E. (2021). *El marketing digital como estrategia gerencial en las empresas de producción social*. [Resumen en línea], Disponible: [http://opac.unelz.edu.ve/doc\\_num.php?explnum\\_id=1603](http://opac.unelz.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=1603) [Consulta: 2022, Febrero 2]
- Cabrera, M. (2018). La contabilidad de costos en la producción de bienes y servicios. Revisión bibliográfica actualizada (2010-2018). [Revista en línea], *En contexto*, 6(9). Disponible: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5518/551857283010/551857283010.pdf> [Consulta: 2023, Enero 4]
- Calle Calderon, K. C., Erazo Álvarez, J. C., & Narváez Zurita, C. I. (2020). Marketing digital y estrategias online en el sector de fabricación de muebles de madera. [Revista en línea], *Koinonía*, 5(10), págs. 339-369. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215013/html/> [Consulta: 2020, Octubre 12]
- Carrillo López, G. V. (2019). *El costo-beneficio en la implementación de un sistema contable para el sector fabricante de calzado del canton Cevallos, Provincia de Tungurahua*. [Resumen en línea], Disponible: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29835/3/T4539i.pdf> [Consulta: 2021, Agosto 13]
- Casanova, C., Núñez, R., Navarrete, C., & Proaño, E. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. (U. d. Zulia, Ed.) [Revista en línea], *RCS*, XXVII(1). Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/28065533025.pdf>, [Consulta: 2021, Agosto 12]
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. [Revista en línea], *Vlex*, 28(1). Disponible: <https://vlex.co.cr/vid/estrategias-competitivas-gestion-empresas-411843806> [Consulta: 2020, Agosto 10]
- CEPAL. (2021). *Agenda digital para América Latina y el Caribe*. [Libro en línea]. Agencia Digital para América Latina y el Caribe. Disponible:

- [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf) [Consulta: 2020, Octubre 2]
- Choy Cevallos, E. (2012). El dilema de los costos en las empresas de servicio. [Revista en línea], *Quipukamayoc* 20(37), págs. 7-14. Disponible: [https://www.researchgate.net/publication/319656030\\_EL\\_DILEMA\\_DE\\_LOS\\_COSTOS\\_EN\\_LAS\\_EMPRESAS\\_DE\\_SERVICIOS](https://www.researchgate.net/publication/319656030_EL_DILEMA_DE_LOS_COSTOS_EN_LAS_EMPRESAS_DE_SERVICIOS) [Consulta: 2021, Noviembre 12]
- Chuya, J., Condo, K., Uriguen, P., & Leon, L. (2021). Economía digital, herramienta para mejorar la competitividad y productividad en las PYMES. Caso Machala-Ecuador. [Revista en línea], *Digital Publisher*, 6(3), págs. 76-86. Disponible: [https://www.researchgate.net/publication/319656030\\_EL\\_DILEMA\\_DE\\_LOS\\_COSTOS\\_EN\\_LAS\\_EMPRESAS\\_DE\\_SERVICIOS](https://www.researchgate.net/publication/319656030_EL_DILEMA_DE_LOS_COSTOS_EN_LAS_EMPRESAS_DE_SERVICIOS) [Consulta: 2021, Diciembre 13]
- Coll, F. (2020). *Diferencia entre costo y gasto*. [Página Web en línea]. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-costo-y-gasto.html> [Consulta: 2021, Septiembre 12]
- Conexión Esan. (2016). *La gestión estratégica de costos y la generación de valor*. [Página Web en línea]. Disponible: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-gestion-estrategica-de-costos-y-la-generacion-de-valor> [Consulta: 2023, Enero 2]
- Corea, L., & Gómez, S. (2014). *Marketing de servicio*. [Resumen en línea], Disponible: <https://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 3]
- Deulofeu, J. (2022). *Estrategia de enfoque (nicho de mercado)*. [Página Web en línea]. Disponible: <https://www.josepdeulofeu.com/marketing/estrategia-enfoque/> [Consulta: 2021, Diciembre 12]
- Díaz Ortega, C. H. (2019). *Gerencia estratégica como factor de competitividad en entornos cambiantes*. [Resumen en línea] Disponible: <https://es.scribd.com/document/544397985/Dialnet-GerenciaEstrategicaComoFactorDeCompetitividadEnEnt-7380672> [Consulta: 2021, Abril 14]
- Echeverría, W. (20 de Abril de 2020). *Análisis del costo de servicio al cliente: estrategia competitiva*. [Página Web en línea]. Disponible: <https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/analisis-del-costo-de-servicio-al-cliente-estrategia-competitiva-2/> [Consulta: 2021, Septiembre 12]
- Figueroa, E. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. [Revista en línea], *Iberoamericana para la Investigación y desarrollo educativo*, 6(11). Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319017.pdf> [Consulta: 2022, Diciembre 2]
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. [Libro en línea]. Pearson Educación de México. Disponible: <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf> [Consulta: 2021, Agosto 12]

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial 36.870). (1999) [Transcripción en línea]. Disponible: [https://www.oas.org/dil/esp/constitucion\\_venezuela.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf) [Consulta: 2022, Marzo 2]
- Ley de reforma parcial de la ley de responsabilidad social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos. (Gaceta Oficial N° 39.579). (2010). [Transcripción en línea]. Disponible: [https://pandectasdigital.blogspot.com/2017/09/gaceta-oficial-de-la-republica\\_537.html](https://pandectasdigital.blogspot.com/2017/09/gaceta-oficial-de-la-republica_537.html) [Consulta: 2022, Marzo 2]
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones. (Gaceta Oficial N° 6.015). (2010). [Transcripción en línea]. Disponible: [https://pandectasdigital.blogspot.com/2017/09/gaceta-oficial-de-la-republica\\_410.html](https://pandectasdigital.blogspot.com/2017/09/gaceta-oficial-de-la-republica_410.html) [Consulta: 2022, Marzo 2]
- Ley De Mensajes De Datos Y Firmas Electrónicas. (Gaceta Oficial N°37.076) (2001) [Transcripción en línea]. Disponible: [https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_ven\\_anexo19.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_ven_anexo19.pdf) [Consulta: 2022, Marzo 2]
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI). (Gaceta Oficial N°37.291). (2001). [Transcripción en línea]. Disponible: [https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_ven\\_anexo24.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_ven_anexo24.pdf) [Consulta: 2022, Marzo 2]
- Ley especial contra delitos informáticos. (Gaceta Oficial N°37.313). (2001). [Transcripción en línea]. Disponible: [https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_ven\\_anexo18.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_ven_anexo18.pdf) [Consulta: 2022, Marzo 2]
- Providencia Administrativa N° 003/2014. (Gaceta Oficial N°40.351). (2014). [Transcripción en línea]. Disponible: [http://spgoin.imprentanacional.gob.ve/cgi-win/be\\_alex.cgi?Acceso=T028700014337/0&Nombrebd=spgoin&Sesion=189072983](http://spgoin.imprentanacional.gob.ve/cgi-win/be_alex.cgi?Acceso=T028700014337/0&Nombrebd=spgoin&Sesion=189072983) [Consulta: 2022, Marzo 2]
- García Mogollon , A. (2020). Panorama de la economía digital en el tejido empresarial y desarrollo económico de latinoamerica. [Revista en línea], *Digital Publisher*, 5(3), págs. 112-132. Disponible: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-PanoramaDeLaEconomiaDigitalEnElTejidoEmpresarialYD-7898171.pdf> [Consulta: 2020, Noviembre 12]
- Garcia, A. (2016). Cultura de servicio en la optimizacion del servicio al cliente. [Revista en línea], *Telos*, 18(3), págs. 381-398. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf> [Consulta: 2021, Septiembre 1]
- Golpe , A. (2016). La gestion del conocimiento como parte integrante del gerenciamiento estrategico de costos. [Revista en línea], *RIGC*, XIV(28), págs. 1-17. Disponible: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n\\_28/ana\\_golpe.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n_28/ana_golpe.pdf) [Consulta: 2021, Noviembre 12]

- Gómez, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. [Revista en línea], *Espacios*, 39(32). Disponible: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf> [Consulta: 2021, Noviembre 12]
- González, N. (2017). Procedimiento de un sistema de costo. [Revista en línea], *Scielo*. 11(2). Disponible: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200007) [Consulta: 2022, Octubre 1]
- González Otoy, R. E. (2016). *El costo de producción en empresas de servicios de marketing digital*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/183/1/GONZALEZ%20OTOY%20BARRERA%20RAFAEL%20EDUARDO.pdf> [Consulta: 2022, Enero 15]
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. [Revista en línea], *Redalyc*, 21(1), págs. 242-267. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/#:~:text=Con%20la%20gerencia%20estrat%C3%A9gica%2C%20se,Chiavenato%20y%20Sapiro%2C%202011> [Consulta: 2021, Mayo 12]
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de costos contabilidad y control*. [Libro en línea] Cengage Learning Editores, S.A. Disponible: <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/Administracion-de-costos.-Contabilidad-y-control-Hansen-5th.pdf> [Consulta: 2021, Noviembre 30]
- Hernández Morales, E., Tiuso Hernandez, N., & Vargas Rojas, P. E. (2020). *Modelo de gestión estratégica para la empresa Lap Especialistas Villavicencio-Meta*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/15cbd8f0-4f65-41e3-88b7-2d40142cb1b3/content> [Consulta: 2021, Abril 1]
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios*. Caracas, Venezuela : CEC,S.A.
- Inzunza, P. (2018). *Amenazas y oportunidades de la economía digital en el mercado laboral en México*. [Página Web en línea]. Disponible: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2926/3061#toc> [Consulta: 2021, Diciembre 12]
- Kaab Media Design. (2020). *Agencia de marketing digital: 7 servicios que ofrecen*. [Página Web en línea]. Disponible: <https://marketingmd.com/noticias-de-marketing-y-marcas/agencia-marketing-digital-7-servicios-que-ofrecen/> [Consulta: 2022, Febrero 2]
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. [Libro en línea]. Pearson educación, México. Disponible: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf) [Consulta: 2021, Septiembre 12]

- Licera, G. (2015). *Gerencia estratégica de costos*. [Resumen en línea]. Disponible: [http://catalogo.unvm.edu.ar/doc\\_num.php?explnum\\_id=1160](http://catalogo.unvm.edu.ar/doc_num.php?explnum_id=1160) [Consulta: 2022, Diciembre 12]
- López, M. (2014). Determinación del costo unitario, una herramienta financiera eficiente en las empresas. [Revista en línea], *El buzón de pacioli. Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora*(87). Disponible: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no87/Pacioli-87-eBook.pdf> [Consulta: 2022, Septiembre 12]
- Luciani, L., Castellanos, H., Urdaneta, A., & Rodríguez, J. (2022). *Nociones Financieras para emprendimientos y pymes digitales*. Cuba: Universo Sur.
- Maceira, J. (12 de Abril de 2022). *La importancia de las agencias de marketing digital*. [Página Web en línea] Disponible: <https://www.maunamedia.com/importancia-agencias-de-marketing-digital/> [Consulta: 2022, Enero 29]
- Mejía, C. (2005). *Métodos para la determinación del precio*. [Resumen en línea]. Disponible: [https://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Agosto2005.pdf](https://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Agosto2005.pdf) [Consulta: 2022, Diciembre 3]
- Meleán-Romero, R., & Torres, F. (2021). Gestión de costos en las cadenas productivas: reflexiones sobre su génesis. [Revista en línea], *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21). Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/5045/504566292008/504566292008.pdf> [Consulta: 2022, Diciembre 3]
- Méndez, I. (2022). *Las tendencias digitales que dominan internet en Venezuela en 2022*. [Página Web en línea] Disponible: <https://elestimulo.com/tecnologia/2022-09-19/tendencias-digitales-que-dominan-internet-en-venezuela-en-2022/> [Consulta: 2020, Noviembre 12]
- Molina De Paredes, O. (2004). Análisis y gestión estratégica de costos. Una estrategia para lograr la competitividad. [Revista en línea], *Vision Gerencial*, 3, págs. 16-23. Disponible: <https://biblat.unam.mx/hevila/Visiongerencial/2004/vol3/no1/2.pdf> [Consulta: 2020, Septiembre 23]
- Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. [Revista en línea], *ournal of Technology Management & Innovation*, 10(2). Disponible: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242015000200009](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242015000200009) [Consulta: 2022, Septiembre 1]
- Núñez Cudriz, E. C., & Miranda Corrales, J. D. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. [Revista en línea], *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30), págs. 1-13. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/4096/409663283006/html/> [Consulta: 2020, Agosto 30]

- Núñez, E., & Miranda, J. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. (U. e. Bosque, Ed.) [Revista en línea], *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30). Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/4096/409663283006/409663283006.pdf> [Consulta: 2022, Octubre 2]
- Oliveros, M., & Rincón, H. (2011). Gestión de Costos en los Proyectos: un abordaje teórico desde las mejores prácticas del project Management Institute. (U. d. Andes, Ed.). [Revista en línea], *Vision Gerencial*(1), págs. 85-94. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890010.pdf> [Consulta: 2022, Noviembre 2]
- Paez, R. (2018). *Grado de importancia de las finanzas y costos en el sector*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/816/81658967014/html/> [Consulta: 2022, Febrero 16]
- Pairus Digital Agency. (2021). *7 tareas de una agencia digital para tu marca o negocio*. [Página Web en línea] Disponible: <https://www.pairus.com.mx/tareas-de-agencia-digital-de-marketing-y-publicidad/> [Consulta: 2022, Febrero 3]
- Parella, S., & Martins, F. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Palomino, L., & Garcia, S. (2021). *Plan financiero como herramienta de gestión para incrementar la rentabilidad en la empresa jm promotora inmobiliaria s.a.c. chiclayo-2020*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8418/Palomino%20Paucar%20Leidy%20&%20Sull%C3%B3n%20Garc%C3%ADa%20Mahumy.pdf?sequence=1> [Consulta: 2022, Febrero 25]
- Paredes, J. (2018). *Diseño de una propuesta de marketing digital para la organización vision creativa*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10209/T07860.pdf?sequence=5&isAllowed=y> [Consulta: 2022, Octubre 2]
- Paz, S. (2021). *Economía digital: el futuro ya llegó*. [Libro en línea]. (1era ed.). Quilmes, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes, Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración. Disponible: [https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/2990/economia\\_digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/2990/economia_digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Consulta: 2022, Octubre 2]
- Perdigon, R., Viltres, H., & Madrigal, I. (2018). *Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas*. [Revista en línea], *Scielo*. 12(3). Disponible: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2227-18992018000300014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992018000300014) [Consulta: 2021, Diciembre 12]
- Pérez, A. (2009). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. [Libro en línea]. Caracas, Venezuela: FEDUPEL. Disponible:

- <https://luiscastellanos.files.wordpress.com/2014/02/guia-metodologica-alexis-perez.pdf>  
[Consulta: 2022, Febrero 18]
- Pérez, J., & Fernandez, A. (2019). *Análisis Costo Volumen Utilidad y su impacto en la toma de decisiones financieras en las empresas del sector gastronómico en las pollerías ubicadas en el Distrito de Callao, 2018*. [Resumen en línea]. Disponible: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625775/P%C3%A9rez\\_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625775/P%C3%A9rez_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Consulta: 2022, Marzo 1]
- Pitre Redondo, R. C., Builes Zapata, S. E., & Hernández Palma, H. G. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. [Revista en línea], *Universidad & Empresa*, 23(40). Disponible: <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187265084006/index.html> [Consulta: 2020, Octubre 23]
- Quiroga Parra, D. J., Torrent Sellens, J., & Murcia Zorrilla, C. P. (2017). Information technology in Latin America, its impact on. [Revista en línea], *DYNA*, 84(200), págs. 281-290. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/496/49650910034.pdf> [Consulta: 2020, Septiembre 12]
- Real Academia Española. (2022). Tercerizar. En *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Disponible: <https://dpej.rae.es/> [Consulta: 2023, Febrero 1]
- Reategui, M., & Hidalgo, R. (2021). *Contabilidad Gerencial*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/11458/4100/1/LIBRO%20CONTABILIDAD%20GERENCIAL.pdf> [Consulta: 2022, Febrero 12]
- Roa, J. (2020). *Marketing digital en los negocios*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2409/FCAD-ROA-JIM-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2022, Enero 7]
- Salazar, F., Gonzalez, J., Sanchez, P., & Sanmartin, J. (2021). Contabilidad Administrativa. Herramienta para la toma de decisiones gerenciales. [Revista en línea], *Sanpientiae*, 6(2). Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/5727/572765408001/> [Consulta: 2023, Enero 5]
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). [Libro en línea]. México: Mc Graw Hill. Disponible: <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf> [Consulta: 2023, Enero 5]
- Sanchez, A. (2018). *Modelo de negocio mediante la aplicación de las 4fs del marketing digital en el sector maderero de la provincia de Tungurahua*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28442> [Consulta: 2022, Enero 29]
- Sanchez, C. (02 de Febrero de 2019). *Normas Apa 7ma edicion*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://normas-apa.org/> [Consulta: 2020, Agosto 20]

- Sánchez, M., Mier-Teran, J., & Fernandez, M. (2018). Principales características e implicaciones del marketing online. [Revista en línea], *Ciencia Digital*, págs. 78-92. [https://www.researchgate.net/publication/329870431\\_Principales\\_caracteristicas\\_e\\_implicaciones\\_del\\_marketing\\_online/link/5c6d6b0da6fdcc404ec03edd/download](https://www.researchgate.net/publication/329870431_Principales_caracteristicas_e_implicaciones_del_marketing_online/link/5c6d6b0da6fdcc404ec03edd/download) [Consulta: 2022, Agosto 22]
- Sanchez, S., & Granados, A. (2019). *La innovación y tecnología como estrategias en las empresas del sector comercio del distrito de santa marta*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/86249724-fe2b-4fec-925e-1e9469df9967/content> [Consulta: 2022, Enero 3]
- Santa, F. (2014). *¿que hace una agencia de marketing digital?*. [Página Web en línea] Disponible: <https://www.staffcreativa.pe/blog/agencia-marketing-digital/> [Consulta: 2022, Enero 29]
- Sanz, D., García, J., & Prieto, R. (2020). Lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión gerencial en universidades de la costa atlántica. [Revista en línea], *RCS*, 26. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146011/> [Consulta: 2023, Enero 23]
- Señalin, L., Olaya, R., & Herrera, J. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. (U. d. Zulia, Ed.). [Revista en línea], *Venezolana de Gerencia*, 25(92), págs. 1704-1715. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286026/html/> [Consulta: 2022 Diciembre 6]
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimocuarta ed.). [Libro en línea]. Mexico: McGraw Hill Interamericana. Disponible: <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf> [Consulta: 2022 Diciembre 6]
- Suarez, T. (2018). Evolucion del marketing 1,0 al 4,0. [Revista en línea], *Revista de marketing aplicado*, 1(22), págs. 209-227. Disponible: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-EvolucionDelMarketing10A140-6748137.pdf> [Consulta: 2022, Enero 5]
- Taborda Villamil, A. M. (2017). *La planeacion estrategica y la gestion por resultados, herramientas que promueven el desarrollo organizacional*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16974/TabordaVillamilAlvaroMiguel.pdf> [Consulta: 2021, Julio 21]
- Toledo, Y., Vergara, R., & Pozo, A. (2018). Procedimiento para la gestion estrategica de costos de causales de ejecucion en la planta de asfalto. [Revista en línea], *Redalyc*, 20(3), págs. 274-284. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869149004/html/> [Consulta: 2021, Diciembre 12]
- Torres, S. (2019). *Diferencias entre productos y servicios*. [Página Web en línea] Disponible: [https://www.academia.edu/14123946/DIFERENCIAS\\_ENTRE\\_PRODUCTOS\\_Y\\_SERVICIOS](https://www.academia.edu/14123946/DIFERENCIAS_ENTRE_PRODUCTOS_Y_SERVICIOS) [Consulta: 2022, Noviembre 12]
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales 5ta edición*. [Resumen en línea]. Disponible:

- <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-catolica-andres-bello/metodologia-del-software/manual-upel-2016-normas-de-la-upel-para-realizar-trabajos/21823036> [Consulta: 2020, Agosto 16]
- Uribe, M. (2014). Caracterización de la evolución en el concepto de contabilidad de 1990 a 2010. [Revista en línea], *Cuadernos de contabilidad*, 15(37), págs. 239-259. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/3836/383668918010.pdf> [Consulta: 2022, Febrero 15]
- Utra Hernández, M. D., & Ávila Pérez, I. (2017). Procedimiento para la gestión estratégica de los costos. [Revista en línea], *Caribeña de ciencias sociales*. Disponible: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/10/gestion-estrategica-costos.html> [Consulta: 2020, Septiembre 12]
- Utria Orozco, J. A., & Molina Acosta, D. A. (2022). *Estructura de costos para campañas de marketing digital*. [Resumen en línea]. Disponible: <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/5139/molinaacostadayanaandrea-utriaorozcojes%C3%BAadolfo.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2021, Abril 12]
- Vásquez, E., Bastos, L., & Mogroviejo, J. (2020). Metodología para la evaluación interna de una cadena de valor. [Revista en línea], *Dialnet*, 14(27). Disponible: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-MetodologiaParaLaEvaluacionInternaDeUnaCadenaDeVal-7679469.pdf> [Consulta: 2021, Diciembre 12]
- Vega, V., Paredes, R., Pinda, B., & Domínguez, J. (2019). *Contabilidad de costos y gestión* (1era ed.). Quito, Ecuador.
- Véliz, M., & Culcay, M. (2022). *Contabilidad de costos: conceptos elementales*. [Libro en línea]. Ecuador: Grupo Compás. Disponible: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/809/1/LIBRO%20DE%20CONTABILIDAD%20DE%20COSTOS%20%207%20edicio%CC%81n%202022.pdf> [Consulta: 2022, Febrero 10]
- Yarleque, R., & Escudero, M. (Octubre de 2018). *La gestión estratégica de costos y su impacto en la toma de decisiones financieras en las empresas privadas del sector salud ubicadas en lima metropolitana, año 2017*. [Resumen en línea]. Disponible: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626116/YarlequeF\\_R.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626116/YarlequeF_R.pdf?sequence=3&isAllowed=y) [Consulta: 2021, Diciembre 12]

## **Anexos**

### **Información para la evaluación del instrumento de recolección de datos**

#### ***Objetivo general:***

Proponer los lineamientos de una gestión estratégica en costos para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.

#### ***Objetivos específicos***

1. Caracterizar el sector de las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.
2. Describir el proceso de determinación de costos utilizado en las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.
3. Determinar los elementos que integran una gestión estratégica de costos que sean apropiados a las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del estado Mérida.
4. Presentar la relación que existe entre la visión estratégica de costos en el área de contabilidad, de finanzas, y administrativa para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.

**Anexo 1**

**Carta de Validación a los Expertos**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Carta de Validación a los Expertos

**Ciudadano: Jorge Bastidas**

**Presente.**



A través de la presente, dada su reconocida formación en el área de METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, ocurro ante usted para solicitar su valioso juicio para determinar la validez del instrumento de recolección de datos que se anexa, para la investigación intitulada: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS PARA LAS AGENCIAS DIGITALES: CASO AGENCIAS DIGITALES DE MARKETING DEL MUNICIPIO LIBERTADOR.

Anexo, se encuentra el detalle de la intencionalidad u objetivo general de la investigación, así como las intencionalidades u objetivos específicos. Igualmente, se anexan los instrumentos para la ejecución de la validación, tomando en cuenta las opciones valorativas siguientes: (1) Óptima; (2) Buena; (3) Regular; (4) Rechazable. (Utilizar una "x" en la opción seleccionada). Los aspectos a tomar en cuenta son: la pertinencia, relevancia, construcción y precisión de los ítems(s).

Expresando gratitud con anticipación.

**Atentamente,**

**Licenciada Alaisami Niyud**

Participante de la Especialización en Ciencias Contables. Mención Costos

ULA - Mérida

## Carta de Validación a los Expertos

**Ciudadano: Gabriel Pereira**  
**Presente.**



A través de la presente, dada su reconocida formación en el área de CONTABILIDAD DE COSTOS, ocurro ante usted para solicitar su valioso juicio para determinar la validez del instrumento de recolección de datos que se anexa, para la investigación intitulada: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS PARA LAS AGENCIAS DIGITALES: CASO AGENCIAS DIGITALES DE MARKETING DEL MUNICIPIO LIBERTADOR.

Anexo, se encuentra el detalle de la intencionalidad u objetivo general de la investigación, así como las intencionalidades u objetivos específicos. Igualmente, se anexan los instrumentos para la ejecución de la validación, tomando en cuenta las opciones valorativas siguientes: (1) Óptima; (2) Buena; (3) Regular; (4) Rechazable. (Utilizar una “x” en la opción seleccionada). Los aspectos a tomar en cuenta son: la pertinencia, relevancia, construcción y precisión de los ítems(s).

Expresando gratitud con anticipación.

**Atentamente,**

**Licenciada Alaisami Niyud**

Participante de la Especialización en Ciencias Contables. Mención Costos

ULA - Mérida

## Carta de Validación a los Expertos

Ciudadano: José Miguel Rodríguez

Presente.



A través de la presente, dada su reconocida formación en el área de LENGUAJE Y REDACCIÓN, ocurro ante usted para solicitar su valioso juicio para determinar la validez del instrumento de recolección de datos que se anexa, para la investigación intitulada: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS PARA LAS AGENCIAS DIGITALES: CASO AGENCIAS DIGITALES DE MARKETING DEL MUNICIPIO LIBERTADOR.

Anexo, se encuentra el detalle de la intencionalidad u objetivo general de la investigación, así como las intencionalidades u objetivos específicos. Igualmente, se anexan los instrumentos para la ejecución de la validación, tomando en cuenta las opciones valorativas siguientes: (1) Óptima; (2) Buena; (3) Regular; (4) Rechazable. (Utilizar una “x” en la opción seleccionada). Los aspectos a tomar en cuenta son: la pertinencia, relevancia, construcción y precisión de los ítems(s).

Expresando gratitud con anticipación.

**Atentamente,**

**Licenciada Alaisami Niyud**

Participante de la Especialización en Ciencias Contables. Mención Costos

ULA - Mérida

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**Anexo 2**  
**Instrumento de Validación de Datos Cuestionario**



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESPECIALIZACIÓN EN CIENCIAS CONTABLES**  
**MENCIÓN COSTOS**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE DATOS**  
**CUESTIONARIO**  
**Escala Evaluativa**

Objetivo general de la Investigación	Categoría	(1) Óptima	(2) Buena	(3) Regular	(4) Rechazable
Proponer los lineamientos de una gestión estratégica en costos para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.	<b>Gestión estratégica en costos</b>				

<b>Observaciones:</b>
<b>Validado por:</b>
<b>Profesiones:</b>
<b>Lugar de Trabajo</b>
<b>Cargo que desempeña</b>

<b>Lugar y Fecha de Validación</b>
<b>Firma:</b>

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESPECIALIZACIÓN EN CIENCIAS CONTABLES**  
**MENCIÓN COSTOS**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE DATOS**  
**CUESTIONARIO**  
**Apreciación Cualitativa**

Criterios a Considerar	Excelente	Aceptable	Bueno
Presentación del instrumento			
Claridad en la definición de categorías			
Pertinencia de las categorías con los objetivos			
Relevancia del contenido			
Factibilidad de la aplicación			

<b>Observaciones:</b>
<b>Validado por:</b>
<b>Profesiones:</b>

<b>Lugar de Trabajo</b>
<b>Cargo que desempeña</b>
<b>Lugar y Fecha de Validación</b>
<b>Firma</b>

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Anexo 3**

**Cuestionario**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN CIENCIAS CONTABLES  
MENCIÓN COSTOS**



**Cuestionario Aplicado a la directiva de las agencias digitales de marketing del  
Municipio Libertador en el Estado Mérida**

**N°:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

**Nombre de la agencia:** \_\_\_\_\_

**Años de trayectoria:** \_\_\_\_\_

Estimado Señor(a): El presente instrumento de recolección de datos consiste en un cuestionario de preguntas cerradas, el cual forma parte de un trabajo de investigación con fines académicos y tiene como finalidad recabar información necesaria y suficiente de las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del estado Mérida, sobre la gestión, cálculo, procedimiento y control de los costos. La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad, pues sólo tendrá acceso a ella, el investigador. Gracias por su tiempo y colaboración.

**Instrucciones:** A continuación, usted se despliega una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su criterio y con la mayor veracidad y objetividad posible, porque de ello dependerá la validez y confiabilidad de los resultados.

De antemano muchas gracias por su ayuda.

1. ¿Conoce usted los elementos que integran una gestión estratégica de costos?
  - a) Sí\_\_\_\_\_
  - b) No\_\_\_\_\_
  
2. ¿En su agencia se encuentran planificadas y establecidas las metas e incluso los objetivos estratégicos en corto, mediano y largo plazo?
  - a) Sí\_\_\_\_\_
  - b) No\_\_\_\_\_
  
3. ¿Reconoce las variables que influyen al momento de calcular los costos por los servicios que presta?
  - a) Sí\_\_\_\_\_
  - b) No\_\_\_\_\_
  
4. De acuerdo a su criterio, ¿posee alguna metodología de asignación de costos en su agencia de marketing digital?
  - a) Sí\_\_\_\_\_
  - b) No\_\_\_\_\_
  
5. ¿Están establecidos controles de gestión para verificar que los costos en los que se incurre son correspondidos con los presupuestados?
  - a) Sí\_\_\_\_\_
  - b) No\_\_\_\_\_
  
6. ¿Considera usted que la manera en que establece la rentabilidad de sus servicios es la apropiada?
  - a) Sí\_\_\_\_\_
  - b) No\_\_\_\_\_

7. Para usted, ¿sería de utilidad contar con unos lineamientos estratégicos adecuados para realizar una oportuna gestión en costos en su agencia de marketing digital?

a) Sí\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Anexo 4**

**Instrumento de Validación de Datos Entrevista Formalizada**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESPECIALIZACIÓN EN CIENCIAS CONTABLES**  
**MENCIÓN COSTOS**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE DATOS**  
**ENTREVISTA FORMALIZADA**  
**Escala Evaluativa**

Objetivos de la Investigación	Aspectos a considerar	(1) Óptima	(2) Buena	(3) Regular	(4) Rechazable
1. Caracterizar el sector de las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.	<b>I</b> Características del marketing digital				
2. Describir el proceso de determinación de costos utilizado en las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.	<b>II</b> Proceso de determinación de los costos				
3. Determinar los elementos que integran una gestión	<b>III</b> Elementos de una gestión				

<p>estratégica de costos que sean apropiados a las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del estado Mérida.</p>	<p>estratégica en costos</p>				
<p>5. Presentar la relación que existe entre la visión estratégica de costos en el área de contabilidad, de finanzas, y administrativa para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.</p>	<p><b>IV</b> Relación de la gestión estratégica de costos con respecto a otras áreas</p>				

<b>Observaciones:</b>
<b>Validado por:</b>
<b>Profesiones:</b>
<b>Lugar de Trabajo</b>
<b>Cargo que desempeña:</b>
<b>Lugar y Fecha de Validación:</b>
<b>Firma:</b>

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESPECIALIZACIÓN EN CIENCIAS CONTABLES**  
**MENCIÓN COSTOS**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE DATOS**  
**ENTREVISTA FORMALIZADA**  
**Apreciación Cualitativa**

<b>Criterios a Considerar</b>	<b>Excelente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>
Presentación del instrumento			
Claridad en la definición de categorías			
Pertinencia de las categorías con los objetivos			
Relevancia del contenido			
Factibilidad de la aplicación			

<b>Observaciones:</b>
<b>Validado por:</b>
<b>Profesiones:</b>
<b>Lugar de Trabajo</b>
<b>Cargo que desempeña</b>
<b>Lugar y Fecha de Validación</b>
<b>Firma:</b>

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Anexo 5**

**Guión de Entrevista Formalizada**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESPECIALIZACIÓN EN CIENCIAS CONTABLES**  
**MENCIÓN COSTOS**

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información necesaria para la consecución de resultados en la tesis de grado denominada “gestión estratégica de costos para las agencias digitales: caso agencias digitales de marketing del Municipio Libertador”

Nota: esta entrevista tiene como propósito únicamente la obtención de datos para fines académicos y su identidad será anónima

**Nombre de la agencia:** \_\_\_\_\_

**Cargo que ocupa:** \_\_\_\_\_

**Años de experiencia:** \_\_\_\_\_

**Guion de entrevista formalizada**

**Instrucciones**

A continuación, se despliega un conjunto de preguntas para que responda atendiendo a su experiencia.

Las respuestas deben ser respondidas de forma individual y objetiva.

1. ¿Cuál es la importancia para usted que tiene la evolución de la economía digital en las agencias de marketing de dicho sector?
2. ¿Cuáles son para usted las características principales del marketing digital?
3. Las agencias que ofrecen marketing digital son catalogadas como empresas de servicio, según su perspectiva, ¿cuáles son las piezas o elementos claves para ser distinguidas de esa manera?
4. ¿Qué elementos del costo usted identifica en los servicios de marketing digital que ofrece?
5. ¿Cuál es el proceso que usted aplica para determinar sus costos?

6. ¿Qué metodología para asignar costos usted considera apropiada para su agencia, siendo estos principalmente, costos por proyecto, costos por procesos o costos basados en actividades? ¿Por qué?
7. ¿Qué criterios toma en consideración al momento de establecer precios y rentabilidad?
8. ¿Cuáles son los componentes que usted considera que son principales en una gestión estratégica en costos?
9. ¿Cómo usted identifica cuales son aquellas actividades que generan valor en la agencia?
10. Desde su criterio, identifique algunas técnicas de liderazgo en costos que usted haya aplicado en su agencia
11. Explique ¿qué estrategias le han funcionado para obtener ventajas competitivas y posicionarse en el mercado?
12. Desde su punto de vista como CEO, ¿cuáles son los factores más importantes para diferenciarse de los servicios de marketing digital que ofrece, con el de su competencia?
13. ¿Cuál es el enfoque o nicho de mercado en el cual van dirigidos sus servicios?
14. ¿Cómo maneja o gestiona usted los factores que provocan la ocurrencia de un costo, es decir, sus causales de costos? Por ejemplo, costos de financiamiento, arrendamiento y costos relacionados con el proceso del servicio como: la calidad, el factor humano y la tecnología.
15. ¿Para usted cual es la relación que existe entre la información contable gerencial y la información contable financiera con los costos de la agencia?
16. ¿Puntualice qué herramientas financieras usted considera importante para complementar la información en costos?
17. ¿Cómo usted planifica, controla y evalúa los recursos en su agencia?
18. Según su criterio, ¿qué es una visión y gestión estratégica en costos?

**Gracias por su colaboración**

**Anexo 6**  
**Instrumento de Validación de Datos Guía Observación Documental**



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESPECIALIZACIÓN EN CIENCIAS CONTABLES**  
**MENCIÓN COSTOS**

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE DATOS

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL**

**Escala Evaluativa**

Objetivos Específicos	Categorías	(1) Óptima	(2) Buena	(3) Regular	(4) Rechazable
<b>1. Caracterizar el sector de las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.</b>	1. Evolución de la economía digital 2. Principales elementos del sector digital 3. Características del marketing digital 4. Definición de las agencias de marketing digital 5. Importancia de los canales o medios digitales 6. Características de empresas de servicios				

<p><b>2. Describir el proceso de determinación de costos utilizado en las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Señalar los elementos del costo</li> <li>2. Proceso para determinar los costos</li> <li>3. Definir costos por proyectos proceso y basado en actividades</li> <li>4. Comparar los diferentes métodos de determinación en costos</li> <li>5. Metodología adecuada para asignar costos por servicios</li> <li>6. Criterios para establecer precios y rentabilidad actividades</li> </ol>				
<p><b>3. Determinar los elementos que integran una gestión estratégica de costos que sean apropiados a las agencias</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar los componentes de una gestión estratégica en costos.</li> <li>2. Técnicas de liderazgo en costos</li> </ol>				

<p><b>de marketing digital del Municipio Libertador del estado Mérida.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Estrategias para posicionarse en el mercado</li> <li>4. Factores de diferenciación en el servicio</li> <li>5. Importancia de distinguir el nicho o enfoque de mercado</li> <li>6. Manejo de causales de costos.</li> </ol>				
<p><b>4. Presentar la relación que existe entre la visión estratégica de costos en el área de contabilidad, de finanzas, y administrativa para las agencias de marketing digital del Municipio Libertador del Estado Mérida.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación existente entre la información contable gerencial y la información contable financiera</li> <li>2. Principales tipos de herramientas financieras</li> <li>3. Importancia de la planificación, control y evaluación de los recursos.</li> </ol>				




<b>Datos del validador</b>
Instrumento a validar:
Nombre y apellido del validador:
Cédula de identidad:
Nivel Académico:
Fecha de la Validación:
Firma:

**Anexo 7**

**Guía Observación Documental**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESPECIALIZACIÓN EN CIENCIAS CONTABLES**  
**MENCIÓN COSTOS**

GUÍA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

<b>DATOS GENERALES DEL DOCUMENTO</b>
Título:
Autor:
Fecha de publicación:
Fecha de revisión:

**DATOS ESPECÍFICOS DEL DOCUMENTO**

www.bdigital.ula.ve

<b>Categorías a considerar según los objetivos</b>	<b>Resultados</b>
<p style="margin: 0;"><b>Caracterizar el sector de las agencias de marketing digital</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evolución de la economía digital</li> <li>2. Principales elementos del sector digital</li> <li>3. Características del marketing digital</li> <li>4. Definición de las agencias de marketing digital</li> <li>5. Importancia de los canales o medio digitales</li> <li>6. Características en empresas de servicios</li> </ol>	

<p style="text-align: center;"><b>Describir el proceso de determinación de costos utilizado en las agencias de marketing digital</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Señalar los elementos del costo</li> <li>2. Proceso para determinar los costos</li> <li>3. Definir costos por proyectos proceso y basado en actividades</li> <li>4. Comparar los diferentes métodos de determinación en costos</li> <li>5. Metodología adecuada para asignar costos por servicios</li> <li>6. Criterios para establecer precios y rentabilidad</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Determinar los elementos que integran una gestión estratégica en costos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar los componentes de una gestión estratégica en costos</li> <li>2. Técnicas de liderazgo en costos</li> <li>3. Estrategias para posicionarse en el mercado</li> <li>4. Factores de diferenciación en el servicio</li> <li>5. Importancia de distinguir el nicho o enfoque de mercado</li> <li>6. Manejo de causales de costos</li> </ol>	<p style="text-align: center; opacity: 0.5;">www.bdigital.ula.ve</p>
<p style="text-align: center;"><b>Presentar la relación que existe entre la visión estratégica de costos en el área contable, de finanzas y administrativa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación existente entre la información contable gerencial y la información contable financiera</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"><li>2. Principales tipos de herramientas financieras</li><li>3. Importancia de la planificación, control y evaluación de los recursos.</li><li>4. Definición de una visión y gestión estratégica en costos</li></ol>	
--	--

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)