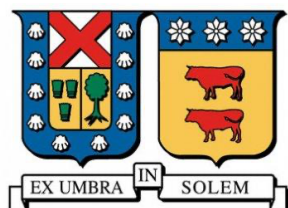




UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“Propuesta de Dashboard para evaluación de rendimiento y toma de  
decisiones de campañas de marketing digital de Retail Media enfocado en  
la división de productos profesionales de L’Oreal Chile.”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Memoria presentada por

***JOSÉ LUIS FUENZALIDA PINO***

Como requisito para optar al Título de

***INGENIERO COMERCIAL***

Director de Memoria: ***Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder***

Profesor Correferente: ***Leonardo Besoain***

**SANTIAGO DE CHILE, ENERO, 2026**



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

### 1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción):  Memoria o trabajo de título  Tesis de Postgrado

Título del trabajo:

“Propuesta de Dashboard para evaluación de rendimiento y toma de decisiones de campañas de marketing digital de Retail Media enfocado en la división de productos profesionales de L’Oreal Chile.”

Nombre del candidato(a): José Luis Fuenzalida Pino

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial Diurno

Campus: Campus Vitacura

Departamento: Ingeniería Comercial

### 2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Doctor Lionel Valenzuela Oyaneder, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

### 3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (marcar una opción):

6 meses  12 meses  2 años  3 años  5 años  10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

---



UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

**4.- FIRMAS**

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 13/03-2026 P Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 11/03/2026

Firma:

*Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.*



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

### **Agradecimientos**

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia conformada por mi padre, madre y hermana, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental a lo largo de todo mi proceso académico y personal. Su confianza, amor y guía constante han sido la base que me ha permitido avanzar con seguridad y afrontar cada desafío con determinación. A mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, a mi hermana por ser mi compañía en malos tiempos y mi apoyo siempre que lo necesite y al resto de mi familia, por acompañarme en cada etapa de mi desarrollo, entregándome siempre palabras de aliento y motivación.

Extiendo también mis sinceros agradecimientos a mis amigos, quienes han sido un pilar esencial durante estos años. Su compañía, comprensión y apoyo emocional han hecho más llevadero cada desafío académico y han enriquecido profundamente esta etapa de mi vida. Agradezco cada conversación, cada consejo y cada momento compartido que contribuyó a que este camino fuese más significativo y memorable.

Quisiera expresar un reconocimiento especial al equipo de la División de Productos Profesionales (DPP) de L'Oréal Chile, organización que me abrió las puertas al mundo profesional y cuya experiencia fue clave en el desarrollo de esta memoria. En particular, agradezco al equipo digital, con quienes tuve la oportunidad de aprender, trabajar y compartir un entorno de crecimiento constante. Su profesionalismo, dedicación y disposición para enseñar no solo enriquecieron mis conocimientos técnicos, sino que también reforzaron mi entusiasmo por el marketing digital y su impacto en la industria de la belleza.

Dentro de este equipo, deseo destacar especialmente a Victoria López, Head of Digital de la DPP en el momento en el que me encontré trabajando en la empresa, quien no solo me brindó la oportunidad de integrarme a L'Oréal, sino que también confió en mis capacidades y me permitió desarrollar este proyecto como tema central de mi memoria. Su guía, visión estratégica y apoyo permanente fueron fundamentales para el desarrollo



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

de este trabajo y para mi crecimiento profesional. Agradezco profundamente su confianza, sus enseñanzas y la oportunidad de trabajar en un entorno que me inspiró a dar lo mejor de mí.

Asimismo, deseo agradecer al profesor guía Dr. Lionel Valenzuela, quien acompañó este proceso académico con dedicación, compromiso y un apoyo constante que fueron decisivos para la correcta elaboración de esta memoria. Su orientación, claridad metodológica y disposición para resolver dudas en cada etapa del trabajo contribuyeron significativamente al desarrollo de un proyecto sólido y riguroso. Agradezco profundamente el tiempo y la atención brindados, así como la confianza depositada en mi capacidad para llevar adelante esta investigación.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que, de una u otra manera, fueron parte de este proceso. Cada gesto de apoyo, cada consejo y cada oportunidad contribuyó de manera significativa a la realización de esta memoria, que representa no solo un logro académico, sino también un reflejo del camino recorrido junto a quienes me han acompañado.



## Índice de contenidos

### Contenido

1. Resumen Ejecutivo .....	10
2. Introducción .....	12
3. Objetivos.....	14
<b>3.1. Objetivo General</b> .....	14
<b>3.2. Objetivos Específicos</b> .....	14
4. Estado del arte.....	15
<b>4.1. Definición de la belleza y su evolución</b> .....	15
<b>4.2. Belleza Capilar</b> .....	16
<b>4.3. L'Oréal</b> .....	18
<b>4.4. Objetivo y valores de L'Oréal</b> .....	19
<b>4.5. Llegada a Chile</b> .....	24
<b>4.6. Adaptación al mercado chileno.</b> .....	26
<b>4.7. Responsabilidad Social y Sostenibilidad</b> .....	27
<b>4.8. Creación de la División de Productos Profesionales de L'Oréal</b> .....	28
<b>4.9. Nacimiento de la División de Productos Profesionales en Chile</b> .....	29



4.10.	Organigrama de la división de Productos Profesionales.....	30
4.11.	Canales de venta.....	31
4.11.1.	Canal Tradicional.....	32
4.11.2.	Canal Moderno.....	33
5.	Marco Teórico.....	34
5.1.	Marketing: Definición, nacimiento y evolución.....	34
5.2.	Marketing digital.....	38
5.3.	Impacto del Marketing digital.....	38
5.4.	Herramientas del marketing digital.....	39
5.4.1.	Embudo de Conversión y Ventas.....	40
5.4.2.	SEO & SEM.....	41
5.4.3.	Google y Meta Ads.....	43
5.5.	Campañas Digitales.....	45
5.6.	Tipos de campañas digitales.....	47
5.6.1.	Tipos de campaña según formato o canal de difusión.....	47
5.6.2.	Tipos de campaña según foco de campaña.....	52
5.6.3.	Tipo de campañas según objetivo de campaña.....	53
5.7.	Medición de rendimiento de campañas digitales y KPIs.....	56
5.8.	Sistemas de control de gestión y herramientas.....	59
5.8.1.	Matriz RACI.....	61



<b>5.9. Dashboard, Definición y plataformas para su creación</b> .....	63
<b>5.9.1. Microsoft Excel</b> .....	65
<b>5.9.2. Microsoft Power BI</b> .....	66
<b>5.9.3. Microsoft Access</b> .....	67
<b>5.9.4. MySQL Wokrbench</b> .....	68
6. Metodología de estudio .....	69
7. Campañas de Retail Media en la división: Puntos relevantes de una campaña y muestra de resultados .....	71
<b>7.1. Planificación de campaña</b> .....	72
<b>7.1.1. Campañas Eventing o Seasonal</b> .....	72
<b>7.1.2. Campañas de Re-push o campañas de Lanzamiento</b> .....	73
<b>7.2. Propuesta de plan de medios y aprobación de plan</b> .....	75
<b>7.3. Cierre de campaña y entrega de reporte de resultados</b> .....	77
<b>7.3.1. Falabella</b> .....	77
<b>7.3.2. Paris y Mercado Libre</b> .....	78
<b>7.3.3. Ripley</b> .....	79
8. Puntos de mejora y principales fallos en los procesos de retail media .....	83
9. Creación de Dashboard para evaluación de rendimiento y toma de decisiones de campañas de marketing digital de Retail Media .....	89
<b>9.1. Principales objetivos del Dashboard</b> .....	90



<b>9.2.</b>	<b>Detalles para la elaboración del Dashboard.....</b>	<b>96</b>
9.2.1.	Metodología para armado técnico del dashboard .....	97
9.2.2.	Equipos involucrados en su elaboración .....	99
9.2.3.	Tareas que realizar para la puesta en marcha y matriz RACI.....	103
9.2.4.	Carta Gantt del proyecto.....	108
<b>9.3.</b>	<b>Riesgos potenciales y medidas de mitigación .....</b>	<b>109</b>
10.	Diseño general del Dashboard.....	115
11.	Principales KPI's para la medición del rendimiento del dashboard.....	116
12.	Conclusiones.....	118
13.	Recomendaciones para el futuro .....	120
14.	Bibliografía.....	122
15.	Referencias .....	123



## 1. Resumen Ejecutivo

La presente memoria aborda el diseño, fundamentación e implementación de un Dashboard unificado orientado a la evaluación del rendimiento y la optimización de la toma de decisiones en campañas de Retail Media para la División de Productos Profesionales de L'Oréal Chile. Este proyecto surge a partir de la necesidad detectada dentro del equipo digital y de marketing de la división, donde se identifican problemáticas asociadas a la fragmentación de la información, la falta de estandarización en los reportes entregados por los distintos retailers, y la insuficiente capacidad de análisis derivada de la alta carga operativa y del volumen creciente de campañas ejecutadas en plataformas de comercio electrónico. En el contexto actual, el Retail Media se ha consolidado como uno de los pilares relevantes del mix digital, debido a su capacidad de impactar directamente en el comportamiento de compra del consumidor durante etapas críticas del recorrido de adquisición. Sin embargo, su potencial se ve limitado por la ausencia de herramientas que permitan analizar de manera centralizada el desempeño de las campañas, lo que dificulta la comparación transversal entre retailers y afecta la eficiencia del gasto publicitario y los resultados de negocio.

Los principales retailers con los que opera la división como son Falabella, Paris, Ripley y Mercado Libre, presentan distintas metodologías, formatos de entrega, interfaces y métricas disponibles, lo que genera un panorama altamente disperso y obliga a los equipos responsables a revisar múltiples plataformas, correos y dashboards independientes. Esta situación no solo retrasa los procesos de análisis y cierre de campaña, sino que también reduce la capacidad de aprendizaje acumulado, ya que la falta de estandarización impide construir conclusiones transversales que sirvan como guía estratégica para futuras iniciativas. Como consecuencia, decisiones claves, tales como la asignación de formatos publicitarios, la evaluación del retorno sobre la inversión (ROAS), la identificación de oportunidades de optimización o la comparación de desempeño histórico, carecen de una base integrada y confiable.



Frente a este escenario, la presente memoria propone la creación de un Dashboard diseñado específicamente para la centralización, homogenización y visualización eficiente de los principales indicadores de rendimiento asociados a las campañas de Retail Media. La propuesta incorpora una estructura analítica basada en métricas esenciales como ventas, ticket promedio, impresiones, clics, CTR, CPC, conversiones, gasto publicitario y retorno de inversión, permitiendo consolidar en un único entorno toda la información proveniente de los retailers. De esta manera, la herramienta facilita comparaciones consistentes, la identificación de tendencias, la detección temprana de anomalías y el diseño de recomendaciones estratégicas basadas en datos verificables.

El proyecto integra además un análisis exhaustivo de los procesos actuales de planificación, ejecución y cierre de campañas dentro de la división, lo que permite identificar fallas estructurales, cuellos de botella y oportunidades de mejora en la gestión operativa. Posteriormente, se desarrolla un diseño técnico del Dashboard que incluye la definición de responsables, flujos operativos, buenas prácticas, matrices de roles y responsabilidades (RACI), y una carta Gantt que describe las etapas necesarias para su implementación progresiva. Esta planificación asegura que el Dashboard no solo responda a los desafíos actuales, sino que también se mantenga operativo y funcional en el tiempo, considerando la actualización continua de datos, la capacitación de los equipos involucrados y la integración con futuros procesos o plataformas tecnológicas.

La implementación de este Dashboard contribuirá directamente al fortalecimiento del área digital de la División de Productos Profesionales, permitiendo optimizar recursos, mejorar la precisión del análisis y reducir significativamente la carga operativa asociada a la revisión individual de plataformas externas. Asimismo, impactará positivamente en la calidad de la toma de decisiones, al entregar visibilidad en tiempo real y permitir comparaciones estandarizadas entre retailers, tipos de campaña, marcas y periodos de ejecución. Este enfoque orientado a datos contribuirá a incrementar la eficiencia del gasto en Retail Media, potenciar los resultados de venta y mejorar el alineamiento estratégico entre los equipos de Marketing, E-Commerce y Comercial.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

En síntesis, este proyecto propone una solución integral que responde a las necesidades actuales de la división, fortaleciendo la gestión digital mediante una herramienta analítica robusta, flexible y orientada a resultados. Con ello, se busca no solo mejorar el rendimiento de las campañas actuales, sino también establecer las bases para una cultura organizacional basada en datos, que permita a L'Oréal Chile navegar con mayor precisión y competitividad el acelerado entorno digital contemporáneo.

## 2. Introducción

El marketing digital se ha convertido en una herramienta esencial para marcas como L'Oréal, especialmente en su división de productos profesionales. En este sector, dirigido a salones de belleza, estilistas y profesionales del cuidado del cabello, la conexión efectiva con el público objetivo a través de plataformas digitales es clave para el éxito. Sin embargo, la complejidad del entorno digital actual presenta desafíos significativos, desde la segmentación correcta de audiencias hasta la optimización del presupuesto y la medición efectiva del rendimiento de las campañas.

A pesar de su relevancia, la división de productos profesionales de L'Oréal Chile enfrenta dificultades en la gestión eficiente de sus campañas de marketing digital. La falta de un enfoque centralizado y optimizado en la planificación, ejecución y evaluación de campañas ha resultado en una menor efectividad y en el uso subóptimo de los recursos disponibles. La gran cantidad de plataformas y la creciente competencia digital requieren una estrategia más estructurada y controlada, adaptada a las necesidades específicas del segmento profesional.

Uno de los focos importantes para tener en cuenta dentro de las campañas digitales son las denominadas como campañas de "Retail Media". Estas campañas refieren a anuncios web que se muestran directamente desde el retail correspondiente promocionando



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

productos de la campaña en concreto. Estas, a diferencia de las campañas de media de L'Oréal, son anunciadas directamente desde la tienda y no desde las marcas las cuales se van a promocionar durante el tiempo de exhibición.

L'Oréal cuenta con un problema notorio con relación al poco tiempo que se le dedica a la optimización y monitoreo de campañas de retail media para todos los retails, además de la poca decisión en base a campañas pasadas para la elección de formatos efectivos para cada tipo de campañas, afectando de manera directa en el rendimiento de estas y por consiguiente las ventas producidas por la división en las tiendas donde se están promocionando los productos.

Algo que también afecta a la toma de decisiones es la disparidad de presentación de resultados que presenta cada uno de los retails en los cuales trabaja la división, mientras que Falabella y Ripley envían un reporte detallado a trves del correo electrónico; en cuanto a Paris y Mercado Libre estos cuentan con su propio dashboard donde los encargados de las campañas digitales deben revisarlos, labor que en palabras de las Products Managers de Redken Antonia Johnson y L'Oréal Professionnel Karla Yañez, dos encargadas de las marcas de la división, no cuentan con el tiempo de revisar todos los distintos reportes de cada uno de las tiendas de retail.

Debido a lo anterior en esta memoria se propone una oportunidad de crear un Dashboard en el cual se monitoreen los resultados de las campañas de Retail Media de todos los comercios, unificando la presentación de resultados y así poder comparar cada una de las tiendas en las distintas campañas realizadas por la DPP.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo General

- Desarrollar un Dashboard para mejorar los procesos de elaboración, monitoreo y cierre de campañas de marketing digital en la división de productos profesionales de L’Oreal Chile, con el fin de optimizar el uso de recursos y mejorar el rendimiento de las campañas enfocadas directamente en el retail.

#### 3.2. Objetivos Específicos

- Analizar los procesos actuales de planificación y ejecución de campañas en la división de productos profesionales.
- Identificar las áreas clave de mejora en la integración de estrategias y uso de herramientas tecnológicas.
- Establecer responsables para la creación del dashboard, los pasos a seguir para su elaboración y encargados de su constante monitoreo y buen funcionamiento
- Elaborar Carta Gantt y modelo RACI de esta herramienta junto con las reglas para el funcionamiento correcto del Dashboard.
- Evaluar el impacto potencial de la implementación de esta herramienta evaluando su impacto en los KPIs más relevantes de cada tipo de campañas.



## 4. Estado del arte

### 4.1. Definición de la belleza y su evolución

El concepto de belleza, un prisma multifacético que refleja los valores y las aspiraciones de cada época, ha experimentado una continua transformación a lo largo de la historia. En la antigüedad clásica, la belleza se fundamentaba en la armonía, la proporción y la simetría, encarnadas en el ideal del cuerpo humano como un microcosmos del universo. La búsqueda de la perfección de las formas, ejemplificada en esculturas como el Doríforo de Policleto, se regía por principios matemáticos como la proporción áurea. Filósofos como Platón, en su obra *El Banquete* (Platón. 2003), vincularon la belleza con la verdad y la bondad, elevándola a un plano trascendental. Esta concepción de la belleza como reflejo de un orden superior permeó el arte, la arquitectura y la filosofía de la época.

La llegada del cristianismo en la Edad Media trajo consigo una espiritualización de la belleza. El enfoque se desplazó de la apariencia física hacia la pureza y la virtud interior, representadas en la figura de la Virgen María. La palidez, la delgadez y la modestia se convirtieron en atributos estéticos que reflejaban la renuncia a los placeres terrenales y la devoción a lo espiritual. Esta visión de la belleza, plasmada en el arte religioso medieval, contrastaba con el ideal clásico, priorizando la belleza interior sobre la exterior (Le Goff, J. 2007).

El Renacimiento marcó un renacer del interés por la belleza clásica, revalorizando la armonía, la proporción y el naturalismo en el arte. Artistas como Leonardo da Vinci, en obras como la *Mona Lisa*, y Botticelli, en *El nacimiento de Venus*, plasmaron un ideal de belleza humanista que combinaba la perfección física con la expresión de las emociones y la individualidad. Este período supuso una reinterpretación de la belleza clásica, incorporando una nueva dimensión de expresividad y subjetividad (Gombrich, E. H. 2012)



El siglo XX, marcado por la influencia de los medios de comunicación, la moda y la publicidad, aceleró los cambios en los cánones de belleza. Desde las flappers de los años 20 hasta las supermodelos de los 90, cada década impuso su propio ideal, creando estándares a menudo inalcanzables y fomentando la comparación y la insatisfacción corporal. Esta época también vio el surgimiento de críticas a estos estándares, cuestionando la imposición de una belleza homogénea y artificial (Wolf, N. 2002). El siglo XXI, influenciado por las redes sociales y una creciente conciencia social, se caracteriza por la promoción de la diversidad, la inclusividad y la belleza natural. Se celebra la individualidad en todas sus formas, desafiando los estereotipos tradicionales y redefiniendo la belleza como un concepto plural y en constante evolución.

#### 4.2. Belleza Capilar

El cuidado del cabello ha acompañado a la humanidad desde tiempos ancestrales, constituyéndose no solo como una práctica de higiene, sino también como un elemento simbólico y cultural. En civilizaciones como Egipto y Mesopotamia, el cabello se asociaba a la posición social, la belleza y la espiritualidad, empleándose aceites naturales, ungüentos y perfumes para embellecerlo y protegerlo. Los tocados y pelucas, elaborados con materiales finos y decorados con metales preciosos, cumplían funciones rituales y de prestigio, lo que demuestra que desde sus orígenes el cuidado capilar se vinculó estrechamente con la identidad individual y colectiva (ThickTails, s. f.; Kenra Professional, s. f.). De forma similar, en Grecia y Roma el cabello reflejaba el estatus social y los ideales de belleza; se utilizaban preparaciones rudimentarias como mezclas de vinagre, leche de cabra o hierbas para mantenerlo brillante, lo que evidencia un temprano interés en desarrollar técnicas de estilización y tratamiento capilar (ThickTails, s. f.; Kenra Professional, s. f.).



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

El Renacimiento y los siglos posteriores marcaron una transformación en la estética capilar, donde las modas de la nobleza europea —como los peinados altos, las pelucas empolvadas o los cabellos rizados artificialmente— reforzaron la relación entre belleza, poder y cultura. Estos estilos reflejaban no solo preferencias estéticas, sino también innovaciones en productos y técnicas, aunque aún predominaban métodos artesanales. Con la llegada de la Revolución Industrial, el panorama cambió significativamente: la invención del champú comercial, atribuida a Hans Schwarzkopf en 1898, marcó un antes y un después en la historia del cuidado capilar, al permitir un acceso más amplio a productos de limpieza específicos e iniciar la producción industrializada de cosméticos (eSkinCareStore, s. f.).

Durante el siglo XX, la industria del cuidado capilar se consolidó y diversificó, impulsada tanto por los avances tecnológicos como por la expansión de la publicidad y el consumo masivo. Innovaciones como los tintes de fácil aplicación, los acondicionadores especializados, los productos anticasma o los tratamientos de alisado y ondulado permanente respondieron a las crecientes demandas de funcionalidad, accesibilidad y personalización (Bingo, 2024). Empresas internacionales como Clairol y L'Oréal se convirtieron en referentes de esta evolución, popularizando productos que permitieron a los consumidores experimentar con su identidad y autoexpresión a través del cabello (Jones, 2010). En este contexto, la belleza capilar dejó de ser exclusiva de las élites y se transformó en un fenómeno democratizado, impulsado por campañas publicitarias que integraron tendencias de moda, género y cultura popular.

En la actualidad, el concepto de belleza capilar continúa evolucionando, influido por nuevas tecnologías, la digitalización del mercado y las demandas sociales en torno a la sostenibilidad. Las tendencias actuales no solo promueven la innovación en ingredientes y fórmulas —como los productos veganos, libres de sulfatos o basados en biotecnología—, sino que también responden a la creciente conciencia sobre la diversidad y la inclusión. La publicidad en plataformas digitales y redes sociales ha



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

potenciado la difusión global de tendencias capilares, consolidando al cabello como un espacio central de autoexpresión, identidad y consumo (Jones, 2010; Bingo, 2024). Así, el recorrido histórico de la belleza capilar refleja cómo las transformaciones culturales, tecnológicas y económicas han modelado de manera dinámica la forma en que la sociedad entiende y construye la noción de belleza.

#### 4.3. L'Oréal

L'Oréal, actualmente uno de los conglomerados más influyentes en la industria global de la cosmética, tiene sus raíces en una pequeña empresa fundada en 1909 por Eugène Schueller, un joven químico francés. Schueller desarrolló una fórmula innovadora de tinte para el cabello, la cual denominó "L'Auréale". En ese entonces, la innovación en productos para el cuidado capilar era limitada, y su producto ofrecía una solución revolucionaria para los peluqueros parisinos que buscaban un tinte de calidad y fácil aplicación. Este fue el comienzo de lo que sería una marca mundial, centrada en la investigación científica y la creación de productos de belleza (Jones, 2010).

El modelo de negocio de L'Oréal se consolidó gracias al enfoque inicial de Schueller en la ciencia, la innovación y el mercado profesional de la belleza. Con el paso del tiempo, L'Oréal amplió su línea de productos a otras áreas del cuidado personal, incorporando desde maquillaje hasta productos para el cuidado de la piel y fragancias. Esta expansión se realizó a través de una estrategia de crecimiento orgánico y adquisiciones, comprando marcas que ya tenían una fuerte presencia en mercados específicos, como Lancôme (adquirida en 1964), Maybelline (1996) y Kiehl's (2000) (Jones, 2010).

Además de su enfoque en la expansión de productos, L'Oréal fue pionera en el desarrollo de nuevas técnicas de investigación y desarrollo (I+D). Desde sus primeros años, la compañía estableció laboratorios dedicados a la investigación científica, con el objetivo de crear productos innovadores respaldados por evidencia científica



UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

sólida. Hoy en día, L'Oréal invierte aproximadamente el 3,4% de sus ingresos anuales en I+D, lo que le permite mantenerse a la vanguardia de las tendencias y necesidades de los consumidores en todo el mundo (Tungate 2011) .

#### 4.4. Objetivo y valores de L'Oréal

L'Oréal, como líder mundial en la industria de la belleza, tiene como objetivo fundamental ofrecer productos innovadores y de alta calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores en todo el mundo. Desde su fundación en 1909, la compañía ha estado comprometida con la investigación y el desarrollo, buscando constantemente nuevas fórmulas y tecnologías que mejoren la eficacia y la seguridad de sus productos (L'Oréal, 2020). Este compromiso con la innovación no solo busca impulsar el crecimiento de la empresa, sino también ofrecer soluciones adaptadas a las diversas necesidades de sus consumidores, que varían según el contexto cultural y geográfico.

- Innovación y Diversidad de Productos

Uno de los principales objetivos de L'Oréal es la creación de un portafolio diverso de productos que aborde diferentes segmentos del mercado de belleza. La compañía opera a través de diversas divisiones, que incluyen productos de consumo masivo, productos profesionales, cosméticos de lujo y productos dermatológicos. Cada una de estas divisiones está diseñada para satisfacer las expectativas de distintos grupos de consumidores, desde los que buscan soluciones accesibles hasta aquellos que desean experiencias premium (Guilloux & Pirouz, 2018). Este enfoque diversificado permite a L'Oréal no solo captar una amplia gama de consumidores, sino también adaptarse a las tendencias emergentes del mercado.

L'Oréal se esfuerza por desarrollar productos que no solo sean efectivos, sino que también respeten el medio ambiente y sean sostenibles. Con su iniciativa "L'Oréal for



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

the Future", la compañía ha establecido objetivos ambiciosos para reducir su huella de carbono y promover el uso de ingredientes responsables. Esta estrategia no solo busca cumplir con las expectativas de los consumidores actuales, que valoran la sostenibilidad, sino que también posiciona a L'Oréal como un líder en la industria en términos de responsabilidad social corporativa (L'Oréal, 2020).

- Compromiso con la Inclusión y la Diversidad

Otro objetivo clave de L'Oréal es la promoción de la inclusión y la diversidad en la belleza. La empresa reconoce que la belleza no es un concepto uniforme, sino que varía significativamente entre diferentes culturas y grupos demográficos. Por lo tanto, L'Oréal se compromete a desarrollar productos que sean inclusivos y que representen la diversidad de la población global. Este enfoque se manifiesta en el lanzamiento de líneas de productos que abordan las necesidades específicas de diferentes tipos de piel y cabello, así como en campañas de marketing que celebran la diversidad (Guilloux & Pirouz, 2018).

El compromiso de L'Oréal con la diversidad no se limita solo a sus productos, sino que también se extiende a su cultura corporativa. La empresa busca crear un entorno de trabajo inclusivo que valore las diferencias y promueva la equidad de género, así como la representación de diversas etnias y antecedentes culturales dentro de su plantilla. Esto no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también enriquece la capacidad de la compañía para innovar y responder a las necesidades de un mercado global diverso (L'Oréal, 2020).

- Ética y Sostenibilidad

A medida que los consumidores se vuelven cada vez más conscientes de las implicaciones éticas de sus compras, L'Oréal ha adoptado un enfoque proactivo hacia la sostenibilidad. La empresa ha implementado políticas para garantizar que todos sus



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

productos sean desarrollados de manera ética, evitando el uso de ingredientes perjudiciales y adoptando prácticas de abastecimiento responsable. Además, L'Oréal se ha comprometido a eliminar el uso de plásticos de un solo uso en sus operaciones y ha establecido metas para mejorar la reciclabilidad de sus envases (L'Oréal, 2020).

La sostenibilidad se ha convertido en un eje central de la estrategia de L'Oréal. La compañía no solo busca reducir su impacto ambiental, sino que también se esfuerza por educar a sus consumidores sobre la importancia de elegir productos sostenibles. Esto se logra a través de campañas de sensibilización y la promoción de iniciativas comunitarias que fomentan el reciclaje y la conservación del medio ambiente.

Ya pasando a los valores L'Oréal, como líder global en la industria de la belleza, se guía por un conjunto de valores fundamentales que informan su cultura corporativa y sus estrategias comerciales. Estos valores son esenciales para la manera en que la empresa interactúa con sus empleados, consumidores, socios y la comunidad en general. Al abrazar estos principios, L'Oréal busca no solo alcanzar el éxito financiero, sino también tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

- Innovación

La innovación es uno de los valores más destacados de L'Oreal. Desde su fundación en 1909, la compañía ha priorizado la investigación y el desarrollo, dedicando una parte significativa de sus recursos a la creación de productos innovadores que satisfagan las cambiantes necesidades de los consumidores. L'Oreal invierte en tecnología y ciencia para desarrollar fórmulas avanzadas que no solo son efectivas, sino también seguras y responsables. Este enfoque no solo ha permitido a la empresa mantenerse a la vanguardia de la industria, sino que también ha establecido estándares de calidad que sus competidores aspiran a alcanzar (L'Oréal, 2020).



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

L'Oreal promueve una cultura de creatividad y experimentación, alentando a sus empleados a explorar nuevas ideas y a desafiar los límites convencionales. Este espíritu innovador es clave para el desarrollo de productos que reflejan las últimas tendencias en belleza y bienestar, manteniendo a la empresa relevante en un mercado en constante cambio (Gu Guilloux & Pirouz, 2018).

- Diversidad e Inclusión

Otro valor central para L'Oréal es la diversidad y la inclusión. La empresa reconoce que la belleza es un concepto diverso y multifacético, y se compromete a reflejar esa diversidad en sus productos, campañas y equipos de trabajo. L'Oréal busca crear un portafolio de productos que atiendan las necesidades de todos los consumidores, independientemente de su origen étnico, género o edad. Esta filosofía se traduce en el desarrollo de líneas de productos que abarcan una amplia gama de tonos de piel, tipos de cabello y necesidades específicas (L'Oréal, 2020).

Además, L'Oréal promueve un ambiente de trabajo inclusivo, donde se valora la diversidad de pensamientos, experiencias y habilidades. La compañía trabaja para eliminar las barreras que puedan existir en el lugar de trabajo, promoviendo la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de todos sus empleados. Esta diversidad interna no solo enriquece la cultura de la empresa, sino que también mejora su capacidad para innovar y conectar con un mercado global diverso (Guilloux & Pirouz, 2018).

- Sostenibilidad

La sostenibilidad es un valor fundamental para L'Oréal, que se ha comprometido a reducir su impacto ambiental y a promover prácticas responsables en toda su cadena de suministro. Con su iniciativa "L'Oréal for the Future", la compañía ha establecido metas ambiciosas para minimizar su huella de carbono, mejorar la eficiencia del uso



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

del agua y garantizar que sus productos sean más sostenibles a lo largo de su ciclo de vida (L'Oréal, 2020).

Este enfoque sostenible se refleja no solo en la producción de productos, sino también en la forma en que L'Oréal se relaciona con sus comunidades. La empresa se involucra en iniciativas que promueven la educación ambiental y el desarrollo de habilidades en comunidades vulnerables. A través de su compromiso con la sostenibilidad, L'Oréal busca inspirar a sus consumidores a tomar decisiones informadas y responsables.

- Ética y Responsabilidad

La ética y la responsabilidad son valores esenciales que guían todas las operaciones de L'Oréal. La empresa se compromete a actuar con integridad y transparencia en todas sus interacciones, ya sea con empleados, proveedores o consumidores. L'Oréal se adhiere a altos estándares éticos en su cadena de suministro, asegurando que todos sus productos sean elaborados de manera justa y responsable (L'Oréal, 2020).

Este compromiso ético también se refleja en las iniciativas de responsabilidad social de L'Oréal, que buscan contribuir al bienestar de las comunidades en las que opera. La compañía promueve programas que apoyan la educación, la salud y el empoderamiento de las mujeres, reconociendo su papel en la creación de un futuro más justo y equitativo.

En resumen, los objetivos y valores de L'Oréal son fundamentales para su identidad y éxito como líder en la industria de la belleza. La empresa se enfoca en la innovación, desarrollando productos de alta calidad que satisfacen las necesidades de los consumidores a nivel global. Su compromiso con la diversidad e inclusión se traduce en un portafolio de productos que refleja la variedad de su base de consumidores, mientras que promueve un entorno laboral inclusivo y equitativo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

Además, L'Oréal está profundamente comprometida con la sostenibilidad, estableciendo metas ambiciosas para reducir su impacto ambiental y promover prácticas responsables a lo largo de su cadena de suministro. Este enfoque sostenible también se refleja en su interacción con las comunidades, impulsando iniciativas que fomentan la educación ambiental y el empoderamiento social.

Finalmente, la ética y la responsabilidad son principios que guían todas las operaciones de L'Oréal, asegurando que la empresa actúe con integridad y transparencia. Estos valores son clave para fortalecer la reputación de L'Oréal como una marca responsable y comprometida con el bienestar de sus consumidores y el medio ambiente. Al mantenerse fiel a sus objetivos y valores, L'Oréal no solo busca el crecimiento comercial, sino también hacer una contribución positiva al mundo.

#### **4.5. Llegada a Chile**

La expansión internacional de L'Oréal comenzó en la década de 1930, cuando la compañía reconoció el potencial de los mercados extranjeros para su crecimiento. Inicialmente, la empresa ingresó a mercados europeos como el alemán y el inglés, aprovechando el interés creciente por los productos cosméticos durante el período de entreguerras. Esta expansión fue acompañada de la apertura de filiales en distintos países, lo que permitió a L'Oréal adaptarse a las necesidades y preferencias locales de los consumidores (Tungate, 2011).

América Latina no fue la excepción dentro de la estrategia expansiva de L'Oréal. La región presentó un crecimiento sostenido en el consumo de productos cosméticos a partir de la década de 1980, impulsado por el aumento del poder adquisitivo, la urbanización y el creciente interés de las mujeres en productos de belleza y cuidado personal. En este contexto, L'Oréal vio una oportunidad estratégica y comenzó a



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

fortalecer su presencia en la región, incluyendo Chile como uno de los mercados clave.

L'Oréal ingresó formalmente al mercado chileno en la década de 1990. En sus primeros años, la empresa se enfocó en la distribución de productos en categorías masivas, como champús, acondicionadores y productos de coloración, principalmente bajo las marcas Garnier y L'Oréal Paris. Posteriormente, la compañía amplió su presencia mediante la introducción de marcas más especializadas, como Vichy y La Roche-Posay, dirigidas a segmentos de cuidado de la piel y la dermatocósmica. Esto le permitió a L'Oréal capturar tanto el mercado de consumidores masivos como el de consumidores con necesidades más específicas de cuidado personal (Bértoli, 2019).

En resumen, los objetivos y valores de L'Oréal son fundamentales para su identidad y éxito como líder en la industria de la belleza. La empresa se enfoca en la innovación, desarrollando productos de alta calidad que satisfacen las necesidades de los consumidores a nivel global. Su compromiso con la diversidad e inclusión se traduce en un portafolio de productos que refleja la variedad de su base de consumidores, mientras que promueve un entorno laboral inclusivo y equitativo.

Además, L'Oréal está profundamente comprometida con la sostenibilidad, estableciendo metas ambiciosas para reducir su impacto ambiental y promover prácticas responsables a lo largo de su cadena de suministro. Este enfoque sostenible también se refleja en su interacción con las comunidades, impulsando iniciativas que fomentan la educación ambiental y el empoderamiento social.

Finalmente, la ética y la responsabilidad son principios que guían todas las operaciones de L'Oréal, asegurando que la empresa actúe con integridad y transparencia. Estos valores son clave para fortalecer la reputación de L'Oréal como una marca responsable y comprometida con el bienestar de sus consumidores y el medio ambiente. Al mantenerse fiel a sus objetivos y valores, L'Oréal no solo busca el crecimiento comercial, sino también hacer una contribución positiva al mundo.



#### 4.6. Adaptación al mercado chileno.

Uno de los pilares del éxito de L'Oréal en Chile ha sido su capacidad para adaptar su oferta de productos y sus estrategias de marketing a las particularidades del mercado local. A pesar de ser una empresa global, L'Oréal ha sabido identificar las preferencias y expectativas de los consumidores chilenos, desarrollando campañas que resuenan con los valores culturales del país, como la importancia de la belleza natural y la autenticidad.

Un ejemplo claro de esta adaptación ha sido el enfoque en productos diseñados para el cuidado capilar, un segmento altamente valorado en Chile debido a las características del clima y las preferencias de los consumidores por productos que brinden soluciones específicas a problemas comunes como la sequedad y el daño causado por los rayos UV. L'Oréal ha respondido a estas demandas introduciendo productos como champús y tratamientos capilares enriquecidos con ingredientes naturales, que se han posicionado fuertemente en el mercado chileno (Guilloux & Pirouz, 2018).

Además, L'Oréal ha sabido adaptarse al rápido crecimiento de los canales digitales en Chile. La empresa ha invertido en estrategias de marketing digital, trabajando con influencers locales y expertos en belleza para promocionar sus productos a través de redes sociales. Esta estrategia ha sido fundamental para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a consumidores jóvenes, quienes representan un segmento creciente en el consumo de productos de belleza (Guilloux & Pirouz, 2018).

Por otro lado, la división de productos profesionales de L'Oréal ha establecido fuertes lazos con salones de belleza y estilistas, ofreciendo capacitaciones, productos exclusivos y soporte técnico. Esta relación ha permitido que la empresa consolide su



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

liderazgo en el mercado profesional de belleza, un sector clave en su estrategia de crecimiento en Chile (Bértoli, 2019).

#### **4.7. Responsabilidad Social y Sostenibilidad**

L'Oréal ha reconocido desde hace décadas la importancia de integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio. A nivel mundial, la compañía se ha posicionado como una de las empresas más comprometidas con la reducción de su huella ambiental, adoptando prácticas y políticas de responsabilidad social que abarcan toda la cadena de valor. En 2020, L'Oréal lanzó su programa de sostenibilidad "L'Oréal for the Future", que establece metas ambiciosas para 2030 en áreas como la reducción de emisiones de carbono, el uso responsable de recursos hídricos y la gestión de residuos y plásticos. Este programa refleja el compromiso de la empresa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas (L'Oréal, 2020).

En Chile, la implementación de estas políticas ha tenido un impacto notable. La planta de L'Oréal en Villarrica, por ejemplo, ha adoptado medidas de eficiencia energética y gestión sostenible del agua, lo que le ha permitido reducir significativamente su huella ecológica. Además, en línea con su compromiso con la economía circular, L'Oréal Chile ha lanzado iniciativas para aumentar el reciclaje de envases y reducir el uso de plásticos en sus productos (Bértoli, 2019).

El compromiso de L'Oréal con la sostenibilidad también se extiende al ámbito social. A través de su programa global "Belleza por un Futuro", L'Oréal ha capacitado a miles de mujeres en situación de vulnerabilidad, proporcionándoles las herramientas necesarias para emprender carreras en la industria de la belleza. En Chile, este programa ha sido implementado en colaboración con diversas organizaciones locales, brindando oportunidades de formación y empleo a mujeres de sectores desfavorecidos. Este enfoque ha permitido a la compañía no solo fortalecer su vínculo



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

con la comunidad local, sino también contribuir de manera significativa a la inclusión y el empoderamiento de las mujeres en el país (Guilloux & Pirouz, 2018) .

#### **4.8. Creación de la División de Productos Profesionales de L'Oréal**

La división de productos profesionales de L'Oréal fue creada en 1909, el mismo año de la fundación de la empresa, como respuesta a la creciente demanda de productos especializados para salones de belleza y profesionales de la industria. La idea inicial de Eugène Schueller era proporcionar a los peluqueros tintes para el cabello de alta calidad, basados en fórmulas científicas que ofrecieran resultados más predecibles y duraderos en comparación con los productos disponibles en ese momento. Este enfoque en el mercado profesional permitió a L'Oréal establecer relaciones sólidas con estilistas y peluqueros desde sus inicios (Jones, 2010).

Con el paso de los años, la división de productos profesionales ha crecido hasta incluir marcas reconocidas globalmente, como L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken y Matrix. Estas marcas no solo ofrecen productos para salones, sino que también proporcionan formación técnica a estilistas, ayudándoles a perfeccionar sus habilidades y a mantenerse actualizados con las últimas tendencias y técnicas del mercado. Además, la división de productos profesionales se ha expandido a través de alianzas estratégicas con academias y escuelas de peluquería, contribuyendo a la profesionalización del sector de la belleza (Guilloux & Pirouz, 2018).

Esta división ha sido un motor clave para el crecimiento de L'Oréal, ya que permite a la empresa diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo al ofrecer no solo productos, sino también experiencias de valor añadido para los profesionales del sector. El enfoque en la innovación constante, tanto en productos como en técnicas, ha permitido que L'Oréal mantenga su liderazgo en el segmento profesional de la belleza a nivel mundial (Tungate, 2011) .



#### 4.9. Nacimiento de la División de Productos Profesionales en Chile

La llegada de la división de productos profesionales a Chile fue un paso estratégico clave para L'Oréal en su expansión dentro del mercado latinoamericano. Desde su entrada en la década de 1990, esta división ha jugado un papel fundamental en la consolidación de L'Oréal como líder en el sector de la belleza en Chile. Inicialmente, la división ingresó al mercado chileno a través de marcas globales como L'Oréal Professionnel y Kérastase, enfocándose en la distribución de productos de alta calidad para salones de belleza y estilistas (Bértoli, 2019).

La estrategia de L'Oréal en Chile ha ido más allá de la mera distribución de productos. La empresa ha desarrollado un enfoque integral, que incluye la capacitación continua de estilistas y profesionales de la belleza en el uso de sus productos y en las técnicas más avanzadas del sector. Este enfoque ha permitido a L'Oréal establecer una red sólida de relaciones con los salones de belleza más importantes del país, fortaleciendo su presencia en el mercado profesional y garantizando que sus productos sean utilizados por los mejores estilistas del país.

Una de las claves del éxito de la división de productos profesionales en Chile ha sido su capacidad para ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades locales. Además de ofrecer productos de alta gama, L'Oréal ha lanzado campañas de formación en todo el país, organizando eventos y seminarios en los que los estilistas pueden perfeccionar sus habilidades y aprender sobre las últimas tendencias internacionales. Estas iniciativas han contribuido a mejorar la calidad del servicio en los salones de belleza de todo el país, lo que a su vez ha elevado el estándar de la industria de la belleza en Chile (Guilloux & Pirouz, 2018).

Hoy en día, la división de productos profesionales de L'Oréal en Chile es un pilar clave de la compañía, con un crecimiento sostenido y una participación significativa en el mercado profesional. Las marcas como L'Oréal Professionnel y Kérastase



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

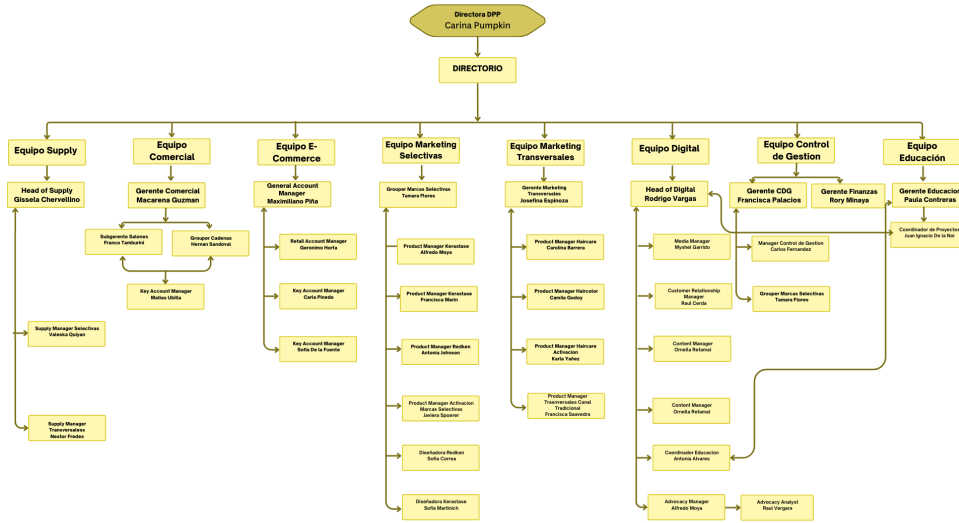
continúan liderando en los salones de belleza más prestigiosos, mientras que otras marcas como Redken y Matrix se han consolidado en el segmento de estilistas independientes y emergentes.

#### 4.10. Organigrama de la división de Productos Profesionales

Un organigrama es una representación gráfica que muestra la estructura formal de una organización, evidenciando la jerarquía, los niveles de autoridad, las relaciones de dependencia y los canales de comunicación existentes entre las distintas áreas o cargos. Su principal finalidad es facilitar la comprensión de cómo está organizada la institución, lo que permite visualizar con claridad las funciones, responsabilidades y vínculos jerárquicos. Además, constituye una herramienta de gestión administrativa que ayuda a identificar la distribución de tareas, optimizar procesos internos y orientar tanto a los miembros de la organización como a personas externas interesadas en conocer su funcionamiento (Chiavenato, 2017).

Existen distintos tipos de organigramas, entre los que se destacan los verticales, horizontales, circulares y mixtos, que se eligen según las necesidades de comunicación y el tamaño de la organización (Koontz & Wehrich, 2013). En general, se considera que un organigrama no solo refleja la estructura formal, sino que también sirve como base para la planeación estratégica y la toma de decisiones (Robbins & Coulter, 2018).

Como toda organización, esta debe contar con un orden para entender que personas asumen ciertas tareas y roles dentro de los equipos, a continuación, se presentará de forma gráfica el organigrama de la división y de cada uno de los colaboradores de esta:



#### 4.11. Canales de venta

Un canal de venta es el medio o vía a través de la cual una empresa pone a disposición de los consumidores sus productos o servicios, facilitando el proceso de intercambio comercial entre la organización y el cliente final. Los canales de venta cumplen una doble función: por un lado, permiten que el producto llegue física o digitalmente al consumidor; y por otro, constituyen un espacio de comunicación y relación que influye en la experiencia de compra.

Kotler y Armstrong (Kotler, P., & Armstrong, G. 2017) explican que los canales de venta forman parte de los canales de marketing, entendidos como un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario final. En la actualidad, los canales pueden ser tradicionales (tiendas físicas, distribuidores, minoristas) o digitales



(plataformas de comercio electrónico, redes sociales, aplicaciones móviles), y muchas empresas adoptan estrategias de omnicanalidad que integran ambos para mejorar la cobertura y la satisfacción del cliente.

Dentro de L'Oréal, la División de Productos Profesionales con el fin de diferenciar sus canales de venta se definen 2 canales diferentes para representar las ventas de la división, el canal tradicional centrado en el negocio Business to Business (B2B) y el canal moderno que se centra en el Business to Client (B2C) los cuales serán definidos con mayor detalle a continuación:

#### **4.11.1. Canal Tradicional**

La División de Productos Profesionales de L'Oréal utiliza un canal tradicional de venta basado en la distribución directa a salones de belleza y estilistas profesionales. Este canal se caracteriza por atender exclusivamente al mercado profesional, garantizando que los productos, como Kérastase y L'Oréal Professionnel, sean utilizados por personal capacitado y en entornos especializados. A través de esta estructura, L'Oréal mantiene el prestigio de sus líneas profesionales, fortaleciendo la relación con los clientes mediante asesoría técnica y formación especializada. Es decir, es el canal encargado de distribuir los productos a salones especializados, peluquerías, barberías y cadenas de venta especializadas en productos capilares

Además, el canal tradicional se apoya en distribuidores autorizados que abastecen a los salones y garantizan la disponibilidad de productos premium. Este esquema no solo asegura un control sobre la calidad del servicio y la correcta aplicación de los productos, sino que también refuerza la confianza y fidelidad de los profesionales hacia la marca. En conjunto, el canal tradicional constituye la columna vertebral de la estrategia comercial profesional de L'Oréal, combinando distribución, formación y experiencia del cliente. (L'Oréal, 2023).



#### 4.11.2. Canal Moderno

El canal moderno de la DPP de L'Oréal corresponde directamente a lo que conocemos como canal relacionado al e-commerce de la división donde este término se define como el conjunto de transacciones de compra y venta de bienes y servicios que se realizan a través de medios digitales, principalmente mediante internet. Este modelo ha transformado los hábitos de consumo y la forma en que las empresas interactúan con sus clientes, permitiendo un acceso inmediato y sin barreras geográficas a productos y servicios. Según Kotler et al. (2021), el e-commerce no solo representa una extensión del comercio tradicional, sino que constituye un ecosistema propio donde confluyen plataformas tecnológicas, sistemas logísticos y estrategias de marketing digital que hacen posible la conexión entre oferta y demanda en entornos virtuales.

El auge del e-commerce se ha visto impulsado por factores como la globalización, la penetración de dispositivos móviles y el desarrollo de medios de pago digitales seguros. Estos elementos han permitido que los consumidores realicen compras desde cualquier lugar y en cualquier momento, generando un mercado de disponibilidad permanente. Asimismo, el e-commerce ha favorecido la emergencia de nuevos modelos de negocio, como el dropshipping, los marketplaces (ejemplo: Mercado Libre), las suscripciones digitales y las tiendas direct-to-consumer (D2C), que ofrecen alternativas flexibles y escalables para empresas de distinto tamaño (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

En la actualidad, el e-commerce se concibe como un pilar estratégico para la competitividad empresarial, ya que no solo complementa al canal físico, sino que en muchos casos lo sustituye como principal fuente de ingresos. La pandemia de COVID-19 aceleró significativamente la adopción del comercio electrónico, obligando a empresas de múltiples sectores a digitalizar sus procesos y a innovar en la gestión de la cadena de suministro, la atención al cliente y el marketing digital. En



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

este sentido, el e-commerce ya no es únicamente una opción para ampliar mercados, sino una necesidad en un entorno donde la omnicanalidad, la eficiencia logística y la experiencia del consumidor definen la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones (Kotler et al., 2021).

Dentro de la división esta rama se centra en la venta de productos directamente mediante retails donde se acota a las tiendas online de Falabella, Paris, Ripley, Mercado Libre, DBS Beauty Store y el sitio web de Kérastase como la única marca que cuenta con un giro Direct to Client (DTC) dentro de la división de productos profesionales.

Para ejercicio de este trabajo nos centraremos únicamente en las primeras cuatro mencionadas debido a que DBS y Kerastase.cl cuentan con campañas propias de esos sitios y se excluyen de los formatos de Retail Media que es el foco que trabajar.

## 5. Marco Teórico

Para la elaboración de esta propuesta de mejora en el sistema del equipo digital y de marketing de la División de Productos Profesionales de L'Oréal Chile nos basaremos y apoyaremos en los siguientes puntos importantes.

### 5.1. Marketing: Definición, nacimiento y evolución.

En primera instancia es importante explicar que es el marketing.

El marketing se define como un proceso social y administrativo a través del cual individuos y organizaciones obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta e intercambio de productos y servicios de valor. Según Kotler y Armstrong (2020), el marketing va más allá de la simple venta de bienes, ya que su enfoque principal es construir relaciones sostenibles y satisfactorias con los clientes, entendiendo sus necesidades y creando propuestas de valor únicas. Este enfoque



integral incluye actividades como la investigación de mercados, el diseño de productos, la fijación de precios, la promoción y la distribución, todas diseñadas para satisfacer las expectativas de los consumidores y alcanzar los objetivos de las organizaciones.

Desde un enfoque estratégico, el marketing es una herramienta clave para identificar oportunidades en el mercado y establecer ventajas competitivas. McCarthy (1960) desarrolló el modelo de las "4 Ps" (producto, precio, plaza y promoción), que proporciona un marco práctico para gestionar y coordinar los elementos fundamentales del marketing. Este modelo destaca que el éxito de una estrategia radica en encontrar un equilibrio entre estos elementos para ofrecer valor tanto al cliente como a la empresa. Asimismo, Drucker (1954) argumenta que "el objetivo del marketing es conocer y comprender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente y se venda solo", subrayando la importancia de una orientación centrada en el cliente para el logro de resultados sostenibles.

El marketing, como disciplina formal, tuvo su origen a principios del siglo XX, aunque sus raíces se extienden a prácticas comerciales básicas que datan de la antigüedad. Civilizaciones como Mesopotamia, Egipto, Grecia y Roma sentaron las bases al desarrollar mercados donde los comerciantes utilizaban técnicas rudimentarias para atraer compradores, como la persuasión verbal y la diferenciación de productos. Durante el Renacimiento, la expansión del comercio internacional y los avances tecnológicos, como la imprenta de Gutenberg, permitieron la creación de anuncios impresos que facilitaban la promoción de bienes. Posteriormente, la Revolución Industrial en el siglo XVIII transformó la producción y distribución de bienes, llevando al surgimiento de mercados masivos y a la necesidad de estrategias más estructuradas para conectar productos con consumidores. En este contexto, las marcas comenzaron a surgir como herramientas de diferenciación, y se establecieron los primeros departamentos de publicidad en empresas para gestionar la creciente complejidad del comercio (Bartels, 1988; Kotler & Armstrong, 2020).

A principios del siglo XX, el marketing moderno comenzó a consolidarse como un campo de estudio y una práctica profesional. Este desarrollo se debió principalmente



a los avances en la producción en masa, la urbanización y el crecimiento del consumo, que demandaban nuevas formas de conectar productos con audiencias amplias. En 1902, la Universidad de Michigan y otras instituciones pioneras comenzaron a ofrecer cursos dedicados al marketing, estableciéndolo como una disciplina académica separada de la economía y la administración. Durante las décadas de 1920 y 1930, los estudios sobre comportamiento del consumidor y las técnicas de investigación de mercados comenzaron a tomar forma, permitiendo a las empresas comprender mejor las necesidades y deseos de sus clientes. Este periodo también marcó el inicio de las estrategias de marketing masivo, con el auge de la radio y los primeros anuncios televisivos como herramientas clave para alcanzar a los consumidores en grandes escalas (Bartels, 1988; Drucker, 1954).

La formalización del marketing como disciplina llegó a su auge a mediados del siglo XX con el desarrollo de marcos teóricos fundamentales. La investigación de mercados, junto con el análisis de datos, se convirtió en una herramienta esencial para identificar segmentos específicos y adaptar los mensajes publicitarios. Este enfoque marcó el paso de un marketing orientado al producto a un marketing centrado en el cliente, consolidando al marketing moderno como un proceso social y administrativo que conecta las necesidades humanas con la oferta empresarial (Kotler & Armstrong, 2020; McCarthy, 1960).

En la actualidad, el marketing ha evolucionado significativamente debido al impacto de la globalización, los avances tecnológicos y los cambios en el comportamiento del consumidor. Este panorama dinámico ha transformado al marketing en una disciplina que no solo se enfoca en la promoción y venta de productos, sino también en la creación de experiencias personalizadas y relaciones sostenibles con los clientes. Según Kotler y Armstrong (2020), el marketing moderno se define por su orientación hacia el cliente, utilizando datos, tecnología y creatividad para anticiparse a sus necesidades y brindarles soluciones únicas en tiempo real.

A pesar de su enfoque tecnológico, el marketing actual no ha perdido de vista su propósito fundamental: crear valor. Las marcas exitosas son aquellas que no solo ofrecen productos o servicios, sino que también conectan emocionalmente con sus



audiencias, fomentando la confianza y la lealtad. En este sentido, el marketing contemporáneo está alineado con tendencias como la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa y la inclusión, respondiendo a un consumidor más consciente y exigente. Drucker (1954) afirmaba que "el marketing es la función central de una empresa", y esta visión sigue vigente en la actualidad, donde las empresas deben adaptarse continuamente para mantenerse relevantes en un entorno competitivo y en constante cambio.

A partir de los últimos cinco años, el marketing ha experimentado una transformación acelerada impulsada principalmente por la digitalización avanzada, la inteligencia artificial y el auge de los datos como motor central de la toma de decisiones. Según Lemon y Verhoef (2016), la experiencia del cliente se ha convertido en el eje estratégico del marketing contemporáneo, ampliando su alcance hacia todos los puntos de contacto físicos y digitales y promoviendo una visión integral del recorrido del consumidor. Este enfoque evolucionó aún más entre 2020 y 2024 debido al crecimiento explosivo del comercio electrónico y al cambio en los hábitos de consumo tras la pandemia, lo que obligó a las marcas a desarrollar estrategias omnicanales, personalizadas y centradas en la inmediatez. Investigaciones recientes destacan que los consumidores actuales valoran la rapidez, la coherencia entre canales y la personalización contextual, aspectos posibles gracias al uso intensivo de datos y algoritmos predictivos (PwC, 2022; Deloitte, 2023).

Además, la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial generativa, el análisis predictivo y la automatización avanzada ha redefinido la manera en que las empresas diseñan y ejecutan sus estrategias de marketing. Según McKinsey (2023), las organizaciones que han integrado IA en sus procesos de segmentación, creación de contenido y optimización de campañas han logrado incrementos significativos en eficiencia y retorno de inversión, demostrando que la tecnología se ha convertido en un factor indispensable para la competitividad. A su vez, el auge de plataformas digitales como TikTok y el contenido generado por



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

usuarios ha potenciado un marketing más orgánico, conversacional y basado en comunidades, en contraste con los modelos más tradicionales de comunicación unidireccional. En este contexto, el marketing de los últimos cinco años se ha consolidado como un campo híbrido que combina creatividad, tecnología y análisis avanzado, respondiendo a un consumidor más conectado, exigente y empoderado que nunca.

## 5.2. Marketing digital

En la actualidad, uno de los cambios más relevantes en el marketing contemporáneo es su transición hacia entornos digitales. Plataformas como redes sociales, motores de búsqueda y herramientas de comercio electrónico se han convertido en canales esenciales para interactuar con los consumidores. El marketing digital permite a las empresas segmentar audiencias, medir resultados en tiempo real y ajustar estrategias de manera ágil. Además, la automatización y el análisis de datos han optimizado la eficiencia de las campañas, mientras que tecnologías como la inteligencia artificial y el machine learning facilitan la personalización masiva, logrando que cada cliente se sienta valorado individualmente (Chaffey & Smith, 2022).

## 5.3. Impacto del Marketing digital

El marketing digital ha revolucionado el mundo de los negocios a nivel global, generando un impacto profundo en la forma en que las empresas operan, interactúan con sus clientes y compiten en el mercado. La capacidad de segmentar audiencias con precisión, basándose en datos demográficos, comportamiento online e intereses, permite a las empresas de todos los tamaños optimizar sus campañas publicitarias, maximizando el retorno de la inversión y minimizando el desperdicio de recursos (Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. 2019). Ya no se trata de lanzar un mensaje general



a un público masivo, sino de conectar con individuos específicos con mensajes relevantes y personalizados, aumentando la eficiencia y la eficacia de las estrategias de marketing.

La posibilidad de medir y analizar resultados en tiempo real, utilizando herramientas de analítica web, redes sociales y marketing automation, proporciona a las empresas una comprensión sin precedentes del rendimiento de sus campañas (Ryan, D., & Jones, C. 2009). Esta información valiosa permite ajustar las estrategias sobre la marcha, optimizando la inversión publicitaria y experimentando con diferentes enfoques para maximizar el impacto. El marketing digital ha democratizado el acceso a los mercados globales, permitiendo a pequeñas y medianas empresas competir con grandes corporaciones al reducir las barreras de entrada y ampliar su alcance a audiencias internacionales a través de plataformas online. El comercio electrónico, las redes sociales y el marketing de contenidos son herramientas poderosas que permiten a las empresas llegar a clientes en cualquier parte del mundo, abriendo nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

Más allá de la publicidad, el marketing digital ha transformado la forma en que las empresas construyen relaciones con sus clientes. La interacción bidireccional a través de las redes sociales, el correo electrónico y otras plataformas digitales fomenta el diálogo, la retroalimentación y la creación de comunidades en torno a las marcas (Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. 2011). Esta conexión directa con los consumidores permite a las empresas comprender mejor sus necesidades, preferencias y expectativas, lo que a su vez facilita el desarrollo de productos y servicios más relevantes y la construcción de una lealtad a largo plazo.

#### **5.4. Herramientas del marketing digital**

Las herramientas de marketing digital constituyen un conjunto de recursos y plataformas diseñadas para planificar, ejecutar y evaluar estrategias en entornos digitales. Estas permiten a las empresas gestionar la visibilidad de sus marcas, segmentar audiencias específicas, optimizar la comunicación con los consumidores y



medir en tiempo real la efectividad de las acciones implementadas. Entre sus principales usos se encuentran la generación de tráfico hacia sitios web, el posicionamiento en motores de búsqueda, la gestión de campañas publicitarias en redes sociales, el análisis del comportamiento del consumidor y la mejora de la conversión de ventas. En este sentido, dichas herramientas no solo facilitan la presencia en línea de las organizaciones, sino que también se convierten en un soporte estratégico para la toma de decisiones y la maximización del retorno de inversión. Las herramientas son múltiples, pero con el fin de este trabajo se explicarán las siguientes herramientas a tener en cuenta en la constitución del dashboard.

#### **5.4.1. Embudo de Conversión y Ventas**

El embudo de conversión y venta (Cámara de Comercio de Chile, 2020) es un modelo conceptual que representa el recorrido que realiza un consumidor desde el primer contacto con una marca hasta la concreción de una acción deseada, generalmente la compra. Se denomina “embudo” porque a medida que se avanza por las etapas, el número de personas interesadas se va reduciendo: muchos individuos entran en contacto con la marca, pero solo una parte de ellos finaliza el proceso con una conversión. Este modelo permite a las empresas comprender el proceso de decisión del consumidor, identificar los puntos críticos de abandono y diseñar estrategias para guiar al cliente hacia la acción final.

Tradicionalmente, el embudo se divide en tres fases principales: la parte superior (TOFU), donde se genera el conocimiento de marca y atracción de audiencias; la parte media (MOFU), enfocada en el interés y la consideración, donde los clientes potenciales buscan información y comparan alternativas; y la parte inferior (BOFU), centrada en la decisión y conversión, en la cual el consumidor concreta la compra o acción deseada. En el marketing digital, estas etapas se gestionan mediante diferentes tácticas, como publicidad en medios pagados, estrategias de contenidos o automatización de correos electrónicos, entre otros, que buscan reducir la fricción y aumentar la tasa de conversión.



El valor del embudo de conversión y ventas radica en su capacidad de medir y optimizar cada etapa del proceso comercial. Al analizar métricas como el tráfico web, las tasas de clics, el costo por adquisición o la tasa de retención, las empresas pueden tomar decisiones basadas en datos y mejorar continuamente su estrategia. De esta manera, el embudo no solo describe el proceso de compra, sino que se convierte en una herramienta estratégica para la planificación, seguimiento y escalamiento de resultados comerciales, adaptándose a las necesidades cambiantes de los consumidores y a la evolución de los canales digitales.

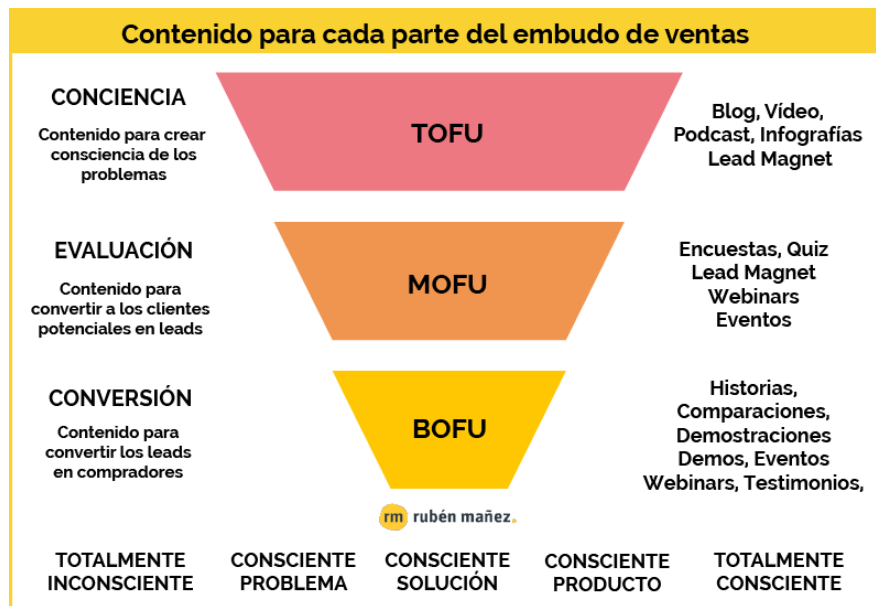


Ilustración 1Máñez, R. (2022, 17 abril). Embudo de Conversión: Qué es TOFU, MOFU, BOFU y para qué sirven [Ejemplos]. Rubén Máñez. <https://rubenmanez.com/tofu-mofu-bofu>

#### 5.4.2. SEO & SEM

El SEO (Search Engine Optimization) y el SEM (Search Engine Marketing) constituyen dos de las estrategias más relevantes dentro del marketing digital contemporáneo, dado



que permiten a las marcas optimizar su visibilidad en los motores de búsqueda, los principales canales de información utilizados por los consumidores en la actualidad. Ambos conceptos están directamente vinculados al posicionamiento de sitios web, aunque difieren en su naturaleza: mientras que el SEO se enfoca en mejorar la visibilidad de forma orgánica y gratuita, a través de técnicas de optimización de contenido y estructura web, el SEM corresponde al conjunto de acciones de publicidad pagada que buscan asegurar presencia inmediata en los resultados de búsqueda (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). En conjunto, estas dos estrategias posibilitan que una organización alcance tanto resultados sostenibles en el largo plazo como impactos inmediatos en la captación de clientes potenciales.

El SEO comprende un conjunto de prácticas orientadas a mejorar el ranking de un sitio web en los resultados de búsqueda orgánicos. Sus técnicas abarcan diversas dimensiones: la optimización on-page (etiquetas HTML, títulos, meta descripciones, densidad de palabras clave), la optimización técnica (velocidad de carga, diseño responsive, experiencia de usuario), la creación de contenido de valor (artículos, blogs, videos, infografías) y la optimización off-page (generación de enlaces externos de calidad que aumenten la autoridad del sitio). El valor del SEO radica en que genera tráfico constante sin un costo directo por clic, lo que convierte esta práctica en una estrategia sostenible en el tiempo. Sin embargo, requiere un esfuerzo prolongado, análisis de métricas y adaptación a los cambios de los algoritmos de búsqueda, que son actualizados de manera frecuente por plataformas como Google (Fishkin & Høgenhaven, 2013).

En contraste, el SEM se centra en campañas de anuncios pagados dentro de los motores de búsqueda, siendo Google Ads la plataforma más representativa a nivel global. A través del SEM, las empresas pueden diseñar anuncios basados en palabras clave específicas, segmentar audiencias en función de datos demográficos, geográficos o de comportamiento, y gestionar presupuestos flexibles ajustados a sus objetivos. Esta estrategia es particularmente efectiva para obtener resultados inmediatos en términos de visibilidad y conversiones, especialmente en mercados altamente competitivos donde el



posicionamiento orgánico es más complejo. La gran ventaja del SEM es su capacidad de generar métricas precisas en tiempo real —como el costo por clic (CPC), la tasa de conversión o el retorno de inversión publicitaria (ROAS)— lo que facilita la toma de decisiones basadas en datos (Kotler et al., 2017).

Pese a sus diferencias, SEO y SEM no deben entenderse como estrategias excluyentes, sino complementarias. La integración de ambas permite a las empresas diseñar un ecosistema digital más sólido, equilibrando la construcción de autoridad y posicionamiento a largo plazo con la capacidad de generar resultados inmediatos en etapas críticas del ciclo de ventas. De este modo, las organizaciones pueden optimizar la atracción de tráfico cualificado, aumentar sus tasas de conversión y mejorar la experiencia del usuario en todas las etapas del embudo digital. Así, SEO y SEM se consolidan no solo como herramientas tácticas, sino como componentes estratégicos del marketing digital, esenciales en un contexto donde la presencia online y la visibilidad en buscadores determinan en gran medida la competitividad de una empresa (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).



Ilustración 2Web, S. I. D. (2024, 23 julio). SEO y SEM: La combinación perfecta para el éxito online. Agencia de Marketing. <https://www.simbolointeractivo.com/seo-y-sem>

### 5.4.3. Google y Meta Ads

El marketing digital basado en plataformas publicitarias ha transformado profundamente la manera en que las empresas alcanzan a sus consumidores. Entre las



herramientas más utilizadas y consolidadas en la actualidad destacan Google Ads y Meta Ads, las cuales permiten a las marcas ejecutar campañas altamente segmentadas, medibles y adaptables en tiempo real. Estas plataformas representan dos de los ecosistemas publicitarios más influyentes del mundo: Google Ads, orientado principalmente a los motores de búsqueda y la red de display de Google; y Meta Ads, diseñado para los entornos sociales de Facebook, Instagram, Messenger y Audience Network. Ambas han redefinido la inversión publicitaria al ofrecer una combinación de alcance masivo, precisión en la segmentación y capacidad de análisis avanzado (Kotler et al., 2021).

Google Ads es una plataforma de publicidad digital basada en un modelo de subasta de palabras clave (coste por clic, CPC) que permite a las empresas mostrar anuncios en los resultados del buscador y en la red de sitios asociados a Google. Sus principales formatos incluyen los anuncios de búsqueda, display, video (YouTube), shopping y campañas automatizadas como Performance Max. La fortaleza de Google Ads radica en su capacidad de captar a usuarios que ya tienen una intención de compra explícita, dado que buscan activamente productos o servicios específicos. Asimismo, ofrece métricas detalladas como tasa de clics (CTR), conversiones, costo por adquisición (CPA) o retorno de inversión publicitaria (ROAS), que facilitan la optimización continua de las campañas y la asignación eficiente de recursos (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Por su parte, Meta Ads (antes conocido como Facebook Ads) se ha consolidado como la principal plataforma de publicidad en redes sociales, ofreciendo una amplia variedad de formatos, como anuncios en el feed, stories, reels, colecciones y mensajes patrocinados. Una de sus mayores ventajas es la precisión en la segmentación, basada en el análisis de datos demográficos, intereses, comportamientos y conexiones sociales de los usuarios. Esto permite a las marcas generar estrategias de comunicación más personalizadas, fomentando la interacción, el reconocimiento de marca y la fidelización de comunidades. A diferencia de Google Ads, que parte de la intención de búsqueda, Meta Ads se orienta a generar demanda, captar la atención del



usuario en entornos sociales y estimular el descubrimiento de productos o servicios (Kotler et al., 2017).

Si bien presentan enfoques distintos, Google Ads y Meta Ads se consideran complementarios en la planificación de campañas digitales integradas. Mientras Google Ads es más eficiente para captar clientes en la fase de conversión del embudo de ventas, Meta Ads resulta clave en las etapas de descubrimiento e interés, generando awareness y engagement. Su uso conjunto permite a las organizaciones diseñar estrategias más completas que acompañen al consumidor en todas las fases de su recorrido, desde la atracción inicial hasta la conversión final y la fidelización. En este sentido, estas plataformas no solo funcionan como canales publicitarios, sino como herramientas estratégicas que potencian la toma de decisiones basada en datos y la optimización del retorno de inversión en el marketing digital (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Kotler et al., 2021).

### 5.5. Campañas Digitales

Una campaña de marketing digital puede entenderse como el conjunto organizado y planificado de actividades de comunicación, promoción y posicionamiento de marca en entornos digitales, con el objetivo de generar valor tanto para la empresa como para el consumidor. Estas campañas integran diferentes herramientas y plataformas tecnológicas con el fin de alcanzar audiencias específicas, estimular la interacción y obtener resultados medibles en tiempo real (Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. 2019).

Estas permiten un alto nivel de segmentación, ya que es posible dirigirse a audiencias específicas según variables sociodemográficas, intereses, comportamientos de navegación y patrones de consumo. Esto incrementa la eficiencia de las inversiones publicitarias y favorece el alcance de los objetivos planteados (Ryan, D. 2016). Además, las campañas digitales se caracterizan por su flexibilidad y capacidad de



adaptación, ya que los resultados pueden monitorearse y ajustarse en tiempo real, optimizando así los recursos disponibles.

El marketing digital no se limita únicamente a la publicidad en línea, sino que responde a una transformación más profunda. Como sostienen Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017), las campañas modernas no solo promueven productos, sino que buscan construir relaciones sostenibles con los consumidores. En este contexto, el consumidor no es un receptor pasivo, sino un actor activo que genera contenidos y opiniones que afectan directamente la reputación de la marca.

Asimismo, una campaña de marketing digital se apoya en tecnologías de análisis de datos (Big Data, inteligencia artificial y machine learning), lo cual permite comprender el comportamiento del consumidor en detalle y medir indicadores clave como conversiones, costo por adquisición (CPA), retorno de inversión (ROI) o engagement (Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. 2014). Gracias a estas métricas, las decisiones se basan en evidencia, lo que fortalece la efectividad de la campaña.

Finalmente, una campaña digital debe considerarse como parte de una estrategia de comunicación integral, donde convergen publicidad online, gestión de contenidos, SEO/SEM, email marketing y presencia en redes sociales. Estos elementos, combinados, transmiten mensajes consistentes que fortalecen la identidad de marca, generan confianza y estimulan la acción del consumidor (Strauss, J., & Frost, R. 2014).

En síntesis, una campaña de marketing digital es un proceso complejo y dinámico que combina planificación estratégica, creatividad, tecnología y análisis de datos. Su objetivo va más allá de promocionar un producto o servicio: busca crear experiencias, construir relaciones duraderas y generar valor compartido entre empresa y



consumidor en un entorno digital caracterizado por la inmediatez, la interactividad y la constante transformación.

## 5.6. Tipos de campañas digitales

Dentro de la planificación de marketing digital, la definición de los tipos de campañas constituye un aspecto central para orientar las acciones de una marca hacia sus objetivos específicos. Las campañas pueden clasificarse según el formato como redes sociales, motores de búsqueda o display y según el foco de promoción, es decir, el objetivo que persiguen dentro de la estrategia. Entre estas últimas se encuentran las campañas Eventing o Seasonal, las campañas de lanzamiento de producto o las campañas de Re-Push,, cada una diseñada para impactar de manera específica en distintas etapas del embudo de conversión. (L'Oréal, 2025)

A continuación, se explicarán las diferentes categorías de campañas, detallando su propósito, características y aplicación dentro de una estrategia de marketing digital.

### 5.6.1. Tipos de campaña según formato o canal de difusión

En el marketing digital, las campañas se pueden clasificar según el formato y canal de difusión, lo que permite adaptar la estrategia a los objetivos de la marca y al comportamiento de los consumidores. Una de las formas más tradicionales son las campañas vía medios directos o pure media, que consisten en la promoción de productos o servicios a través de canales controlados por la marca, como anuncios display, buscadores, correos electrónicos o banners en sitios web. Este tipo de campañas ofrece un control completo sobre el mensaje, la creatividad y la segmentación, facilitando la medición directa de resultados y el ajuste continuo de las estrategias según el desempeño de cada pieza publicitaria.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

Por otro lado, las campañas pueden desarrollarse mediante influencers o creadores de contenido, conocidas como advocacy, donde la comunicación se basa en la recomendación de terceros con credibilidad y autoridad en un nicho específico. Este enfoque potencia la confianza y el engagement, al presentarse como una recomendación más cercana y auténtica que la publicidad directa. Finalmente, existe la modalidad de campañas a través de medios de retail directos, denominadas retail media, que se enfocan en la promoción dentro de los propios canales de venta de los retailers, como sitios web, apps o marketplaces. Este tipo de campañas combina la exposición publicitaria con la posibilidad de influir directamente en la decisión de compra, integrando la visibilidad del producto con la experiencia de compra del consumidor.

A continuación, se explicará a detalle la diferencia de los 3 formatos relevantes de difusión de marketing. Si bien se explicaran los 3 formatos este trabajo se llevará a cabo en las campañas de Retail Media.

#### **5.6.1.1. Campañas de Pure Media**

Una campaña de medios es una estrategia de marketing diseñada para promocionar un producto, servicio o marca a través de diversos canales de comunicación, con el objetivo de alcanzar a un público objetivo específico y generar impacto en su percepción o comportamiento. Estas campañas buscan maximizar la visibilidad de la marca, generar conciencia, atraer clientes potenciales y, finalmente, impulsar conversiones. La planificación de una campaña de medios implica la selección de los canales adecuados, la definición del mensaje, la segmentación de la audiencia y la medición de los resultados para optimizar el rendimiento de la inversión publicitaria.

Dentro de las campañas de medios, los anuncios en sitios web son una de las formas más comunes en el entorno digital. Estos incluyen banners, pop-ups,



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

interstitials y anuncios nativos, que aparecen en portales, blogs o plataformas de contenido y se dirigen a usuarios segmentados según intereses, comportamiento o ubicación geográfica. La ventaja de estos anuncios es su capacidad de medición precisa, permitiendo calcular métricas como impresiones, clics, conversiones y retorno de inversión, lo que facilita la optimización continua de la campaña y la toma de decisiones basada en datos (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Por otra parte, las campañas de medios también se extienden al entorno físico de la ciudad, a través de carteles publicitarios, pantallas digitales en vía pública, marquesinas y otros soportes visuales ubicados en lugares estratégicos. Estos anuncios buscan generar reconocimiento de marca y recordación a gran escala, alcanzando a audiencias que podrían no estar activamente buscando los productos o servicios ofrecidos. La combinación de medios digitales y físicos permite a las campañas de medios lograr un impacto más integral, uniendo visibilidad online y offline y aumentando la probabilidad de influir en el comportamiento del consumidor a lo largo de su recorrido de compra.

Cabe destacar que a diferencia de lo que se conoce como campañas de Retail Media es que estas campañas son publicitadas y exhibidas de forma directa por la marca en cuestión que las publicita, a diferencia de las de Retail las cuales se publicitan directamente desde el retail en cuestión.

#### **5.6.1.2. Campañas de Advocacy**

Las campañas de advocacy son estrategias de marketing digital que se basan en la recomendación de terceros con autoridad o credibilidad, como influencers, creadores de contenido o embajadores de marca, para promover productos o servicios. A diferencia de las campañas de medios tradicionales, en las campañas de advocacy el mensaje no proviene directamente de la marca, sino que se transmite a través de personas o entidades que cuentan con confianza y conexión



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

con su audiencia, generando un mayor nivel de engagement y credibilidad percibida (Freberg, 2021). Este enfoque permite que las marcas alcancen segmentos específicos de manera más auténtica y cercana, potenciando la influencia en las decisiones de compra.

Existen diferentes tipos de campañas de advocacy, dependiendo del canal y del objetivo. Por ejemplo, los influencers en redes sociales pueden crear contenido en formato de video, publicaciones o historias que muestran cómo utilizan un producto, mientras que embajadores de marca pueden compartir experiencias más duraderas y repetidas en sus plataformas, generando confianza a largo plazo. Otra modalidad incluye microinfluencers, cuyo alcance es menor pero su engagement con audiencias muy segmentadas suele ser más alto, logrando interacciones más auténticas y efectivas en nichos específicos.

El valor estratégico de las campañas de advocacy radica en su capacidad de convertir la influencia en acción, integrándose con el embudo de conversión. Mientras generan reconocimiento y consideración en la parte superior del embudo, también pueden incentivar la decisión de compra mediante códigos de descuento, enlaces directos o recomendaciones personalizadas, optimizando la conversión y fidelización. Así, estas campañas no solo buscan aumentar la visibilidad de la marca, sino también establecer relaciones de confianza duraderas que refuercen la lealtad y el engagement del consumidor (Freberg, 2021).

#### **5.6.1.3. Campañas de Retail Media**

Las campañas de Retail Media son estrategias publicitarias que se ejecutan directamente dentro de los canales de venta de los retailers, tales como marketplaces, sitios web de comercio electrónico, aplicaciones móviles o incluso plataformas físicas de retail. Este tipo de campañas permite a las marcas posicionar sus productos en puntos de contacto estratégicos, aumentando la



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

visibilidad frente a consumidores que ya están en una actitud de compra activa. A diferencia de las campañas de medios tradicionales o las de advocacy, en Retail Media la comunicación se integra directamente en el ecosistema de compra, lo que permite generar impacto inmediato sobre la decisión de compra y reducir la fricción en el proceso de conversión (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Existen diferentes modalidades dentro de las campañas de Retail Media. Por ejemplo, los anuncios patrocinados en marketplaces como Mercado Libre permiten que los productos aparezcan destacados en búsquedas específicas o secciones relevantes, mientras que los formatos display dentro de apps o sitios web de retailers pueden incluir banners, videos o recomendaciones personalizadas según el comportamiento de compra del usuario. Este enfoque combina la exposición publicitaria con la optimización de ventas, ya que los consumidores pueden interactuar con el anuncio y concretar la compra de manera inmediata, logrando un alto nivel de eficiencia en la inversión publicitaria (Laudon & Traver, 2021).

El valor estratégico de las campañas de Retail Media radica en su capacidad de medir resultados en tiempo real y optimizar el retorno de inversión. Los datos recopilados permiten analizar la interacción del usuario con los productos, evaluar la efectividad de distintos formatos y ajustar dinámicamente las campañas para maximizar conversiones. Además, estas campañas pueden integrarse con otras estrategias digitales, como SEO, SEM o campañas de influencers, potenciando la visibilidad y el impacto en distintas etapas del embudo de conversión, desde la consideración hasta la compra y la fidelización del cliente (Kotler et al., 2021).



### 5.6.2. Tipos de campaña según foco de campaña

En el marketing digital, las campañas pueden clasificarse no solo según el formato y canal de difusión, sino también según el foco dentro del embudo de conversión. Esta doble clasificación permite a las marcas adaptar sus estrategias a los objetivos específicos y al comportamiento del consumidor, optimizando resultados y maximizando el retorno de inversión. La segmentación por formato considera quién comunica el mensaje y a través de qué medios, mientras que la segmentación por etapa del embudo determina en qué momento del recorrido del consumidor se aplicará la campaña, desde la generación de conciencia hasta la conversión final.

En la etapa de Conciencia, las campañas buscan generar reconocimiento de marca y captar la atención de un público amplio. Se utilizan anuncios de alto impacto en medios directos, contenido de influencers que amplifique la visibilidad de la marca y ubicaciones estratégicas en retail media para alcanzar a consumidores que aún no han interactuado con el producto. El objetivo es dar a conocer la marca y establecer una primera conexión con los usuarios (Kotler et al., 2021).

En la etapa de Consideración, las campañas se enfocan en que los usuarios evalúen la marca y sus productos frente a alternativas. Se aplican estrategias como contenido educativo, demostraciones de producto, comparaciones, recomendaciones de influencers y anuncios segmentados en marketplaces que destaquen beneficios y características clave, fomentando la percepción de valor y relevancia para el consumidor.

La fase de Tráfico tiene como objetivo atraer a los usuarios hacia los puntos de contacto de la marca, como sitios web, landing pages o apps de retailers. Aquí se combinan anuncios de medios directos, promociones en retail media y campañas de influencers que incluyan enlaces directos, códigos de descuento o llamados a la



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

acción claros, incentivando la interacción activa y el interés medible (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Finalmente, en la etapa de Conversión, las campañas buscan que los prospectos completen la acción deseada, ya sea una compra, registro o suscripción. Se utilizan estrategias de retargeting, promociones personalizadas, recomendaciones directas de productos en retail media y mensajes de influencers que impulsen la decisión final. Las métricas de seguimiento en esta etapa incluyen tasas de conversión, costo por adquisición y retorno sobre inversión publicitaria, permitiendo optimizar los resultados de manera precisa (Laudon & Traver, 2021; Kotler et al., 2021).

Si bien existen campañas que se enfocan exclusivamente en una etapa del embudo de conversión, conocidas como campañas tipo A, como es el caso de las campañas de Awareness, cuyo objetivo principal es generar reconocimiento de marca en la fase inicial, también existen campañas que abarcan dos o más fases del embudo sin cubrirlo en su totalidad, denominadas campañas tipo AA. Finalmente, se encuentran las campañas full funnel o tipo AAA, las cuales integran todas las etapas del embudo, desde la generación de conciencia hasta la conversión, ofreciendo una estrategia integral y coherente a lo largo de todo el recorrido del consumidor.

### **5.6.3. Tipo de campañas según objetivo de campaña**

Las campañas digitales pueden tener varios objetivos según los productos o servicios que se publicitarán o con la fecha en la que se exhibirán, esto debido a los variados eventos especiales que suceden durante el año. A continuación, explicaremos las diferentes.



#### **5.6.3.1. Campañas Eventing o Seasonal**

Las campañas eventing o seasonal son estrategias de marketing digital diseñadas para aprovechar momentos específicos del calendario (como festividades, celebraciones, temporadas comerciales o eventos culturales) con el objetivo de captar la atención del consumidor mediante mensajes adaptados al contexto temporal. Este tipo de campañas generan un sentido de urgencia y relevancia, incrementando la predisposición a la compra en periodos de alta demanda (Kotler & Keller, 2016).

En el entorno digital, estas campañas se caracterizan por su intensidad temporal y enfoque emocional, ya que buscan conectar con el consumidor a través de símbolos, narrativas y promociones asociadas a fechas clave como Navidad, Black Friday, Día de la Madre o eventos deportivos globales. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), las campañas seasonal son particularmente efectivas porque combinan la segmentación digital con la temporalidad, permitiendo a las marcas generar picos de tráfico, ventas y notoriedad en lapsos breves, pero de alto impacto. Además, su diseño suele integrar múltiples canales —desde redes sociales hasta email marketing y comercio electrónico— para maximizar la cobertura y coherencia del mensaje. Campañas como pueden ser Cyber o Black Friday entran dentro de esta definición como también campañas, en el caso de la división de productos profesionales, campañas específicas de cada estación como campaña de verano o invierno entre otras.

#### **5.6.3.2. Campañas de lanzamiento de producto.**

Las campañas de lanzamiento de producto son estrategias de marketing diseñadas para introducir al mercado un nuevo bien o servicio, con el objetivo de generar expectativa, captar la atención de la audiencia objetivo y estimular la adopción inicial. Se caracterizan por su enfoque en crear visibilidad inmediata y



diferenciación competitiva, destacando los atributos únicos de la oferta y comunicando claramente la propuesta de valor (Kotler & Keller, 2016).

En el contexto digital, estas campañas suelen apoyarse en tácticas de teaser marketing, uso intensivo de redes sociales, colaboraciones con influencers y acciones de publicidad pagada, con el fin de crear conversación y construir una comunidad alrededor del producto antes y durante su lanzamiento. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el éxito de una campaña de lanzamiento depende tanto de la creatividad en la comunicación como de la correcta segmentación y selección de canales, dado que la saturación del mercado exige estrategias precisas para alcanzar al público adecuado.

Asimismo, las campañas de lanzamiento no se limitan a la fase inicial de visibilidad, sino que integran diferentes momentos del embudo de conversión. Como señala Ryan (2016), la clave está en diseñar un recorrido que vaya desde la generación de awareness, pasando por la consideración, hasta lograr la conversión, asegurando así que el lanzamiento no solo capte la atención, sino que también impulse ventas y fidelización temprana.

### **5.6.3.3. Campañas de Re-Push**

Las campañas de Re-Push son estrategias de marketing orientadas a revitalizar el interés por un producto o servicio ya existente en el mercado, mediante acciones de comunicación que buscan reposicionarlo, reforzar su relevancia o reactivar sus ventas. A diferencia de las campañas de lanzamiento, cuyo objetivo es introducir una novedad, las campañas de Re-Push se centran en darle un nuevo impulso a productos que ya han tenido una presencia inicial, pero que requieren mayor visibilidad frente a cambios en el mercado, nuevas tendencias o la entrada de competidores (Kotler & Keller, 2016)



En el entorno digital, este tipo de campañas suele aprovechar recursos como el remarketing, promociones específicas, rediseño de packaging, actualización de mensajes publicitarios o colaboraciones con influencers para renovar la percepción del producto. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), las campañas de Re-Push permiten reconectar con audiencias que ya conocen el producto, pero también atraer nuevos segmentos que no lo habían considerado en el pasado.

Asimismo, su valor estratégico radica en que abarcan distintas fases del embudo: generan awareness renovado, fomentan la consideración con mensajes actualizados y buscan la conversión mediante incentivos claros, como descuentos, ediciones limitadas o beneficios adicionales. Ryan (2016, Understanding Digital Marketing) enfatiza que este tipo de campañas son esenciales en mercados saturados, pues garantizan la permanencia del producto en la mente del consumidor, evitando su estancamiento o reemplazo por alternativas más recientes.

### **5.7. Medición de rendimiento de campañas digitales y KPIs**

La medición del rendimiento en campañas digitales constituye un pilar fundamental en la gestión del marketing contemporáneo, ya que permite determinar si los esfuerzos implementados cumplen con los objetivos planteados y, a su vez, posibilita realizar ajustes estratégicos en tiempo real. En este contexto, los Key Performance Indicators (KPIs) representan las métricas más relevantes para evaluar la eficiencia de las campañas, al conectar directamente los resultados obtenidos con los objetivos de negocio, como el incremento de ventas, la captación de clientes o el fortalecimiento del reconocimiento de marca (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

A diferencia del marketing tradicional, donde los resultados suelen medirse de manera retrospectiva y con limitaciones en la trazabilidad, el marketing digital se caracteriza por ofrecer datos en tiempo real y con alto nivel de precisión, lo que facilita la toma



de decisiones ágiles. Kotler y Keller (2016) subrayan que el análisis constante del rendimiento permite maximizar el retorno de la inversión (ROI), al detectar de manera temprana cuáles acciones son efectivas y cuáles deben modificarse o sustituirse.

Dentro de los KPIs más utilizados, destacan aquellos vinculados al coste y la eficiencia de las campañas:

- **CPC (Coste por Clic):** mide cuánto se paga en promedio por cada clic en un anuncio. Se calcula dividiendo el coste total de la campaña entre el número de clics recibidos. Este KPI es especialmente útil para evaluar campañas enfocadas en tráfico web (Ryan, 2016).

$$\text{CPC} = \frac{\text{Coste Total}}{\text{Numero de Clics}}$$

- **CPM (Coste por Mil Impresiones):** mide el coste de que un anuncio sea mostrado mil veces, independientemente de la interacción. Este indicador se relaciona con la exposición de marca y es común en campañas de awareness (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Se calcula como:

$$\text{CPM} = \frac{\text{Coste Total}}{\text{Numero de Impresiones}} \times 1000$$

- **CVR (Tasa de Conversión o Conversion Rate):** mide el porcentaje de usuarios que realizan la acción deseada sobre el total de visitantes. Permite analizar la eficacia de la página de destino o del proceso de compra (Ryan, 2016). Su fórmula es:

$$\text{CVR} = \frac{\text{Numero de Conversiones}}{\text{Numero de Clics}} \times 100$$



- CTR (Click-Through Rate o Tasa de Clics): representa el porcentaje de personas que hicieron clic en un anuncio respecto al total de impresiones. Se utiliza para evaluar el nivel de atractivo y relevancia del anuncio frente a la audiencia objetivo (Kotler & Keller, 2016). La fórmula es:

$$\text{CTR} = \frac{\text{Numero de Clics}}{\text{Numero de Impresiones}} \times 100$$

- Ticket Promedio: El ticket promedio mide el valor medio de las transacciones realizadas por los clientes en un periodo determinado. Este KPI es clave para identificar el comportamiento de compra de los consumidores y evaluar la efectividad de estrategias de upselling y cross-selling (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Su fórmula es:

$$\text{T. Promedio} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Numero de Transacciones}}$$

- ROI: El ROI (Return on Investment) mide la rentabilidad global de una campaña o inversión de marketing. El ROI es considerado uno de los indicadores más importantes, ya que revela en qué medida los recursos invertidos generan beneficios netos. Según Ryan (2016), este KPI permite justificar la inversión en marketing ante la gerencia y asignar presupuesto de manera más eficiente, priorizando las tácticas con mayor impacto económico. Se calcula como:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

- ROAS: el ROAS (Return on Advertising Spend) es un KPI específico que evalúa la rentabilidad exclusivamente de la inversión en publicidad digital. Este indicador ofrece una visión más granular que el ROI, al centrarse únicamente en la relación entre gasto publicitario e ingresos directos



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

obtenidos (Tiago & Veríssimo, 2014). Por ejemplo, un ROAS de 5 implica que por cada dólar invertido en publicidad se generaron cinco dólares en ingresos, lo que ayuda a valorar la eficiencia de campañas en plataformas como Google Ads o Meta Ads. Su fórmula es:

$$\text{ROAS} = \frac{\text{Ingresos atribuibles a la publicidad}}{\text{Costos por publicidad}} \times 100$$

En conjunto, estos KPIs no solo sirven para medir resultados, sino también para optimizar continuamente las estrategias. Por ejemplo, un CTR alto acompañado de un CPC bajo puede indicar una segmentación efectiva, mientras que un CVR bajo pese a un buen CTR puede señalar problemas en la página de destino. Asimismo, el análisis del Ticket Promedio permite comprender si las campañas no solo generan conversiones, sino también compras de mayor valor; mientras que el ROI muestra la rentabilidad global de la inversión en marketing y el ROAS evalúa específicamente la eficacia del gasto publicitario. La clave está en interpretar estas métricas de manera integrada, evitando analizarlas de forma aislada, para lograr una visión holística del rendimiento y su impacto en el negocio (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Kotler & Keller, 2016; Ryan, 2016; Tiago & Veríssimo, 2014).

#### 5.8. Sistemas de control de gestión y herramientas.

Los sistemas de control de gestión son mecanismos organizacionales diseñados para supervisar, medir y dirigir el desempeño de una empresa en relación con sus objetivos estratégicos. Según Anthony y Govindarajan (2007), el control de gestión no se limita únicamente al seguimiento de resultados, sino que también comprende la planificación, coordinación y motivación de los recursos disponibles, de manera que las acciones de los distintos equipos estén alineadas con la estrategia global de



la organización. En este sentido, se convierten en un puente entre la formulación de la estrategia y su implementación práctica.

Un sistema de control de gestión adecuado permite transformar metas estratégicas en indicadores medibles, lo que facilita evaluar si los recursos invertidos están generando el valor esperado. De acuerdo con Merchant y Van der Stede (2017), estos sistemas actúan como un marco que orienta el comportamiento organizacional, asegurando coherencia en la toma de decisiones y fomentando la responsabilidad en todos los niveles jerárquicos. Así, más que un mecanismo de control rígido, constituyen una herramienta de apoyo a la gestión, que contribuye tanto a la eficiencia operativa como a la efectividad estratégica.

Dentro de las organizaciones, los sistemas de control de gestión se materializan en procesos que integran la planificación presupuestaria, la definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs), el monitoreo del desempeño y la retroalimentación continua. Este enfoque cíclico permite no solo identificar desviaciones respecto a los objetivos, sino también proponer acciones correctivas y de mejora. Kaplan y Norton (2004), al introducir el Cuadro de Mando Integral, destacaron que el control de gestión debe considerar una visión integral, que abarque no solo los resultados financieros, sino también el aprendizaje, la innovación y la satisfacción del cliente.

Además, los sistemas de control de gestión cumplen una función crucial en la adaptabilidad organizacional. En entornos cambiantes, donde la competencia y la tecnología avanzan rápidamente, estas estructuras permiten ajustar las estrategias en tiempo real, garantizando que las empresas no solo respondan a las variaciones del mercado, sino que también aprovechen nuevas oportunidades. Esta capacidad de reacción es esencial para mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad en el largo plazo (Simons, 2010).



Un aspecto central es que el control de gestión no debe ser entendido únicamente como un mecanismo de supervisión, sino como un proceso que fomenta la participación y compromiso de los equipos. La existencia de métricas claras y objetivos compartidos incentiva la alineación de esfuerzos individuales con las metas colectivas. Cuando los colaboradores comprenden cómo sus acciones impactan en los resultados globales, aumenta la motivación y se fortalece la cultura de responsabilidad y rendimiento dentro de la organización.

Para respaldar la efectividad de los sistemas de control de gestión, las organizaciones disponen de diversas herramientas estratégicas y operativas que facilitan la planificación, coordinación y seguimiento de los procesos internos. Estas herramientas no solo contribuyen al orden y la eficiencia en la gestión de actividades, sino que también permiten monitorear el desempeño de manera sistemática, asegurando que los objetivos estratégicos se cumplan de manera consistente. Su uso adecuado fortalece la capacidad de toma de decisiones basada en datos, optimiza la asignación de recursos y reduce riesgos operativos, generando un impacto directo en la productividad y competitividad de la empresa.

A continuación, se describirá una de las principales herramientas que se utilizará en este trabajo, la cual representa un ejemplo concreto de cómo los sistemas de control de gestión pueden materializarse en la práctica:

#### **5.8.1. Matriz RACI**

La matriz RACI es una herramienta fundamental dentro de los sistemas de control de gestión, diseñada para asignar y clarificar roles y responsabilidades en cada tarea o actividad de un proyecto. Su nombre proviene de las siglas en inglés Responsible, Accountable, Consulted e Informed, que definen distintos niveles de involucramiento: los responsables de ejecutar la tarea (Responsible), quienes tienen la autoridad final para aprobarla o supervisarla (Accountable), aquellos que deben



ser consultados para aportar información o validaciones (Consulted), y las personas que necesitan mantenerse informadas sobre el progreso o resultados (Informed) (PMI, 2017). Esta estructura permite que cada miembro del equipo conozca con precisión sus responsabilidades, reduciendo ambigüedades y duplicidades que podrían afectar la eficiencia del proyecto.

Además, la matriz RACI se vuelve especialmente valiosa en proyectos complejos con múltiples equipos o áreas funcionales, ya que facilita la coordinación interdepartamental y promueve la rendición de cuentas. Por ejemplo, en el lanzamiento de un nuevo producto, el equipo de marketing puede ser Responsable de diseñar y ejecutar la campaña publicitaria, el gerente de proyecto Accountable de que se cumplan los plazos y objetivos, el área legal Consulted para validar la normativa de comunicación, y la gerencia general Informed sobre los avances y resultados. Esta claridad no solo evita confusiones, sino que también permite identificar rápidamente los cuellos de botella y priorizar la asignación de recursos.

Otro aspecto relevante de la RACI es su utilidad en la gestión de la comunicación y toma de decisiones. Al definir claramente quién debe ser consultado y quién informado, se mejora la circulación de información relevante, se evita la sobrecarga de comunicación y se asegura que los responsables de decisiones estratégicas tengan la información necesaria para actuar oportunamente. De esta manera, la RACI no solo organiza las responsabilidades, sino que también fortalece la transparencia, la eficiencia operativa y la cohesión del equipo en torno a los objetivos del proyecto.



ROLE Project Deliverable (or Activity)	Project Leadership				Project Team Members				Project Sub-Teams				External Resources			
	Executive Sponsor Project Sponsor	Steering Committee Advisory Committee	Role #1	Role #2	Project Manager Tech Lead	Functional Lead SME	Project Team Member	Domain	Administrative Support Business Analyst	Role #4	Role #5	Role #6	Role #7	Role #8	Role #9	Role #10
Initiate Phase Activities																
Request Review by PMO	A/C	RIA					RIA	A/C		C						
Submit Project Request							R									A
Research Solution	I						RIA	A/C	A/C	C					C	C
Develop Business Case	I	A/C	I	I			RIA	C	C	C					C	C
Plan Phase Activities																
Create Project Charter	C	C					RIA	C	C	C					C	
Create Schedule	I	I	I	I			RIA	C	C	C	C	C	C		C	I
Create Additional Plans as Required	I	I	I				RIA				I	I	I		C	I
Execute Phase Activities																
Build Deliverables	CI	CI	CI	CI			RIA	RIA	RIA	RIA	RIA	RIA			A/C	
Create Status Report	I	I	I	I			RIA	RIA	RIA	RIA					C	I
Control Phase Activities																
Perform Change Management							R	A	A	A					C	I
Close Phase Activities																
Create Lessons Learned	C	C	C	C			RIA	C	C	C	C	C	C		C	C
Create Project Closure Report	I	I	I	I			RIA	I	I	I	I	I	I		I	

Con formato: Justificado

Ilustración 3 Ejemplo Matriz RACI Eby, K. (2023, 5 septiembre). Una guía completa de gestión de proyectos para todo lo relacionado con la matriz RACI. Smartsheet. <https://es.smartsheet.com/comprehensive-project-management-guide-everything-raci>

### 5.9. Dashboard, Definición y plataformas para su creación.

Un dashboard, o tablero de control, es una herramienta de visualización que permite a las organizaciones monitorizar y analizar información clave de manera centralizada y en tiempo real. Funciona como un panel donde se consolidan datos provenientes de múltiples fuentes, presentándolos de manera clara mediante gráficos, tablas, indicadores y alertas. Según Few (2006), los dashboards son esenciales para la toma de decisiones rápidas y fundamentadas, ya que ofrecen una visión integral del desempeño de la empresa y permiten identificar patrones, tendencias y posibles problemas de manera inmediata.

Los dashboards se utilizan principalmente para evaluar el desempeño frente a objetivos estratégicos y operativos, midiendo el progreso, la eficiencia y la efectividad de diferentes áreas. Por ejemplo, en marketing digital, un dashboard puede mostrar métricas como CTR, CPC, conversiones, ROI y ROAS de manera consolidada, facilitando que los gestores identifiquen rápidamente qué campañas requieren ajustes, optimización o inversión adicional. Esta capacidad de consolidar



información evita la dispersión de datos, reduce errores de interpretación y aumenta la eficiencia en la supervisión de proyectos (Eckerson, 2010).

Una característica clave de los dashboards es su personalización según el usuario o nivel organizacional. Un gerente de ventas puede visualizar únicamente indicadores de desempeño de su equipo, mientras que un director general puede acceder a métricas consolidadas de toda la empresa. Esta segmentación permite que cada actor tenga acceso a la información relevante para la toma de decisiones, evitando sobrecarga de datos y mejorando la claridad en la comunicación interna. Además, algunos dashboards incluyen alertas y notificaciones automáticas, que advierten sobre desviaciones críticas o el cumplimiento de metas, lo que aumenta la proactividad en la gestión.

Existen diferentes tipos de dashboards, según su finalidad y enfoque. Los dashboards estratégicos se centran en indicadores de largo plazo y objetivos organizacionales, proporcionando una visión general del estado de la empresa. Los dashboards operativos se enfocan en el seguimiento diario de procesos, permitiendo supervisar la ejecución de tareas y detectar problemas en tiempo real. Por último, los dashboards analíticos permiten profundizar en los datos para realizar análisis detallados y obtener insights que apoyen la toma de decisiones basada en evidencia (Few, 2006).

El uso de dashboards no solo mejora la visualización de datos, sino que también fortalece la cultura de gestión basada en información, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la alineación de los equipos con los objetivos estratégicos. Al centralizar los indicadores y presentarlos de manera comprensible, los dashboards facilitan la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos, incrementan la eficiencia operativa y reducen la probabilidad de errores o duplicidades en los procesos.



Para la elaboración de un Dashboard se pueden utilizar diversas plataformas, algunas de las cuales permiten recopilar y centralizar la información a presentar, mientras que otras se enfocan en la visualización y presentación de los datos para su análisis, monitoreo y evaluación de resultados. A continuación, se describirán las plataformas que se emplearán específicamente en la creación de esta herramienta.

### 5.9.1. Microsoft Excel

Microsoft Excel es una de las herramientas más utilizadas a nivel mundial para la gestión, análisis y visualización de datos en entornos profesionales y académicos. Su versatilidad permite organizar información en hojas de cálculo, aplicar fórmulas y funciones avanzadas, y generar gráficos y tablas dinámicas que facilitan la interpretación de los datos. Excel es especialmente útil para la manipulación inicial de grandes volúmenes de información, permitiendo limpiar, filtrar y transformar datos antes de su análisis, lo que lo convierte en un recurso esencial para la elaboración de dashboards básicos y personalizados.

Además, Excel permite la creación de indicadores clave de desempeño (KPIs) mediante fórmulas y funciones automatizadas, lo que facilita el seguimiento de métricas estratégicas, operativas o financieras. Su capacidad para generar reportes interactivos mediante tablas dinámicas y gráficos permite a los usuarios identificar tendencias, comparaciones y anomalías en los datos. Otra ventaja importante es su compatibilidad con otros programas de Microsoft y herramientas externas, lo que facilita la integración de información procedente de diferentes fuentes, como bases de datos, plataformas de marketing digital o sistemas de gestión empresarial.

Sin embargo, aunque Excel es muy flexible, presenta limitaciones cuando se trata de manejar datos extremadamente voluminosos o de realizar actualizaciones en tiempo



real de información procedente de múltiples fuentes simultáneamente. Por esta razón, Excel se utiliza frecuentemente como una etapa inicial de análisis, complementándose con herramientas más avanzadas de visualización y business intelligence.

### 5.9.2. Microsoft Power BI

Microsoft Power BI es una plataforma de inteligencia de negocios (Business Intelligence) diseñada para integrar, analizar y visualizar datos de manera interactiva y dinámica. A diferencia de Excel, Power BI permite conectarse a múltiples fuentes de datos bases de datos locales, servicios en la nube, aplicaciones empresariales y APIs externas y consolidar información en un único tablero que se actualiza automáticamente. Esta capacidad lo convierte en una herramienta ideal para el monitoreo en tiempo real de KPIs, campañas digitales, resultados financieros y cualquier otro indicador relevante para la toma de decisiones estratégicas.

Power BI ofrece funcionalidades avanzadas de visualización de datos, incluyendo gráficos dinámicos, mapas geográficos, filtros interactivos y paneles personalizados. Los usuarios pueden crear dashboards intuitivos que facilitan la interpretación de información compleja y la identificación de patrones, tendencias y desviaciones. Además, permite establecer alertas automáticas y programar actualizaciones periódicas de datos, lo que garantiza que los equipos de trabajo siempre cuenten con información actualizada y confiable.

Otra ventaja de Power BI es su capacidad de colaboración y compartición de dashboards en línea, permitiendo que distintos usuarios accedan, comenten y analicen los mismos datos de manera simultánea. Esto fortalece la comunicación interna, la transparencia en la gestión y la alineación de equipos hacia los objetivos estratégicos. Aunque requiere un mayor nivel de aprendizaje comparado con Excel, su potencia y versatilidad lo convierten en una herramienta esencial para la elaboración de dashboards avanzados en entornos corporativos y de marketing digital.



### 5.9.3. Microsoft Access

Microsoft Access es una herramienta de gestión de bases de datos desarrollada por Microsoft, diseñada para almacenar, organizar y administrar grandes volúmenes de información de manera estructurada y eficiente. A diferencia de Excel, que se orienta principalmente al análisis y manipulación de datos en hojas de cálculo, Access permite construir bases de datos relacionales que integran múltiples tablas conectadas entre sí mediante claves, lo que garantiza una mayor consistencia, precisión y escalabilidad de la información. Esta característica convierte a Access en una solución ideal para centralizar y administrar datos provenientes de diversas fuentes, como reportes de campañas, proyecciones comerciales o resultados de marketing digital.

Access ofrece una interfaz intuitiva para la creación de formularios, consultas y reportes personalizados, facilitando tanto la carga de información como su análisis posterior. A través de las consultas, los usuarios pueden filtrar, combinar y procesar datos específicos de acuerdo con distintos criterios, permitiendo obtener resultados precisos sin necesidad de conocimientos avanzados en programación. Además, sus capacidades de automatización mediante macros o módulos en VBA (Visual Basic for Applications) permiten optimizar procesos repetitivos y mejorar la eficiencia en la gestión de datos.

Otra de sus ventajas es su compatibilidad con otras herramientas del ecosistema Microsoft, como Excel y Power BI, lo que posibilita establecer flujos de trabajo integrados. Por ejemplo, la información almacenada en Access puede ser exportada o conectada directamente con Power BI para su visualización en dashboards interactivos. Esta interoperabilidad, junto con su estructura relacional, convierte a Microsoft Access en una herramienta clave para el manejo técnico de información



dentro de proyectos que buscan consolidar, analizar y reportar datos de forma ordenada y confiable en contextos corporativos y de marketing digital.

#### 5.9.4. MySQL Workbench

MySQL Workbench es una herramienta integral de diseño, gestión y análisis de bases de datos desarrollada por Oracle, pensada para trabajar con el sistema de gestión de bases de datos MySQL. A diferencia de aplicaciones como Excel o Access, que están orientadas a la manipulación directa de datos o a la creación de bases de datos locales, MySQL Workbench está diseñada para administrar bases de datos relacionales a nivel profesional, permitiendo manejar grandes volúmenes de información y conectar múltiples fuentes de manera simultánea. Esto lo convierte en una opción altamente robusta para proyectos que requieren almacenamiento seguro, consultas avanzadas y una integración fluida con herramientas de visualización como Power BI.

Entre sus principales ventajas destaca la capacidad de diseñar y modelar esquemas de base de datos mediante diagramas entidad-relación (ER), lo que permite estructurar la información de forma lógica y coherente antes de su implementación. Asimismo, MySQL Workbench ofrece potentes herramientas para la ejecución de consultas SQL, automatización de tareas, respaldo de datos y monitoreo del rendimiento del servidor, asegurando la integridad y consistencia de la información utilizada. Gracias a estas funciones, es posible construir bases de datos optimizadas para consolidar datos de campañas, reportes de rendimiento o proyecciones comerciales, manteniendo un control detallado sobre cada elemento.

Además, MySQL Workbench se integra de manera eficiente con herramientas externas como Microsoft Power BI, permitiendo que los datos almacenados en sus tablas se conecten directamente a dashboards interactivos para su análisis visual. Esta conexión facilita la actualización automática de la información y posibilita la creación de reportes en tiempo real, transformando los datos en información estratégica. En conjunto, MySQL Workbench se posiciona como una solución técnica avanzada para



la gestión estructurada de datos dentro de entornos corporativos, siendo especialmente útil en proyectos de marketing digital y retail media que requieren precisión, escalabilidad y trazabilidad en el manejo de la información.

## 6. Metodología de estudio

La metodología de este estudio se enmarca en un enfoque aplicado y descriptivo, ya que busca comprender los procesos actuales de planificación, ejecución y monitoreo de campañas digitales en la división de productos profesionales de L'Oréal Chile, para posteriormente proponer una herramienta que optimice su gestión. Se adoptará un diseño de investigación no experimental, puesto que no se manipulan variables, sino que se analiza la realidad tal como ocurre en la organización y en sus interacciones con los distintos retailers asociados.

En una primera etapa, se realizará un análisis para comprender el estado del arte del marketing digital, el retail media y las tendencias en dashboards de control de campañas. Este levantamiento permitirá construir un marco conceptual sólido que fundamente la relevancia de la herramienta propuesta y alinee el proyecto con las mejores prácticas en la gestión digital y toma de decisiones basadas en datos.

Posteriormente, se llevará a cabo una revisión interna de procesos en L'Oréal Chile, centrada en la División de Productos Profesionales. Para ello, se identificarán los flujos actuales de gestión de campañas, los canales de venta utilizados y la forma en que se recopilan y presentan los resultados de cada retail. Este diagnóstico se complementará con entrevistas semiestructuradas a los equipos de marketing de cada marca, al equipo digital de la división y al equipo encargado del canal moderno o de e-commerce de la división a estudiar, con el fin de identificar brechas, duplicidades y necesidades prioritarias en la gestión de la información. Además esta revisión tendrá solo en consideración las fases o puntos relevantes de un lanzamiento de campañas digitales de retail media donde el dashboard pueda operar y mejorar las tareas analizadas.

**Dio formato:** Fuente: 11 pto, Sin Negrita, Color de fuente: Automático



Ante este análisis se identificarán las oportunidades de mejora y las fallas en el sistema en comparación a lo que menciona trabajo realizado por los autores Briseth Jahaira Cajusol Chero y Elmer Carrizo Yalo para la implementación de un Dashboard de Ventas con Power BI para la Automatización de Reportes de la empresa Buenazo Commerce S.A.C. en el año 2025 donde mencionan los elementos clave con los que se debe contar para llevar a cabo el dashboard de resultados y adaptando este análisis a un dashboard enfocado en campañas digitales y no en venta directa.

Una vez finalizado el diagnóstico inicial, se procederá a presentar la propuesta del dashboard, tomando como referencia el trabajo previamente mencionado, el cual define los lineamientos técnicos esenciales para su desarrollo, incluyendo la integración de datos, la visualización de indicadores y la estandarización de reportes. Paralelamente, se elaborará una matriz RACI que permitirá delimitar con precisión los roles y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados en el diseño, implementación y seguimiento de la herramienta. Finalmente, se complementará este proceso con una Carta Gantt que establecerá las etapas, los plazos y la secuencia de actividades necesarias para la construcción del dashboard, asegurando una planificación estructurada y un control eficiente del proyecto.

La siguiente fase corresponderá al diseño y construcción del dashboard. A partir de los hallazgos anteriores, se establecerán los indicadores clave de desempeño (KPIs) más relevantes para la evaluación de campañas, tales como CTR, CPC, CPM, conversiones, retorno sobre inversión publicitaria (ROAS), ventas totales asociadas a la campaña y participación por retail entre otras métricas relevantes para la creación del dashboard. Se definirán también los parámetros técnicos de integración de datos, asegurando la viabilidad de consolidar información proveniente de distintas plataformas en un solo espacio visual y comparativo.



Finalmente, la metodología contempla un análisis de impacto esperado, en el cual se estimará cómo la implementación del dashboard puede influir en la eficiencia del monitoreo de campañas y en el rendimiento de estas. Este análisis se apoyará en la comparación con resultados históricos y en la proyección de mejoras en el uso de recursos, optimización de formatos publicitarios y mayor consistencia en la toma de decisiones estratégicas.

#### **7. Campañas de Retail Media en la división: Puntos relevantes de una campaña y muestra de resultados**

Las campañas de Retail Media se han convertido en una de las estrategias más relevantes dentro del marketing digital, especialmente en industrias de gran consumo como la de la belleza y el cuidado personal. Este tipo de campañas permiten a las marcas conectar directamente con los consumidores dentro de entornos de compra, potenciando la visibilidad de productos en plataformas de e-commerce o espacios digitales de retailers. En el caso de la división, implementar Retail Media ofrece la posibilidad de optimizar la inversión publicitaria y generar un impacto medible tanto en ventas como en la construcción de marca.

Con el fin de comprender de manera práctica el proceso, se desarrollará la elaboración paso a paso de una campaña de Retail Media, mostrando desde la definición de objetivos y segmentación hasta la activación en plataformas y la medición de resultados. A través de este ejercicio, se busca no solo evidenciar la utilidad de este tipo de campañas, sino también demostrar donde están los puntos de mejora de estas campañas y en cuales de estos la implementación de un dashboard podría ayudar para la mejor implementación de las campañas.



## 7.1. Planificación de campaña

Al momento de iniciar una campaña, esta debe pasar previamente por una planificación donde se establecen todos los puntos importantes de esta como son el tipo de campaña que será, el objetivo y que clase de campaña será.

Dependiendo del tipo de campaña también afecta como esta se le hace llegar al retail. A continuación, se hará la diferenciación de como cada tipo de campaña se planifica con el retail y se establecen los parámetros base de estas.

### 7.1.1. Campañas Eventing o Seasonal

En el caso de las campañas estacionales o eventing, la comunicación se inicia directamente desde el retail hacia la división. Generalmente, el retailer informa mediante correo electrónico a los equipos de marketing, e-commerce y digital sobre la realización de un evento o promoción en fechas previamente definidas, tales como Cyber Monday, Black Friday u otras campañas temáticas enfocadas en categorías específicas, como artículos de belleza. Esta notificación temprana tiene como objetivo otorgar a la marca el tiempo suficiente para analizar la pertinencia de participar y organizar los recursos necesarios.

A partir de esta comunicación, el equipo de marketing debe evaluar la disponibilidad presupuestaria y determinar si la participación en la campaña resulta estratégicamente relevante, considerando aspectos como los objetivos comerciales del período, la visibilidad de la marca y la proyección de retorno sobre la inversión. De manera paralela, el equipo de e-commerce tiene la tarea de verificar que el inventario sea suficiente para satisfacer la demanda esperada, evitando quiebres de stock que puedan afectar la experiencia de compra de los clientes objetivo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

Cuando ambos equipos han validado estos elementos, se procede a la aprobación formal de la participación. En este punto, el equipo de marketing define el listado de productos que se incluirán en la promoción y confirma el presupuesto que la marca destinará específicamente a la campaña. Esta información se comparte con el retail para coordinar los siguientes pasos. El proceso asegura que tanto la estrategia comercial como los recursos operativos estén alineados, optimizando así las probabilidades de éxito de la acción promocional.

Posteriormente, una vez confirmada la participación, el retail inicia la planificación detallada de la campaña. Esto incluye la definición de hitos clave, como la aprobación del plan de medios, el establecimiento del calendario de activaciones y el envío de materiales gráficos o audiovisuales para su implementación en las plataformas digitales del retailer. Asimismo, se coordinan instancias de seguimiento para revisar la correcta ejecución de cada etapa, garantizando que los mensajes, creatividades y formatos publicitarios estén alineados con la identidad de la marca y con los objetivos comerciales definidos. De esta manera, el trabajo colaborativo entre la división y el retailer permite consolidar campañas estacionales sólidas, eficientes y capaces de generar resultados tanto en ventas como en posicionamiento de marca.

### **7.1.2. Campañas de Re-push o campañas de Lanzamiento**

Para este tipo de campañas, la comunicación se desarrolla de manera inversa a las anteriormente descritas. En este caso, son las marcas quienes, en coordinación con los equipos de e-commerce y digital, toman la iniciativa de contactar a los retailers con el fin de manifestar su intención de llevar a cabo una campaña. El propósito de estas acciones puede variar: desde reforzar la presencia y rotación de un producto ya existente hasta generar visibilidad



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

(Campañas de re-push) y posicionamiento para un producto recientemente lanzado por la marca que impulsa la campaña (Campañas de lanzamiento).

Al tratarse de un contacto directo por parte de la marca hacia el retail, los pasos iniciales como la revisión de inventarios por parte del equipo de e-commerce y la definición del presupuesto asignado y las fechas de exhibición de la campana por parte del área de marketing ya han sido previamente analizados y aprobados. Esto permite que el hito de inicio de la planificación de la campaña sea más ágil y eficiente, reduciendo tiempos de coordinación y asegurando que la propuesta presentada al retailer cuente con los recursos y fundamentos necesarios para su implementación.

Una vez que la marca comunica oficialmente, generalmente a través de correo electrónico, la intención de ejecutar la campaña, el retailer evalúa la factibilidad de la solicitud y confirma su disponibilidad para llevarla a cabo. Tras esta validación, se inicia la planificación en conjunto, la cual contempla la definición de fechas clave, la calendarización de las distintas etapas del lanzamiento, la asignación de espacios publicitarios dentro de las plataformas del retailer y, en algunos casos, la adaptación de materiales gráficos y audiovisuales para su correcta implementación.

De esta forma, el proceso de campañas impulsadas por la marca se caracteriza por una mayor proactividad y control sobre los tiempos, permitiendo a la división orientar sus esfuerzos de comunicación hacia objetivos específicos, como potenciar categorías estratégicas o introducir innovaciones en el mercado. Al mismo tiempo, la colaboración con el retailer asegura que la campaña se ejecute en un entorno optimizado para generar impacto tanto en ventas como en reconocimiento de marca.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

Una vez se inicia la planificación de la campaña, el siguiente paso pasa al retail donde se emitirá la campaña y la marca queda a la espera de la respuesta sobre la activación.

## 7.2. Propuesta de plan de medios y aprobación de plan

En esta etapa, el retail asume un rol fundamental al encargarse de proponer un plan de medios que especifique de qué manera se exhibirá la campaña en cuestión dentro de sus plataformas. Este plan constituye una hoja de ruta inicial para la ejecución de la acción comercial y busca alinear los objetivos de comunicación de la marca con las oportunidades de visibilidad que el retailer puede ofrecer.

El retailer, en primera instancia, envía un documento estructurado que incluye los detalles principales de la propuesta. En este se especifican los objetivos de la campaña, los cuales pueden variar entre aumentar el awareness (conocimiento de marca), incentivar la consideración de compra, generar tráfico hacia la plataforma de e-commerce o bien impulsar directamente la conversión en ventas. Además, se describen los formatos publicitarios que serán utilizados para la comunicación, tales como banners, mailings, activaciones en la página principal, anuncios en redes sociales propias del retailer, entre otros. Junto a esta información, se presenta un desglose del costo estimado de cada formato, lo que permite tener claridad sobre la inversión necesaria para la campaña. Complementariamente, el retailer adjunta una tabla con las métricas estimadas para cada uno de los formatos, incluyendo indicadores como número de impresiones, tasa de clics (CTR), alcance proyectado o potenciales conversiones, de modo que la marca pueda evaluar con mayor precisión el retorno esperado.

Una vez recibido este plan, el equipo de marketing de la marca, en coordinación con la Media Manager del equipo digital, revisa detalladamente la propuesta con el objetivo de verificar que esté alineada con las pretensiones estratégicas de la marca. En esta instancia, no solo se analiza la coherencia entre los objetivos planteados y



los recursos asignados, sino también la pertinencia de los formatos y los espacios propuestos para la exhibición de la campaña. Este análisis resulta crucial, ya que permite asegurar que la activación no solo genere visibilidad, sino que además responda a la identidad de la marca y a los objetivos comerciales definidos previamente.

El plan de medios presentado puede ser aprobado o rechazado según la evaluación realizada. En el caso de un rechazo, existen dos caminos posibles: descartar definitivamente la campaña, cuando esta no cumple con los requisitos mínimos establecidos por la marca; o solicitar ajustes específicos al retailer, con el fin de adaptar la propuesta a las exigencias de la marca en cuanto a inversión, métricas proyectadas, formatos o incluso alineación estética y comunicacional.

Si se opta por realizar ajustes, el retailer toma en consideración las observaciones entregadas por el equipo de marketing y digital, y posteriormente reformula el plan de medios. Esta nueva propuesta busca acercarse o satisfacer completamente las condiciones definidas por la marca. Una vez reestructurado, el documento se reenvía al equipo correspondiente para una nueva revisión. Este ciclo de ajustes y revisiones puede repetirse varias veces, hasta que ambas partes logren una propuesta consensuada que equilibre las capacidades del retailer con las expectativas de la marca.

Finalmente, cuando el plan de medios es aprobado, el retailer procede a la revisión de los materiales creativos que serán necesarios para la implementación.



### 7.3. Cierre de campaña y entrega de reporte de resultados

Una vez finalizada la campaña, el retailer asume la responsabilidad de consolidar y organizar toda la información relacionada con su ejecución. Posteriormente, entrega a los equipos correspondientes de L'Oréal un informe detallado con los resultados obtenidos, los cuales son comparados con las proyecciones previamente establecidas por el propio retail al inicio del proceso. Esta instancia es clave, ya que permite evaluar si los objetivos definidos en términos de visibilidad, interacción y ventas se cumplieron en la medida esperada, además de identificar posibles desviaciones en el desempeño de la campaña.

En cuanto a la reportería, la forma de presentación de los resultados depende directamente del retailer en cuestión, ya que cada uno posee metodologías, formatos y niveles de detalle distintos para mostrar las métricas. Algunos pueden optar por reportes automatizados y visuales en dashboards digitales, mientras que otros prefieren entregar informes más tradicionales en documentos PDF o Excel con datos desglosados. En las siguientes secciones se presentará una descripción de cómo cada retailer realiza la entrega de reportería de campañas, con el fin de evidenciar las diferencias y similitudes en sus procesos de análisis y comunicación de resultados.

#### 7.3.1. Falabella

Falabella es el retailer que entrega el informe más detallado entre los cuatro considerados en este análisis. En un plazo aproximado de diez días hábiles, la empresa hace llegar un reporte en formato PDF que presenta de manera estructurada y visual los resultados de la campaña. En las primeras páginas se incluyen los indicadores generales, expuestos en forma gráfica, lo que facilita la comparación con los resultados esperados antes del inicio de la activación. De este modo, es posible verificar si las proyecciones iniciales estuvieron por encima o por debajo de lo realmente alcanzado.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

Posteriormente, el informe incorpora un desglose por formato publicitario, donde se muestran los resultados específicos de cada tipo de anuncio utilizado durante la campaña. En esta sección se detallan métricas clave como impresiones, clics, tasas de interacción o conversiones, aunque estos datos no se contrastan con las estimaciones iniciales realizadas por el retailer.

Si bien este reporte puede considerarse bastante completo por la amplitud y claridad con la que se presentan los resultados, también presenta ciertas limitaciones. Entre ellas, destaca la falta de una evaluación crítica respecto a la precisión de las proyecciones iniciales por formato, así como la ausencia de un análisis más profundo que permita identificar aprendizajes, tendencias o recomendaciones estratégicas para campañas futuras. En consecuencia, aunque el documento constituye una fuente de información útil para conocer el desempeño general y por formato de la campaña, no alcanza a ofrecer insights que orienten de manera proactiva la optimización de próximas activaciones.

### **7.3.2. Paris y Mercado Libre**

En el caso de Paris y Mercado Libre, el formato en el que se entregan los resultados de las campañas es prácticamente el mismo, ya que ambos retailers cuentan con una plataforma propia a la que los clientes deben acceder mediante la creación de un usuario el cual debe solicitarse al equipo de cada uno de los anunciantes.

Dentro de estas plataformas es posible encontrar la información de todas las campañas realizadas, junto con una serie de filtros que facilitan la búsqueda y el análisis. Por ejemplo, se pueden segmentar los resultados por año, mes, marca o campaña específica, lo que otorga una mayor flexibilidad al momento de evaluar el desempeño de las acciones de marketing. Además, ambas plataformas incluyen secciones o pestañas donde se presentan los resultados desglosados por



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

formato de anuncio utilizado en la campaña. En este sentido, si bien Paris ofrece un desglose bastante completo, en algunos casos se generan inconsistencias, ya que existen campañas en las que no se muestran todos los formatos realmente exhibidos. Esta situación tiende a confundir la interpretación de los resultados generales, dificultando una lectura clara y precisa de la efectividad de la campaña.

Por otro lado, tanto en Paris como en Mercado Libre, la plataforma no refleja los resultados obtenidos en contraste con las proyecciones iniciales realizadas por el retailer. Esto no permite determinar con exactitud si dichas estimaciones fueron acertadas, inferiores o superiores a lo realmente alcanzado. En consecuencia, el sistema no facilita la extracción de aprendizajes ni genera insumos valiosos para identificar patrones de éxito o áreas de mejora en el uso de los distintos formatos aplicados en campañas futuras.

Finalmente, es relevante destacar que la información dentro de estas plataformas se actualiza únicamente una vez que la campaña ha concluido, lo que limita la posibilidad de realizar un seguimiento en tiempo real. La actualización de los datos se notifica al anunciante mediante correo electrónico, indicando que los resultados ya se encuentran disponibles para su revisión. Este aspecto, si bien asegura la entrega de información consolidada y definitiva, representa también una limitación al impedir ajustes oportunos durante el transcurso de la campaña.

### 7.3.3. Ripley

Ripley es el retailer que presenta el reporte más limitado en comparación con los otros tres actores analizados. A diferencia de Falabella, Paris o Mercado Libre, que cuentan con herramientas y formatos estandarizados que permiten visualizar los resultados de manera estructurada y gráfica, Ripley opta por un mecanismo mucho más básico y poco amigable para el análisis. En este caso, el



retailer envía la información de desempeño de las campañas a través de un correo electrónico, en el cual se incluyen las métricas relevantes redactadas en forma de párrafos corridos. Esto significa que los resultados no se presentan en tablas, gráficos o dashboards que faciliten la interpretación, sino que aparecen únicamente en formato textual, lo que genera una experiencia poco clara y bastante limitada para quienes necesitan revisar y comparar los indicadores.

Esta modalidad presenta varias desventajas desde el punto de vista de la gestión y la toma de decisiones. En primer lugar, la ausencia de un formato visual estandarizado dificulta la lectura rápida de la información y obliga a los equipos de marketing a destinar tiempo adicional en ordenar y sistematizar los datos entregados. En segundo lugar, el hecho de que los resultados no se acompañen de un desglose por formato, ni de una comparación con las proyecciones iniciales de la campaña, reduce significativamente el valor estratégico del reporte. De este modo, la información proporcionada por Ripley se limita a cumplir con una obligación de entrega de resultados, pero carece de la profundidad y la riqueza analítica necesarias para extraer aprendizajes o identificar oportunidades de mejora para futuras activaciones.

Además, esta forma de reportar no se adapta a las necesidades actuales de los equipos de marketing, que requieren herramientas ágiles y detalladas para poder evaluar de manera integral el desempeño de las campañas en distintos niveles: desde la visión general hasta la performance específica de cada formato. En consecuencia, el reporte de Ripley no solo resulta insuficiente como insumo de análisis, sino que también representa una desventaja competitiva frente a los informes de otros retailers, en los cuales las marcas pueden acceder a información clara, visualmente comprensible y con mayor grado de segmentación. Esta limitación obliga a los equipos de L'Oréal a realizar un esfuerzo adicional para organizar la información y generar sus propios reportes



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

internos, con el fin de poder contrastar los resultados de manera más objetiva y alineada a sus objetivos estratégicos.

En definitiva, si bien Ripley cumple con la entrega básica de métricas de desempeño, la carencia de un reporte detallado, visual y comparativo restringe considerablemente su utilidad práctica. El hecho de que los resultados se presenten únicamente en formato textual, sin un marco de análisis o insights estratégicos, reduce el impacto que este tipo de documento debería tener en la optimización de futuras campañas. Por lo tanto, dentro de los cuatro retailers estudiados, Ripley se posiciona como el que ofrece la herramienta menos eficiente y alineada con las necesidades actuales de análisis y gestión del marketing digital.

Como se ha podido observar, el proceso de lanzamiento de una campaña digital constituye una dinámica altamente compleja que requiere un nivel de coordinación minuciosa entre los distintos equipos involucrados, tanto por parte del retail como de la división de L'Oréal. La cadena de aprobaciones, revisiones, ajustes y monitoreos necesarios para garantizar una ejecución correcta hace que cada etapa demande atención al detalle y un flujo de comunicación constante. Esto, si bien asegura cierto grado de control sobre la implementación, también vuelve el proceso susceptible a retrasos, errores de interpretación o desajustes entre lo proyectado y lo efectivamente ejecutado.

Asimismo, se evidencia una carencia en la generación y sistematización de aprendizajes posteriores a cada campaña. Actualmente, los reportes entregados por los distintos retailers no siempre ofrecen un nivel de análisis profundo ni un marco comparativo entre lo esperado y lo alcanzado, lo que limita la capacidad de los equipos de L'Oréal para extraer conclusiones estratégicas. A esto se suma la ausencia de una consolidación interna clara de resultados, lo cual dificulta identificar patrones



de comportamiento, oportunidades de optimización o mejoras específicas que podrían aplicarse en futuras campañas.

En este contexto, resulta de vital importancia facilitar la lectura y el análisis de los resultados mediante herramientas que permitan centralizar y simplificar la información. La implementación de un dashboard integrado se presenta como una solución estratégica, ya que consolidaría los datos de los diferentes retailers en un único espacio, reduciendo la fragmentación y heterogeneidad de los reportes actuales. Un tablero de este tipo no solo haría más ágil la interpretación de resultados, sino que también permitiría una visualización clara de los principales KPIs de las campañas de retail media en la división, favoreciendo la detección temprana de áreas de mejora y la toma de decisiones basadas en evidencia.

De esta manera, la adopción de un sistema unificado para la reportería y análisis contribuiría a potenciar y optimizar los resultados de las campañas, generando aprendizajes acumulativos y facilitando la construcción de estrategias más sólidas y eficientes en el mediano y largo plazo. En definitiva, avanzar hacia un modelo de análisis integrado representa un paso clave para elevar el rendimiento de las activaciones digitales y asegurar un uso más estratégico de los recursos invertidos en retail media.

A continuación, se procederá a analizar los principales focos de mejora en los procesos actuales, identificando aquellos puntos críticos que limitan la eficiencia y la correcta ejecución de las campañas. Posteriormente, se mostrará cómo la implementación de un dashboard puede responder a estas necesidades, apoyando directamente en la optimización de cada etapa y permitiendo una gestión más clara, sistemática y orientada a resultados.



## 8. Puntos de mejora y principales fallos en los procesos de retail media

El análisis realizado en los apartados anteriores permitió comprender en detalle el proceso que sigue una campaña de retail media dentro de la división, así como las particularidades de la reportería entregada por cada uno de los principales retailers. A partir de esta revisión, resulta evidente que, si bien existe un procedimiento estructurado para la coordinación, aprobación e implementación de las campañas, persisten una serie de fallas y limitaciones que dificultan alcanzar un rendimiento óptimo en términos de eficiencia, seguimiento y aprendizaje estratégico. Estas deficiencias se relacionan principalmente con la dispersión de los datos, la falta de estandarización en la entrega de resultados y la escasa generación de insights accionables que permitan proyectar mejoras para futuras activaciones.

En este sentido, el presente apartado busca identificar los principales puntos de mejora en los procesos actuales, destacando aquellos aspectos críticos que requieren ser fortalecidos para optimizar tanto la ejecución como la evaluación de las campañas de retail media los cuales son mencionados como importantes y claves por el trabajo utilizado como referencia. A partir de esta identificación, se planteará cómo la implementación de un dashboard integrado puede responder a estas problemáticas, consolidando la información, facilitando su lectura y aportando a una gestión más ágil, sistemática y orientada a resultados.

- **Falta de estandarización en la reportería entre retailers**

Uno de los principales desafíos detectados en el sistema de gestión de campañas de retail media es la ausencia de un formato estandarizado para la entrega de reportes por parte de los distintos retailers con los cuales L'Oréal mantiene acuerdos. Actualmente, cada uno utiliza plataformas, métricas, metodologías y formas de presentación distintas, lo que genera una gran disparidad en la



información recibida y, en consecuencia, una falta de coherencia en la lectura e interpretación de los resultados.

Esta heterogeneidad en la entrega de reportes implica que los equipos de marketing de L'Oréal deban invertir una cantidad significativa de tiempo en tareas manuales de interpretación, normalización y reorganización de los datos. En muchos casos, los analistas deben descargar la información desde distintas fuentes, convertirla a un formato común (por ejemplo, planillas de Excel), estandarizar las métricas y luego generar manualmente reportes visuales para su presentación interna. Este proceso no solo consume recursos valiosos, sino que también incrementa el riesgo de errores por diferencias en los criterios de medición o posibles inconsistencias en los datos exportados desde las plataformas.

Además, esta falta de homogeneidad dificulta la comparación transversal de resultados entre campañas o retailers. Por ejemplo, una métrica como el CTR o el ROAS puede calcularse de forma diferente según la plataforma, o bien presentarse con diferentes niveles de profundidad o unidades de medida. Esto impide una evaluación global del rendimiento de las campañas y limita la posibilidad de identificar patrones o aprendizajes comunes entre diferentes activaciones o socios comerciales.

La inexistencia de un marco común también afecta la capacidad estratégica de toma de decisiones. Sin un lenguaje de datos unificado, los equipos de marketing y dirección deben basarse en interpretaciones parciales o incompletas, lo que puede conducir a decisiones que no reflejen con precisión la realidad del rendimiento publicitario. En consecuencia, se pierde la oportunidad de optimizar inversiones, priorizar canales más efectivos o corregir tácticas poco rentables.



- **Escasa generación y sistematización de aprendizajes**

Otro de los problemas recurrentes detectados en la gestión de campañas de retail media es la ausencia de un proceso formal y sistemático para la generación, documentación y aplicación de aprendizajes una vez que cada campaña ha finalizado. Si bien los resultados suelen ser revisados de manera interna y compartidos entre algunos equipos, esta revisión se realiza de forma puntual y no sigue una metodología estructurada que permita transformar los datos obtenidos en información accionable o en aprendizajes estratégicos acumulativos.

En la práctica, esto se traduce en que los equipos de marketing y digital tienden a analizar cada campaña de manera aislada, sin construir un repositorio histórico de desempeño que sirva como referencia para la toma de decisiones futuras. Al no existir una base de conocimiento consolidada, resulta difícil comparar rendimientos entre distintas marcas, retailers o periodos, lo que limita significativamente la posibilidad de detectar patrones de comportamiento, identificar los formatos más efectivos o establecer relaciones entre inversión, creatividad y retorno.

La falta de una retroalimentación estructurada también repercute en la optimización continua de las estrategias. En lugar de nutrirse de aprendizajes previos para mejorar progresivamente los resultados, muchas decisiones se basan en percepciones o experiencias individuales de los equipos. Esto puede derivar en la repetición de errores, la elección ineficiente de formatos publicitarios o la pérdida de oportunidades de mejora en la segmentación, el mensaje o la asignación de presupuesto. En un entorno digital caracterizado por su dinamismo y alta competitividad, la capacidad de aprender y adaptarse rápidamente es un factor crítico para mantener la efectividad y rentabilidad de las campañas.



Adicionalmente, la inexistencia de una instancia formal de análisis post-campaña impide la transferencia de conocimiento entre equipos y divisiones dentro de L'Oréal, especialmente considerando que la compañía maneja múltiples marcas con estrategias, públicos y objetivos distintos. La falta de documentación unificada obstaculiza la creación de un aprendizaje organizacional colectivo, lo que podría fortalecer la gestión estratégica de medios digitales a nivel transversal.

- **Limitada comunicación y coordinación entre los equipos de L'Oréal y los retailers**

Uno de los problemas más notorios en el proceso de ejecución de las campañas de retail media es la falta de alineación y coordinación efectiva entre los distintos equipos involucrados, particularmente entre el área de marketing de L'Oréal y los equipos comerciales o de medios de los retailers. Si bien ambos actores comparten el objetivo común de maximizar la efectividad de las campañas, en la práctica se evidencian fragmentaciones comunicacionales y diferencias en la forma de planificar, ejecutar y medir los resultados, lo que afecta directamente la eficiencia global del proceso.

Cada parte suele operar bajo cronogramas, metodologías y prioridades distintas, lo que genera un desfase en la toma de decisiones clave. Por ejemplo, los equipos de retail pueden definir sus propias fechas de lanzamiento o requerir materiales con plazos distintos a los manejados por L'Oréal, mientras que el equipo interno de marketing puede tener otros ritmos de aprobación creativa o presupuestaria. Esta desincronización temporal y operativa provoca retrasos en la implementación de las campañas, inconsistencias en la publicación de los anuncios y, en algunos casos, errores en la exhibición o duplicación de esfuerzos.

A nivel estratégico, también se observa una falta de alineación en los objetivos y métricas de desempeño. Mientras que los equipos de retail suelen enfocarse en



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

indicadores relacionados con tráfico y conversión dentro de sus plataformas, los equipos de marketing de L'Oréal priorizan métricas vinculadas con la visibilidad, el posicionamiento de marca o la generación de awareness. Esta disparidad en los indicadores dificulta establecer una lectura común del éxito de la campaña, generando interpretaciones divergentes sobre los resultados obtenidos.

Las consecuencias de esta falta de coordinación no son menores: además de impactar en la eficiencia operativa, afectan la consistencia del mensaje de marca y la calidad de la experiencia del consumidor. Una comunicación mal sincronizada puede derivar en anuncios fuera de contexto, mensajes contradictorios o una exposición inadecuada del producto, disminuyendo el impacto final de la inversión publicitaria.

- **Falta de visibilidad integral sobre los resultados**

Otro de los desafíos más relevantes identificados en el sistema actual de gestión de campañas de retail media es la falta de trazabilidad y monitoreo en tiempo real de los resultados. Actualmente, los equipos de marketing y digital de L'Oréal no disponen de una herramienta que permita visualizar de forma unificada, dinámica y centralizada el desempeño de las campañas a medida que estas se ejecutan. La información se encuentra dispersa entre múltiples fuentes y plataformas de retailers como son reportes en formato PDF, planillas compartidas o correos electrónicos, lo que dificulta tener una visión global y actualizada del rendimiento de cada activación.

Esta fragmentación de los datos representa un obstáculo significativo para la gestión efectiva de las campañas, ya que impide realizar un seguimiento continuo y detallado de los KPIs clave de las campañas. En consecuencia, los equipos no pueden identificar a tiempo posibles desviaciones o caídas en el rendimiento de ciertos formatos o canales, lo que limita la posibilidad de implementar acciones



correctivas durante la ejecución de la campaña. La toma de decisiones se vuelve, por tanto, reactiva y post-evento, reduciendo el margen de maniobra para optimizar los resultados en curso y maximizando el riesgo de desaprovechar oportunidades comerciales.

Además, la ausencia de un sistema de trazabilidad en tiempo real afecta la capacidad de análisis comparativo entre campañas, marcas, períodos o retailers. Al no contar con un repositorio central de datos, se dificulta establecer relaciones entre inversión y rendimiento, identificar patrones de comportamiento o determinar qué estrategias resultan más efectivas en función del contexto o del tipo de producto. Esto genera una dependencia de reportes fragmentados y de procesos manuales de consolidación, los cuales consumen tiempo y son propensos a errores.

La falta de visibilidad integral también repercute en la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. Los equipos deben destinar un alto porcentaje de su tiempo a recopilar, interpretar y estandarizar información, en lugar de enfocarse en el análisis profundo y en la optimización de las campañas. Esto reduce la agilidad con la que se pueden responder a las fluctuaciones del mercado o a los cambios en el comportamiento del consumidor, un aspecto especialmente crítico en entornos digitales donde la velocidad de reacción define la efectividad de las acciones publicitarias.

- **Ausencia de herramientas de análisis integradas**

Finalmente, se observa la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas que permitan integrar la información y fortalecer la toma de decisiones estratégicas dentro del ecosistema de retail media. La ausencia de un sistema centralizado de análisis no solo dificulta la recopilación y comparación de datos entre campañas, formatos y retailers, sino que también limita la automatización de reportes y la



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

generación de visualizaciones dinámicas que faciliten la comprensión del rendimiento global. En la actualidad, los equipos deben invertir una cantidad considerable de tiempo en consolidar manualmente la información proveniente de múltiples fuentes, lo que retrasa la interpretación de resultados y reduce la capacidad de reacción frente a desviaciones u oportunidades emergentes.

En conjunto, estos problemas evidencian la necesidad urgente de modernizar y optimizar los procesos asociados a las campañas de retail media, tanto desde una perspectiva operativa como analítica. La implementación de un dashboard integrado, junto con la estandarización de reportes y métricas, se presenta como un paso fundamental para avanzar hacia una gestión más ágil, coherente y sustentada en datos. Esta evolución no solo mejoraría la eficiencia interna y la calidad de las decisiones estratégicas, sino que también consolidaría una ventaja competitiva basada en la capacidad de convertir los datos en conocimiento y el conocimiento en acción.

#### **9. Creación de Dashboard para evaluación de rendimiento y toma de decisiones de campañas de marketing digital de Retail Media**

La creciente complejidad de las campañas digitales en el entorno de retail media ha evidenciado la necesidad de contar con herramientas tecnológicas que faciliten la lectura, interpretación y análisis de resultados de manera eficiente y centralizada. Frente a la multiplicidad de plataformas, formatos publicitarios y métricas utilizadas por los distintos retailers, se vuelve fundamental disponer de un sistema que permita unificar la información y transformar los datos en conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, la creación de un dashboard de evaluación de rendimiento surge como una solución clave para optimizar la gestión de campañas, mejorar la visibilidad de los resultados y fomentar una cultura de análisis basada en evidencia.



UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

Este dashboard busca responder a los principales desafíos identificados en los procesos actuales, como la falta de estandarización en los reportes, la escasa visibilidad en tiempo real y la ausencia de un mecanismo sistemático para el aprendizaje y la mejora continua. A través de una plataforma dinámica e interactiva, el objetivo es consolidar las métricas más relevantes como impresiones, clics, CTR, conversiones o retorno sobre la inversión publicitaria en un entorno visual, accesible y fácil de interpretar. De este modo, el dashboard no solo permitirá evaluar el desempeño de las campañas de manera integral, sino también apoyar la toma de decisiones estratégicas en base a datos confiables y actualizados, fortaleciendo la eficiencia y efectividad de las acciones de marketing digital dentro de la división de productos profesionales de L'Oréal Chile.

### **9.1. Principales objetivos del Dashboard**

Para orientar el desarrollo y la implementación del dashboard de evaluación de rendimiento de campañas de retail media, es fundamental definir de manera clara sus objetivos específicos. Estos objetivos establecen las funciones clave que la herramienta debe cumplir, asegurando que responda a los principales desafíos detectados en los procesos actuales, como la dispersión de información, la falta de monitoreo en tiempo real y la dificultad para comparar el desempeño entre campañas, formatos y retailers. De esta manera, los objetivos del dashboard sirven como guía para estructurar su diseño, priorizar los indicadores más relevantes y garantizar que la herramienta se convierta en un soporte efectivo para la toma de decisiones estratégicas, la optimización de campañas y el aprendizaje continuo dentro del equipo de marketing digital de L'Oréal.



**I. Centralizar la información de rendimiento proveniente de los distintos retailers en una plataforma unificada.**

Uno de los principales objetivos del dashboard es consolidar en un solo lugar toda la información relacionada con las campañas digitales ejecutadas en los diferentes canales de retail media, tales como Falabella, Paris, Mercado Libre y Ripley. Actualmente, cada retailer entrega los resultados bajo formatos, métricas y niveles de detalle distintos, lo que genera una gran disparidad en la información recibida y dificulta su interpretación y comparación. Esta situación obliga a los equipos de marketing de L'Oréal a invertir un tiempo considerable en normalizar, reorganizar y cruzar los datos de cada fuente antes de poder extraer conclusiones o realizar análisis estratégicos.

El dashboard permitirá integrar todos estos datos de forma estandarizada, mediante una estructura común de indicadores, gráficos y visualizaciones interactivas que faciliten la comprensión inmediata del desempeño de las campañas. Esto incluye la posibilidad de observar resultados generales, desglosados por formato, retailer, producto o periodo, ofreciendo una visión integral y coherente de la información que hasta ahora se encontraba fragmentada. De este modo, los equipos de marketing podrán acceder de manera rápida y directa a una visión consolidada del rendimiento de todas las campañas, sin necesidad de revisar múltiples plataformas o reportes manuales.

Además, esta centralización de información reduce la carga operativa y los errores derivados de la manipulación manual de datos, permitiendo que los profesionales puedan destinar más tiempo al análisis estratégico y a la toma de decisiones basadas en evidencia. También mejora la consistencia en la presentación de los resultados, facilitando la comunicación interna entre los distintos equipos de marketing, digital y e-commerce, así como con los



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

stakeholders y gerencias correspondientes. En última instancia, esta consolidación contribuye a optimizar la eficiencia, agilizar la toma de decisiones y asegurar que las acciones ejecutadas se alineen con los objetivos de negocio y marketing de L'Oréal, maximizando la efectividad de las campañas de retail media.

## II. **Potenciar el análisis comparativo entre campañas, formatos y retailers.**

El dashboard permitirá no solo visualizar el rendimiento individual de cada campaña, sino también realizar análisis comparativos exhaustivos entre distintas activaciones, periodos, formatos publicitarios, canales y retailers. Esta funcionalidad representa un avance significativo en la generación de conocimiento dentro del equipo de marketing, ya que ofrece la posibilidad de identificar con claridad qué canales, mensajes, creativos o formatos publicitarios generan los mejores resultados en función de los objetivos establecidos, ya sea awareness, consideración, tráfico o conversión.

Además, el dashboard facilitará la creación de benchmarks internos, que servirán como referencia para la planificación y ejecución de futuras campañas, permitiendo establecer estándares de desempeño esperados y evaluar la evolución histórica de cada métrica clave. A través de filtros dinámicos y gráficos interactivos, los usuarios podrán segmentar la información según distintos criterios, como producto, categoría, temporada, retailer o tipo de audiencia, extrayendo conclusiones más precisas y detalladas sobre el comportamiento de los consumidores y la efectividad de las inversiones realizadas en medios digitales.

Esta capacidad comparativa también permitirá detectar patrones de rendimiento y oportunidades de optimización, identificando, por ejemplo, cuáles formatos funcionan mejor en ciertos periodos del año, qué retailers



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

presentan mayor impacto en ventas o qué tipos de mensajes generan un mayor engagement. De esta manera, el equipo no solo podrá evaluar resultados pasados, sino también anticipar tendencias y diseñar estrategias más efectivas, basadas en datos históricos y comparativos. En última instancia, esta funcionalidad contribuye a mejorar la eficiencia de la inversión publicitaria, a optimizar la asignación de recursos y a fortalecer la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en evidencia sólida.

### **III. Fomentar una cultura de análisis y aprendizaje continuo dentro del equipo de marketing digital.**

Más allá de la simple visualización de datos, el dashboard busca consolidarse como una herramienta estratégica de aprendizaje organizacional dentro del área de marketing digital de L'Oréal. Su implementación permitirá documentar y almacenar de manera sistemática los resultados históricos de cada campaña, generando una base de conocimiento sólida que funcione como guía para la planificación y toma de decisiones futuras. Esta funcionalidad es especialmente relevante en un entorno de retail media, donde la gran cantidad de campañas y formatos puede dificultar la identificación de tendencias y patrones de desempeño si la información no se organiza de manera centralizada.

Al contar con un repositorio histórico de campañas y métricas clave, los equipos podrán identificar patrones de éxito, comprender qué estrategias han generado mejores resultados y detectar áreas de mejora que requieran ajustes en futuras activaciones. Además, el dashboard permitirá generar insights accionables, basados en análisis comparativos y segmentados, que contribuyan a la optimización constante de las estrategias de marketing digital. De esta manera, la herramienta no solo facilitará la interpretación de resultados individuales, sino que también fomentará una cultura interna



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

orientada a la mejora continua, incentivando el análisis crítico, la toma de decisiones basada en datos y el uso inteligente de la información como motor de innovación dentro del área digital.

Asimismo, la existencia de esta base de conocimiento permitirá transferir aprendizajes entre equipos y campañas, evitando que la información se pierda con cambios de personal o finalización de proyectos. Esto garantiza que cada campaña no solo cumpla con sus objetivos inmediatos, sino que también aporte valor estratégico a largo plazo, fortaleciendo la capacidad de L'Oréal para planificar, ejecutar y optimizar sus iniciativas de retail media de manera más efectiva y sustentable.

#### **IV. Optimizar la eficiencia operativa y la comunicación entre los equipos internos y externos.**

Finalmente, el dashboard busca simplificar y optimizar la gestión del flujo de información entre los equipos de L'Oréal y los distintos retailers asociados. En la situación actual, gran parte de la información sobre el desempeño de las campañas se encuentra dispersa entre reportes manuales, correos electrónicos y múltiples plataformas, lo que genera duplicidad de esfuerzos, riesgos de error y retrasos en la toma de decisiones. Al contar con un sistema visual, automatizado y constantemente actualizado, se elimina la necesidad de recopilar datos de manera manual o revisar diversas fuentes, reduciendo significativamente la carga administrativa y los tiempos de respuesta, y permitiendo que los equipos puedan concentrarse en el análisis estratégico y la optimización de las campañas.

Además, el dashboard está diseñado para funcionar como una herramienta colaborativa, que facilite la comunicación fluida y la alineación entre los equipos de marketing, medios, e-commerce y los contactos de los retailers.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

Esto asegura que todos los involucrados trabajen con la misma información, actualizada y confiable, evitando descoordinaciones y garantizando que las decisiones se tomen sobre una base compartida y objetiva. La transparencia que proporciona esta plataforma contribuye a fortalecer la coherencia operativa y estratégica de las campañas, asegurando que cada acción se ejecute de acuerdo con los objetivos comerciales y de marketing previamente definidos.

Asimismo, esta centralización y estandarización de la información permite monitorear de manera más eficiente los indicadores clave, identificar rápidamente desviaciones o áreas de mejora y facilitar la retroalimentación entre los equipos. En última instancia, el dashboard no solo optimiza los procesos internos de gestión y coordinación, sino que también incrementa la efectividad de las campañas de retail media, mejorando la planificación, ejecución y evaluación de los resultados de manera integral y sustentable.

En conclusión, la implementación de un dashboard de evaluación de rendimiento representa un avance estratégico clave para optimizar la gestión de campañas de retail media dentro de L'Oréal. Esta herramienta permite consolidar la información dispersa, visualizar métricas clave en tiempo real, comparar resultados entre campañas, formatos y retailers, y documentar aprendizajes históricos que faciliten la mejora continua. Al centralizar y estandarizar los datos, el dashboard no solo agiliza la interpretación de resultados, sino que también fortalece la toma de decisiones basada en evidencia, asegurando que las acciones implementadas estén alineadas con los objetivos comerciales y de marketing.

Asimismo, el dashboard contribuye a una mayor eficiencia operativa y colaboración interna, al ofrecer una plataforma única que integra a los equipos de marketing, digital y retail en torno a la misma información confiable. Esto reduce la dependencia de reportes manuales, disminuye errores y permite reaccionar de manera proactiva ante



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

desviaciones o nuevas oportunidades. De esta forma, la herramienta se convierte en un recurso indispensable no solo para evaluar el desempeño de las campañas, sino también para potenciar la planificación estratégica, la optimización de recursos y la generación de insights accionables que aseguren el éxito de las futuras activaciones de retail media.

## 9.2. Detalles para la elaboración del Dashboard

Para la elaboración de esta herramienta, es esencial detallar cada aspecto relacionado con su implementación, abarcando tanto su diseño visual como su funcionamiento operativo. Este proceso no se limita únicamente a la creación de un panel de visualización, sino que implica una planificación integral que considere la estructura de la información, la interacción del usuario con los datos y la forma en que estos serán interpretados por los equipos responsables. Resulta clave que el dashboard combine claridad, precisión y facilidad de uso, de modo que su integración en los procesos diarios de la división sea fluida y aporte un valor real a la toma de decisiones estratégicas.

A continuación, se explicarán una serie de elementos relevantes que permitirán comprender cómo este dashboard será desarrollado y utilizado dentro de la división. Se abordarán los componentes necesarios para su diseño, los criterios funcionales que guiarán su estructura y las pautas que asegurarán su eficiencia en la consolidación y análisis de la información. De esta manera, se busca establecer una base sólida para su implementación, garantizando que la herramienta responda adecuadamente a las necesidades del equipo y contribuya de forma efectiva al monitoreo, evaluación y optimización de las campañas de retail media. Para ello utilizaremos el proyecto de los autores Briseth Jahaira Cajusol Chero y Elmer Carrizo Yalo para la implementación de un Dashboard de Ventas con Power BI para la Automatización de Reportes de la empresa Buenazo Commerce S.A.C. en el año



2025 estandarizándolo de cara a su uso totalmente enfocado en campañas de Retail Media en vez de directamente la venta de ciertos productos.

### 9.2.1. Metodología para armado técnico del dashboard

La metodología para el armado técnico del dashboard de evaluación de rendimiento se sustenta en la integración estratégica de cuatro herramientas fundamentales: Microsoft Excel, Power BI, Microsoft Access y MySQL Workbench, cuya combinación permitirá desarrollar un sistema robusto, automatizado y visualmente atractivo para el análisis de campañas de retail media. Este proceso busca transformar la actual dispersión de datos en un flujo de información unificado, confiable y actualizado, capaz de entregar insights accionables al equipo de marketing digital de la división. Para ello, se plantea un procedimiento estructurado en etapas que contempla la recolección, organización, conexión, almacenamiento, visualización y automatización de la información.

El primer paso consiste en la creación de una planilla maestra en Excel, que actuará como la primera capa de consolidación de datos. En ella se recopilará toda la información relevante de las campañas, tanto las proyecciones previas como los resultados reales obtenidos tras su ejecución, provenientes de los distintos retailers con los que trabaja L'Oréal. Esta planilla se diseñará con una estructura modular y estandarizada, facilitando su actualización y conexión con las demás herramientas del sistema. Cada fila representará una campaña específica, mientras que las columnas recogerán las variables clave necesarias para un análisis completo. Entre estas variables se incluirán datos identificativos (nombre de la campaña, retailer, fechas, formato publicitario, objetivo, marca), así como los principales indicadores de rendimiento (impresiones, clics, CTR, conversiones, inversión, ROAS, entre otros). Además, se integrarán campos



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

destinados a comparar las proyecciones iniciales frente a los resultados finales, permitiendo medir el cumplimiento de metas y detectar desviaciones. Esta estandarización permitirá homogeneizar información de múltiples fuentes (reportes PDF, plataformas online, correos electrónicos o sistemas internos), asegurando consistencia en el análisis y facilitando la trazabilidad histórica de los datos.

Posteriormente, la información consolidada en Excel será almacenada y gestionada a través de Microsoft Access y MySQL Workbench, los cuales actuarán como sistemas de respaldo y gestión estructurada de datos. Microsoft Access permitirá mantener una base de datos interna de fácil manipulación y actualización para los equipos no técnicos, ofreciendo una interfaz amigable que complementará el trabajo en Excel. A su vez, MySQL Workbench proporcionará una base de datos robusta, relacional y escalable, ideal para manejar grandes volúmenes de información y garantizar la seguridad y consistencia de los datos a nivel corporativo. Mediante la conexión entre ambas plataformas, se asegurará una correcta administración de la información, permitiendo realizar consultas específicas, generar reportes internos y mantener un registro ordenado de todas las campañas y sus resultados. Esta combinación fortalecerá la arquitectura de datos del sistema, garantizando integridad, accesibilidad y escalabilidad en la gestión de la información.

Una vez que la base de datos esté consolidada, se procederá a su integración con Power BI, que funcionará como el núcleo visual y analítico del sistema. A través de conexiones dinámicas con Excel, Access y MySQL Workbench, Power BI extraerá la información actualizada y la transformará en dashboards interactivos que permitan una lectura clara y profunda del desempeño de las campañas. Se diseñarán diferentes paneles adaptados a los niveles de análisis requeridos: uno general que muestre una visión global de las campañas (con métricas totales y comparativas), y otros más específicos que segmenten la información por



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

retailer, formato publicitario, período de tiempo o marca. Estas visualizaciones incluirán gráficos dinámicos, tablas comparativas, indicadores de tendencia y alertas automatizadas, lo que permitirá detectar patrones, oportunidades y desviaciones de manera inmediata.

Finalmente, la implementación de esta metodología no solo busca mejorar la visualización y comprensión de los datos, sino también optimizar los procesos operativos y estratégicos de gestión de campañas. Gracias a la conexión automatizada entre Excel, Access, MySQL Workbench y Power BI, el dashboard podrá actualizarse de forma continua, eliminando la necesidad de generar reportes manuales o solicitar información de manera repetitiva a los retailers. Además, permitirá generar reportes automatizados en distintos formatos para presentaciones internas o reuniones de evaluación. A nivel estratégico, esta integración tecnológica impulsará una cultura organizacional basada en el análisis de datos, donde las decisiones de marketing se sustenten en información confiable, actualizada y visualmente comprensible. En conjunto, el uso de estas herramientas no solo representa un avance técnico significativo, sino también un paso decisivo hacia la transformación digital y analítica del área de marketing de la división.

### **9.2.2. Equipos involucrados en su elaboración**

Un punto de gran relevancia es detallar la estructura colaborativa necesaria para el desarrollo del dashboard de evaluación de rendimiento y toma de decisiones de campañas de retail media dentro de la división de productos profesionales de L'Oréal. Este proyecto no se debe concibir como una tarea aislada del área digital, sino como un esfuerzo conjunto que integra a tres equipos estratégicos de la organización: el equipo de e-commerce, el equipo de marketing de cada una de las marcas de la división y el equipo digital. La interacción entre estos



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

tres actores garantiza una visión integral del proceso, combinando el conocimiento comercial, estratégico y técnico en torno a la gestión de campañas digitales. Su participación coordinada no solo asegura la correcta implementación del dashboard, sino también su utilidad práctica y su alineación con los objetivos generales de la división.

El equipo de e-commerce cumple un rol esencial dentro del proceso, actuando como el principal enlace entre L'Oréal y los distintos retailers (Falabella, Paris, Mercado Libre y Ripley). Este equipo mantiene la relación directa con los socios comerciales, gestionando la comunicación respecto a la planificación, ejecución y evaluación de las campañas de retail media. En este sentido, su participación es clave para validar las métricas comerciales más relevantes como el volumen de ventas, la tasa de conversión o el retorno sobre la inversión publicitaria (ROAS), entre otros relevantes para la evaluación de las campañas, asegurando que los datos entregados por los retailers sean consistentes y verificables. Asimismo, el equipo de e-commerce se encarga de supervisar la correcta asignación de los presupuestos por campaña y de corroborar que los resultados estén alineados con los objetivos comerciales previamente definidos por cada marca. Su rol va más allá de la recolección de información: implica garantizar que el desempeño reflejado en el dashboard tenga coherencia con la realidad del negocio, validando la fiabilidad de las cifras reportadas y su correspondencia con el rendimiento observado en los canales digitales. Además, este equipo proporciona contexto cualitativo sobre los resultados, explicando variaciones o comportamientos inusuales en las métricas, y colaborando activamente en la mejora continua del sistema de análisis.

Por su parte, el equipo de marketing de cada una de las marcas se posiciona como el usuario estratégico del dashboard, siendo responsable de la definición de los objetivos comunicacionales y de posicionamiento que cada campaña busca alcanzar. Este equipo traduce los resultados obtenidos por el área



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

comercial en información útil para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo identificar qué formatos, mensajes o canales son más efectivos para cada tipo de público o periodo. Además, el equipo de marketing colabora estrechamente en la etapa de diseño conceptual del dashboard, aportando su conocimiento sobre las métricas que realmente aportan valor al análisis, tales como la tasa de conversión (CTR), las impresiones de producto o la eficiencia del gasto publicitario. Su participación asegura que la herramienta sea más que un tablero de control: se convierta en una plataforma de inteligencia de marketing, capaz de transformar los datos en aprendizajes aplicables a futuras campañas. También son los encargados de comunicar los resultados y aprendizajes hacia los equipos globales o regionales, promoviendo una cultura organizacional basada en la analítica y la mejora continua.

El equipo digital desempeña un papel técnico y operativo fundamental, siendo el responsable directo del desarrollo, integración y mantenimiento del dashboard. Este equipo será el encargado de consolidar los datos provenientes de las distintas fuentes reportes en PDF, plataformas de retailers o planillas internas en una base centralizada en Excel, la cual posteriormente se conectará a Power BI, herramienta en la que se construirá el dashboard interactivo. Además, el equipo digital diseñará las visualizaciones, gráficos y filtros necesarios para que la información sea comprensible, estética y funcional, asegurando que los usuarios puedan navegar de manera intuitiva por los distintos niveles de detalle, siempre con la supervisión y aprobación en el diseño desde el equipo de marketing. Más allá del diseño técnico, el equipo digital tendrá la responsabilidad de establecer los protocolos de actualización periódica, velar por la integridad de los datos y ofrecer soporte continuo a los equipos de marketing y e-commerce. Su labor representa el puente entre la tecnología y la estrategia, garantizando que la herramienta funcione de manera fluida, confiable y adaptable a las necesidades cambiantes de la organización.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

En conjunto, la colaboración entre los equipos de e-commerce, marketing y digital representa un pilar fundamental para el éxito del proyecto. Mientras el área de e-commerce aporta el contexto comercial y la validación de métricas clave, el equipo de marketing otorga la visión estratégica y comunicacional, y el equipo digital aporta la ejecución técnica y analítica necesaria para dar vida al dashboard. Esta sinergia interdisciplinaria permitirá no solo construir una herramienta de alto valor operativo, sino también fomentar un modelo de gestión basado en datos, colaboración y mejora continua, optimizando así la efectividad de las campañas de retail media y fortaleciendo la toma de decisiones dentro de la división de productos profesionales de L'Oréal.

También es importante destacar que este proceso deberá contar con la aprobación formal del directorio de la división, instancia clave para garantizar la viabilidad y respaldo institucional del proyecto. El directorio no solo tendrá la responsabilidad de autorizar la puesta en marcha del dashboard, sino también de supervisar su correcta implementación y evaluar su impacto estratégico dentro del área de marketing y medios. En esta etapa inicial, el equipo digital deberá presentar ante el directorio una propuesta detallada que incluya los objetivos del proyecto, la metodología de desarrollo, los beneficios esperados, el cronograma de ejecución y los recursos requeridos, tanto en términos de tiempo como de dedicación de los equipos involucrados.

Una vez aprobado el proyecto, el rol del directorio continuará siendo fundamental, ya que será el principal receptor de los reportes ejecutivos generados a partir del dashboard. Estos reportes permitirán acceder a una visión global y consolidada del rendimiento de las campañas digitales, facilitando la identificación de oportunidades de mejora y el análisis del retorno de la inversión en medios. Asimismo, el dashboard ofrecerá al directorio una herramienta de transparencia y control, permitiéndole observar en tiempo real



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

los resultados alcanzados por las distintas marcas y retailers, así como evaluar la efectividad de las estrategias implementadas por el equipo de marketing.

### 9.2.3. Tareas que realizar para la puesta en marcha y matriz RACI

Para esta herramienta es importante establecer tareas que realizar para la puesta en marcha como propósito de detallar las distintas acciones necesarias para implementar el dashboard desde su fase inicial hasta su operatividad completa dentro de la división. Este proceso implica una serie de pasos planificados y coordinados que aseguran que la herramienta no solo se construya correctamente, sino que también funcione de manera eficiente y sostenible en el tiempo. La puesta en marcha del dashboard requiere la colaboración activa de los equipos involucrados, la definición clara de responsabilidades y la verificación continua de los flujos de información. Cada tarea desempeña un rol fundamental para garantizar que los datos provenientes de las campañas de retail media se integren, procesen y visualicen correctamente en la plataforma final, permitiendo una lectura coherente y útil para la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, la correcta ejecución de estas etapas será clave para asegurar que el dashboard cumpla con su propósito principal transformar la información dispersa en un sistema centralizado, automatizado y de alto valor analítico para la gestión del marketing digital.

La primera tarea esencial para la puesta en marcha del dashboard consiste en la elaboración de la propuesta conceptual del proyecto, la cual debe servir como punto de partida para su desarrollo técnico y estratégico. En esta etapa inicial, el equipo digital será responsable de definir los objetivos generales de la herramienta, su alcance funcional, los beneficios esperados y los requerimientos técnicos básicos. Con esta información se preparará una presentación formal dirigida al directorio de la división, donde se expondrá el valor estratégico del dashboard para la optimización de las campañas de retail media, así como su



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

contribución a la eficiencia operativa y al fortalecimiento de la toma de decisiones basada en datos. La aprobación de esta instancia directiva resultará fundamental, ya que permitirá asignar los recursos necesarios tanto humanos como tecnológicos y dar inicio oficial al proyecto, asegurando su alineación con los lineamientos globales de L'Oréal y las metas comerciales de la división.

Posteriormente, una vez aprobado el proyecto, la segunda tarea consistirá en la recopilación y organización de la información proveniente de las campañas digitales ejecutadas con los distintos retailers. Esta fase implica reunir los datos entregados por plataformas como Falabella, Paris, Ripley y Mercado Libre, los cuales suelen presentarse en formatos heterogéneos y con distintos niveles de detalle. Para consolidarlos de manera coherente, se desarrollará una planilla maestra en Excel, a cargo del equipo digital de la división, donde se concentrarán las métricas clave tales como impresiones, clics, CTR, conversiones, inversión y ROAS entre otras. Esta base de datos será el insumo principal sobre el cual se construirá el dashboard y deberá completarse de manera periódica tanto con información histórica como con los resultados actuales de las campañas en curso. La consistencia en la recopilación y actualización de estos datos será determinante para garantizar la calidad del análisis y la confiabilidad de las visualizaciones en Power BI.

La tercera tarea se centrará en la estructuración y estandarización de las métricas que alimentarán el dashboard. Dado que cada retailer maneja formatos y definiciones propias, será necesario definir un marco común de indicadores y metodologías de cálculo que permitan comparar resultados bajo una misma lógica. En esta fase, el equipo digital y el equipo de e-commerce trabajarán colaborativamente para seleccionar las métricas más relevantes desde una perspectiva tanto comercial como de marketing, validando aquellas que sean realmente representativas del rendimiento de las campañas por el equipo de marketing. Asimismo, se incorporarán fórmulas automáticas dentro de la



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

planilla Excel para calcular indicadores como CTR promedio, CPC, tasa de conversión o ROAS de forma estandarizada. Este trabajo previo de normalización será clave para construir una base sólida que evite interpretaciones erróneas y asegure que el dashboard refleje información precisa, comparable y de utilidad estratégica.

La cuarta etapa corresponde a la implementación técnica y diseño visual del dashboard en Power BI, que transformará la base de datos de Excel en una herramienta interactiva y dinámica. En esta fase se establecerá la conexión entre ambos sistemas, de manera que Power BI pueda leer automáticamente los datos actualizados desde la planilla, procesarlos y representarlos a través de gráficos, tablas y paneles comparativos. Se definirá una estructura visual intuitiva que priorice la claridad y jerarquía de la información, incorporando filtros y segmentaciones que permitan explorar los resultados por retailer, período, formato o tipo de campaña. Además, se programarán actualizaciones que aseguren la vigencia de los datos con fechas clave donde la planilla debe ser actualizada para su posterior revisión por los equipos de e-commerce y marketing. Durante esta etapa, se realizarán pruebas de funcionamiento para verificar la correcta transferencia de información, la consistencia de los indicadores y la estabilidad del sistema.

Finalmente, la quinta tarea consistirá en la validación final, implementación oficial y capacitación de los equipos que utilizarán el dashboard. Se realizarán pruebas piloto con campañas reales para evaluar su desempeño, recopilar retroalimentación y ajustar tanto la visualización como la estructura de los reportes si es necesario. Una vez que el sistema esté validado, se implementará formalmente dentro del flujo de trabajo de la división, integrándolo como herramienta central de monitoreo y análisis. En paralelo, se organizarán sesiones de capacitación para los equipos de marketing, digital y e-commerce, orientadas a promover el uso eficiente del dashboard, la interpretación de los indicadores y



la adopción de buenas prácticas en el análisis de datos. Este cierre operativo garantizará que la herramienta no solo sea técnicamente funcional, sino también estratégicamente integrada al proceso de toma de decisiones, consolidando una cultura analítica y colaborativa en la gestión de las campañas de retail media. Para la fácil lectura de las responsabilidades en cada una de las etapas de la creación del dashboard, a continuación, se presentará una matriz RACI que establecerá las distintas labores de cada uno de los equipos y en la importancia de cada uno de estos en cada tarea.

Tarea	Marketing	E-commerce	Digital	Directorio DPP
1. Creación de la idea y evaluación del proyecto	A-I	C-I	R	
2. Elaboración de presentación	A-I	A-I	R	I
3. Presentación del proyecto	I	I	R	A
4. Aprobación del proyecto	C-I	C-I	A	R
5. Recopilación de reportes y proyecciones	C-I	R	A	
6. Revisión de la información y verificación de esta	A-I	R	C	



7. Elaboración de planilla Excel consolidando información	A-I	C-I	R
8. Validación de la estructura e información de la planilla	A-I	R	C-I
9. Conexión hacia Microsoft Access	A-I	C-I	R
10. Conexión hacia SQL	A-I	C-I	R
11. Elaboración de diseño del dashboard	A-C	I	R
12. Conexión entre planilla y Power BI	A-I	C-I	R
13. Puesta en marcha y testeo con primeras campañas	A-I	C-I	R
14. Consolidación de todas las campañas en el dashboard	C-I	C-A	R
15. Puesta en marcha final	A-I	A-I	R

A-I



16. Capacitación sobre el dashboard y las herramientas ligadas a este	I	C-I	R	A-I
17. Revisión de resultados de campañas y el dashboard	R-A	C-I	R	I
18. Análisis de aprendizajes de campañas y el uso del dashboard	R-A	I	R	I

#### 9.2.4. Carta Gantt del proyecto

La Carta Gantt del proyecto constituye una herramienta fundamental para la planificación, organización y seguimiento del proceso de elaboración del dashboard. A través de ella, es posible visualizar de manera clara y estructurada las etapas, tareas, responsables y plazos asociados a cada fase del desarrollo, desde la conceptualización inicial hasta la implementación final y su posterior monitoreo. Esta planificación temporal no solo facilita la coordinación entre los distintos equipos involucrados marketing, digital y e-commerce, sino que también permite anticipar posibles retrasos, asignar recursos de forma eficiente y asegurar que cada hito se cumpla según lo establecido. En este contexto, la Carta Gantt actúa como una guía de control y gestión del proyecto, garantizando que su ejecución se realice de manera ordenada, coherente y alineada con los objetivos estratégicos definidos para la creación del dashboard.



A continuación, se presentará la Carta Gantt correspondiente al proyecto, donde se detallan las etapas de trabajo, los responsables y los tiempos estimados para la correcta implementación y puesta en marcha del dashboard.

Tarea	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20
1. Creación de la idea y evaluación del proyecto	█	█																		
2. Elaboración de presentación			█	█																
3. Presentación al directorio				█	█															
4. Aprobación del directorio					█	█														
5. Recopilación de reportes y proyecciones						█	█													
6. Revisión de la información y verificación de							█	█												
7. Elaboración de planilla excel consolidando información								█	█											
8. Validación de la estructura e información de la planilla									█											
9. Conexión hacia Microsoft Access										█										
10. Conexión hacia SQL											█									
11. Elaboración de diseño del dashboard												█	█							
12. Conexión entre planilla y Power BI													█	█						
13. Puesta en marcha y testeo con primeras campañas														█	█					
14. Consolidación de todas las campañas en el dashboard																█				
15. Puesta en marcha final																		█		
16. Capacitación sobre el dashboard y las herramientas																				█

### 9.3. Riesgos potenciales y medidas de mitigación

Si bien en la planificación del proyecto se han definido con claridad las tareas, etapas y responsabilidades necesarias para la implementación del dashboard, es importante reconocer que, en la práctica, los procesos pueden enfrentar diversas contingencias que afecten su desarrollo. Factores como la disponibilidad de los equipos, la precisión de los datos recopilados o la coordinación entre las distintas áreas involucradas pueden generar retrasos o desajustes en los plazos establecidos. Además, la naturaleza interdisciplinaria del proyecto que involucra a los equipos de marketing, e-commerce y digital, junto con la supervisión del directorio hace que la



comunicación efectiva y la alineación de objetivos sean elementos esenciales para evitar confusiones o duplicidad de esfuerzos.

Asimismo, es necesario considerar que durante la ejecución del proyecto pueden surgir dificultades técnicas o metodológicas relacionadas con la estructuración de la base de datos, la conexión entre herramientas (como Excel y Power BI) o la validación de las métricas empleadas. Estas posibles deficiencias podrían derivar en demoras en la entrega de resultados, inconsistencias en la información o fallas en la interpretación de los datos visualizados. Por ello, resulta fundamental anticipar estos escenarios mediante una planificación flexible, la definición de mecanismos de seguimiento y control, y una comunicación constante entre los equipos participantes.

A continuación, se presentarán los principales problemas y desafíos que podrían surgir durante la elaboración y puesta en marcha del dashboard, con el objetivo de anticipar sus posibles impactos y establecer estrategias preventivas que aseguren la correcta implementación y funcionamiento de la herramienta dentro de la división.

- **Rechazo por parte del directorio**

Uno de los principales riesgos al iniciar este tipo de proyectos es la posibilidad de que el directorio no apruebe su implementación. Esto puede deberse a múltiples factores, como la falta de comprensión del valor estratégico del dashboard, dudas sobre la rentabilidad de la inversión o la percepción de que la iniciativa no se alinea con las prioridades actuales de la división. Un rechazo en esta etapa inicial podría significar la paralización del proyecto, la reasignación de recursos y la pérdida del impulso del equipo responsable, afectando directamente la planificación general y la moral de los involucrados.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

Para evitar esta situación, es fundamental presentar al directorio una propuesta sólida y bien argumentada, que evidencie tanto los beneficios tangibles como los intangibles del dashboard. La preparación de un business case con objetivos claros, KPIs medibles, análisis de retorno esperado y una demostración de cómo esta herramienta optimizará la toma de decisiones es clave. Asimismo, se recomienda plantear una implementación escalonada, que permita evidenciar resultados tempranos y facilitar la aprobación de fases posteriores. Finalmente, es necesario establecer un compromiso de reportes periódicos al directorio, mostrando los resultados generados y asegurando la transparencia del proceso, lo que fortalecerá la confianza y el apoyo hacia el proyecto.

- **Problemas en la comunicación con el retail para la entrega de proyecciones y resultados**

Un segundo desafío importante radica en la coordinación y comunicación con los distintos retailers que colaboran con la división. Cada socio comercial puede manejar formatos, plazos y metodologías diferentes para reportar resultados, lo que genera inconsistencias en la información recibida. Retrasos en la entrega de datos, métricas poco claras o incompatibles, y diferencias en las definiciones de indicadores como “ventas”, “conversiones” o “retorno de inversión” pueden provocar distorsiones en los análisis y retrasos en la actualización del dashboard. Esta falta de alineación puede debilitar la confiabilidad del sistema y entorpecer la evaluación comparativa entre campañas o marcas.

Para mitigar estos problemas, es fundamental establecer acuerdos formales de intercambio de datos que definan con precisión los formatos, plazos y métricas a entregar por parte de cada retail. La estandarización de plantillas y la creación de un canal de comunicación único y formalizado facilitarán la



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

consistencia de la información. Además, se recomienda implementar validaciones automáticas en la planilla maestra que alerten sobre errores o datos faltantes, y mantener reuniones periódicas con los responsables de cada retailer para revisar la calidad y coherencia de los datos. Con ello se asegura una colaboración más eficiente, una mejor trazabilidad de la información y una actualización oportuna de los resultados dentro del dashboard.

- **Descomunicación entre los equipos en las labores que se están llevando a cabo**

La ejecución de un proyecto multidisciplinario como este requiere una coordinación constante entre los distintos equipos involucrados marketing, digital y e-commerce. La falta de comunicación o alineación entre ellos puede generar duplicidad de esfuerzos, solapamiento de tareas y una ejecución desordenada del cronograma. Si no se gestionan adecuadamente los flujos de información y responsabilidades, se corre el riesgo de que el proyecto avance de manera fragmentada, afectando tanto la calidad técnica del dashboard como su adopción interna.

Para prevenir esta descoordinación, se debe contar con una estructura de gestión de proyecto clara, donde cada equipo conozca su rol, responsabilidades y entregables específicos. La creación de una matriz RACI, una carta Gantt, reuniones de seguimiento semanales y canales de comunicación permanentes, contribuye a mantener la sincronización. Asimismo, disponer de un repositorio compartido que centralice los documentos, versiones y acuerdos del proyecto permite evitar confusiones y asegurar la trazabilidad del trabajo. Finalmente, se recomienda realizar capacitaciones interdepartamentales que promuevan la comprensión común de las métricas, objetivos y beneficios del dashboard, fortaleciendo la cohesión y el compromiso colectivo en torno a su desarrollo.



- **Problemas en la conexión entre Excel y Power BI**

Otro de los posibles obstáculos técnicos radica en la conexión entre la base de datos elaborada en Excel y su integración con Power BI. Dado que este dashboard depende de la correcta transferencia y actualización de datos, cualquier error en la vinculación como rutas de archivo incorrectas, cambios en la estructura de las planillas o problemas de permisos puede generar fallas en la actualización de la información. Estos inconvenientes pueden derivar en reportes desactualizados, métricas erróneas y pérdida de confianza en la herramienta por parte de los equipos responsables de la revisión de esta herramienta.

Para mitigar estos riesgos, es esencial definir una fuente de datos centralizada y controlada, alojada en una ubicación estable (por ejemplo, SharePoint o OneDrive corporativo), evitando el uso de archivos locales. Además, debe establecerse una estructura fija para las columnas de Excel, acompañada de un diccionario de datos que documente definiciones y formatos. También resulta recomendable implementar validaciones automáticas y procesos de prueba antes de publicar cambios en producción, asegurando la integridad de los datos. En etapas posteriores, y si el proyecto crece en volumen o complejidad, se puede considerar migrar la fuente de datos a un entorno más robusto, asegurando mayor estabilidad y escalabilidad del sistema.

- **Problemas en la homogeneidad de los resultados**

La homogeneidad de los resultados constituye un desafío clave para la fiabilidad del dashboard. Los distintos retailers y equipos internos pueden utilizar definiciones o metodologías de medición diferentes, lo que dificulta la comparación entre campañas o marcas. Por ejemplo, una “venta” o una “conversión” puede tener significados distintos según la fuente de



información o el periodo de análisis utilizado. Estas diferencias provocan inconsistencias en las métricas, errores en la interpretación de los resultados y, en última instancia, decisiones basadas en datos no comparables.

Para abordar este problema, se debe implementar un proceso de estandarización de métricas y definiciones a través de la creación de un data dictionary común que especifique las fórmulas, unidades y ventanas de atribución utilizadas por toda la división. Este documento debe ser validado por los equipos de marketing, digital y e-commerce, y mantenerse actualizado en un repositorio compartido. Adicionalmente, Power BI puede incorporar transformaciones automáticas que normalicen los datos provenientes de diferentes fuentes, asegurando coherencia en las visualizaciones. Finalmente, se recomienda incluir dentro del dashboard una sección de “definiciones y supuestos” visible para todos los usuarios, fomentando la transparencia y comprensión del origen y calidad de los datos. Esto permitirá mantener la confianza en la herramienta y garantizar que los análisis generados se basen en información homogénea y verificable.

En conclusión, anticipar y gestionar estos posibles problemas resulta fundamental para asegurar el éxito del proyecto y la correcta implementación del dashboard. Cada uno de los desafíos mencionados desde la aprobación inicial del directorio hasta los aspectos técnicos de conexión y estandarización de datos representa una oportunidad para fortalecer la planificación, la comunicación interdepartamental y la madurez analítica de la división. Adoptar un enfoque preventivo, con protocolos claros, responsables definidos y herramientas de control adecuadas, permitirá reducir los riesgos operativos y garantizar la continuidad del proyecto. De esta manera, la puesta en marcha del dashboard no solo significará un avance tecnológico, sino también una mejora estructural en la forma en que L'Oréal gestiona, analiza y aprende de sus campañas de retail media, consolidando una cultura organizacional basada en la eficiencia, la transparencia y la toma de decisiones informadas.



## 10. Diseño general del Dashboard

El diseño general del dashboard se estructura con el objetivo de homogeneizar el flujo de información, facilitar el trabajo de los equipos involucrados y establecer un estándar visual y funcional que permita una lectura rápida, consistente y estratégica de los resultados. Para ello, se tomará como referencia la propuesta de diseño desarrollada por el equipo de Publicis (agencia encargada de la ejecución y reporting de las campañas de Pure Media) la cual en el año 2025 presentó su propio dashboard para las campañas enfocadas en pure media donde se destaca su claridad visual, uso eficiente de la jerarquía gráfica y enfoque en la interpretación ágil de datos. Sin embargo, este diseño será adaptado para responder a las necesidades específicas de la división de productos profesionales, particularmente en lo relativo al análisis de campañas de retail media y al seguimiento de indicadores comerciales integrados al ecosistema de la empresa.

A diferencia del diseño empleado por Publicis, que prioriza indicadores de alcance, interacción y rendimiento digital, la versión propuesta para este proyecto incorporará un enfoque híbrido que combina métricas de marketing digital con resultados comerciales asociados al comportamiento de venta en retail. Esto implica que, además de los indicadores tradicionales de campañas como impresiones, clics, CTR, CPC o conversiones se integrarán KPI's críticos para evaluar el rendimiento real de las acciones en términos de negocio, entre los que destacan: ventas totales generadas por cada campaña, variación porcentual del sell-out, ticket promedio por transacción y ROAS (Return on Ad Spend) asociado a cada retailer y cada periodo. Esta integración permitirá comprender no solo el desempeño publicitario, sino también su impacto directo en los resultados financieros y en la contribución al portafolio.

El dashboard estará organizado en módulos temáticos que faciliten la navegación y la interpretación de los datos. En primer lugar, se incluirá un módulo de Overview con los KPI's globales y tendencias generales del periodo, permitiendo una lectura ejecutiva inmediata. Posteriormente, se dispondrán secciones específicas para campañas por retailer, campañas por marca y análisis de productos estratégicos, donde se combinarán visualizaciones como tablas dinámicas, gráficos de barras, series temporales y matrices comparativas de



UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

desempeño. Una estructura coherente y estandarizada asegurará que todos los actores, desde el equipo de marketing hasta el área comercial y el directorio, accedan a la misma información bajo un formato homogéneo y fácilmente replicable.

Además, el diseño considerará criterios de accesibilidad y eficiencia operativa. Se establecerán códigos de color uniformes para cada retailer y categoría, etiquetas claras para la interpretación de métricas, y filtros interactivos que permitirán segmentar los datos por campaña, mes, marca o tipo de campaña, entre otros. Esto permitirá que los usuarios realicen análisis ad-hoc sin necesidad de recurrir a múltiples fuentes o a reportes paralelos, reduciendo así la fragmentación informativa. Del mismo modo, el layout favorecerá la automatización de actualizaciones mediante conexiones directas a bases de datos internas, archivos Excel y reportes proporcionados por los retailers.

### **11. Principales KPI's para la medición del rendimiento del dashboard**

La definición de los KPI's (Key Performance Indicators) es un componente fundamental para garantizar que el dashboard cumpla efectivamente su función como herramienta de control, análisis y toma de decisiones. En el contexto de la gestión de campañas de marketing digital y del monitoreo comercial en la división de productos profesionales, los KPI's permiten evaluar el rendimiento de las acciones implementadas y la eficacia de los procesos internos, asegurando que las decisiones se basen en información confiable, actualizada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

En primer lugar, se consideran los KPI's relacionados con el desempeño de las campañas digitales, cuyo objetivo es medir el impacto real de las acciones ejecutadas las campañas. Entre estos indicadores destacan el CTR (Click-Through Rate), el CPC (Costo por Clic), el CVR (tasa de conversión) y el ROAS (Return on Ad Spend). Estos KPI's permiten identificar la efectividad de los mensajes, la eficiencia del presupuesto invertido y la calidad del tráfico generado. Asimismo, indicadores como el alcance, la frecuencia y la participación también son relevantes para entender el nivel de visibilidad y engagement que alcanzan las campañas



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

en su público objetivo. Su monitoreo facilita la optimización continua, permitiendo detectar desviaciones, audiencias con bajo rendimiento o creatividades que requieren actualización.

Un segundo grupo corresponde a los KPI's vinculados a la gestión comercial y el comportamiento del sell-out, esenciales para evaluar el impacto de las campañas sobre las ventas en el retail y en distribuidores profesionales. Aquí se incorporan métricas como el crecimiento porcentual de sell-out por marca o categoría, la variación intermensual, el promedio de ticket, la penetración de productos estratégicos y la contribución al portafolio general. La incorporación de estos KPI's dentro del dashboard permite observar correlaciones entre inversión en medios, ejecución comercial y resultados de venta, fortaleciendo la comunicación con los retailers y facilitando la planificación conjunta. De igual forma, indicadores como el quiebre de stock, la cobertura y el cumplimiento de metas comerciales entregan información crítica para la toma de decisiones rápidas y coordinadas.

Finalmente, se medirán de forma interna los KPI's orientados al rendimiento operativo de los distintos equipos relacionados a las campañas de retail media, los cuales resultan indispensables para evaluar la eficiencia del flujo de trabajo asociado a la construcción y actualización del dashboard. Entre ellos destacan la puntualidad en la entrega de datos por parte de los equipos involucrados, la tasa de errores en la carga o procesamiento de información, el porcentaje de automatización de los reportes y el tiempo promedio de actualización del dashboard. Estos indicadores permiten medir la madurez del sistema de reporting, identificar cuellos de botella y asegurar la homogeneidad de los resultados. Su incorporación fortalece la gobernanza del proyecto al establecer parámetros claros de calidad y consistencia en el manejo de datos.

Para entender y medir el impacto del dashboard en las campañas digitales de retail media se tomarán las campañas realizadas por la división en los últimos 6 meses de operación previo a la implementación del dashboard y se tomara el valor general de cada uno de los KPIs relevantes anteriormente mencionados de las campañas de cada una de las marcas y cada uno de los retails. Posterior a esto y la activación del dashboard se hará el mismo ejercicio, pero con los primeros 6 meses de funcionamiento de la herramienta y se verá el impacto real del dashboard en cuestión en las campañas de cada una de las marcas y los anunciantes. Además



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

se le consultara a los encargados desde L'Oréal de las labores relacionadas a retail media la utilidad de herramienta y si esta la ha ayudado a optimizar sus labores en relación con retail media.

## 12. Conclusiones

El desarrollo de esta memoria permitió diagnosticar, analizar y abordar de manera integral los desafíos que enfrenta actualmente la División de Productos Profesionales (DPP) de L'Oréal Chile en relación con la gestión y análisis de sus campañas de Retail Media. Este proceso evidenció que, si bien el Retail Media se ha convertido en un componente estratégico dentro del mix digital de la división, la falta de estandarización en la entrega y consolidación de datos ha limitado significativamente el aprovechamiento de su potencial. En particular, la fragmentación de la información entre los diferentes retailers, siendo estos, Falabella, Paris, Ripley y Mercado Libre ha generado un escenario en el que la toma de decisiones se ve condicionada por procesos manuales, fuentes de datos heterogéneas y dificultades para realizar comparaciones transversales confiables.

La ausencia de una plataforma unificada donde converjan todas las métricas relevantes ha obstaculizado la capacidad del equipo digital y de marketing para evaluar adecuadamente el rendimiento de las campañas, comprender el impacto real de las inversiones y optimizar los recursos de manera eficiente. Esto ha derivado en una reducción de la velocidad de análisis, una menor capacidad para detectar tendencias y oportunidades de mejora, y una carga operativa excesiva que afecta tanto la productividad como la calidad del análisis estratégico. En consecuencia, se identificó una necesidad urgente de contar con una herramienta que permita centralizar y estandarizar los datos provenientes de los distintos retailers, otorgando al equipo una visión más clara, coherente y accionable del panorama de Retail Media.

En respuesta a estas problemáticas, esta memoria desarrolla y fundamenta la propuesta de un Dashboard integral de medición, cuyo diseño se sustenta tanto en los requerimientos internos de la división como en las mejores prácticas de la industria del marketing digital. El Dashboard propuesto reúne en un único entorno los principales indicadores de desempeño,



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

tales como impresiones, clics, CTR, CPC, conversiones, ventas, ticket promedio y ROAS, lo que permite homogenizar los resultados y facilitar su interpretación. Su implementación no solo ofrece una mejora directa en los procesos de análisis, sino que también potencia la capacidad de realizar comparaciones entre retailers, marcas, periodos y tipos de campañas, generando un marco analítico coherente y escalable.

Asimismo, la propuesta contempla elementos de planificación operativa esenciales para asegurar su correcta adopción y continuidad en el tiempo, tales como una matriz RACI que define roles y responsabilidades dentro del equipo, y una carta Gantt que organiza las etapas del proyecto. Estas herramientas contribuyen a reducir la ambigüedad operativa, mejorar la coordinación entre áreas y garantizar que el Dashboard se implemente de forma ordenada, respondiendo tanto a las necesidades actuales como a posibles extensiones futuras. La incorporación de estas metodologías reafirma la importancia de abordar el proyecto no solo desde una perspectiva tecnológica, sino también organizacional.

El análisis integral realizado durante la memoria evidencia que la adopción del Dashboard permitirá incrementar la eficiencia del gasto publicitario al habilitar un enfoque más analítico, basado en evidencia y orientado a la optimización continua. Con la herramienta, será posible identificar con mayor claridad cuáles formatos, ubicaciones, retailers y estrategias generan mejores resultados según el objetivo de cada campaña, lo que impactará directamente en el retorno de inversión y en la productividad de las acciones de Retail Media. De este modo, la división podrá transitar desde un modelo reactivo, basado en revisiones manuales y dispersas, hacia un modelo proactivo, donde las decisiones se fundamentan en datos consistentes, comparables y oportunamente actualizados.

Finalmente, este proyecto sienta las bases para el desarrollo de una cultura organizacional más madura en el uso de datos dentro de la División de Productos Profesionales. La creación de un entorno centralizado y estandarizado de información posibilita la construcción de una memoria histórica de desempeño, esencial para análisis longitudinales, aprendizaje acumulado y toma de decisiones estratégicas a largo plazo. La adopción del Dashboard orienta a la organización hacia un modelo de gestión más robusto, escalable y alineado con las tendencias globales del marketing digital y la analítica aplicada. Esto permitirá a la



UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

división no solo resolver las problemáticas actuales, sino también posicionarse de manera competitiva dentro del ecosistema digital de L'Oréal Chile, potenciando su capacidad de innovación, eficiencia y crecimiento sostenido en el tiempo.

### 13. Recomendaciones para el futuro

En primer lugar, se recomienda avanzar hacia la automatización total de la carga y actualización de datos dentro del Dashboard. Durante el desarrollo de esta memoria se identificó que una parte importante de los retrasos, errores y dificultades en el análisis proviene de la dependencia de procesos manuales de extracción y consolidación. La posibilidad de integrar APIs, conectores automáticos o acuerdos de intercambio de datos estandarizados con los principales retailers permitiría eliminar la intervención humana en tareas repetitivas y minimizar la aparición de inconsistencias entre fuentes. La automatización aseguraría una actualización continua, rápida y confiable de la información, permitiendo trabajar con datos en tiempo real y reduciendo significativamente la carga operativa del equipo digital. De esta manera, la división podría destinar más tiempo al análisis estratégico y menos al procesamiento de datos, fortaleciendo la agilidad y oportunidad en la toma de decisiones.

Una segunda recomendación consiste en incorporar analítica avanzada y modelos predictivos que permitan proyectar resultados futuros, anticipar comportamientos y facilitar la planificación estratégica del presupuesto. La disponibilidad de información histórica y estandarizada, que el Dashboard contribuirá a consolidar, permitirá la aplicación de técnicas de modelamiento predictivo orientadas a estimar métricas críticas como ventas futuras, ROAS esperado, impacto por categoría o por tipo de campaña. La integración de estos modelos permitirá simular escenarios, medir la sensibilidad de distintos formatos publicitarios y optimizar el presupuesto antes de ejecutarlo, incrementando la eficiencia de la inversión. Además, estos modelos podrán incorporar factores externos como estacionalidad, promociones del retailer o tendencias de consumo, ofreciendo una visión más completa y estratégica del ecosistema de Retail Media.



En tercer lugar, se recomienda migrar el Dashboard hacia una plataforma robusta y escalable, tal como Power BI u otra herramienta de análisis empresarial que permita manejar mayores volúmenes de datos, ofrecer visualizaciones avanzadas y facilitar el acceso de múltiples usuarios dentro de la compañía. La integración con bases de datos estructuradas, como un servidor SQL, permitiría almacenar información histórica, actualizarla de manera automatizada y generar paneles dinámicos que respondan a las necesidades cambiantes del equipo digital, comercial y de marketing. Una plataforma de este tipo, además, facilitaría la creación de permisos de acceso diferenciados, el diseño de informes personalizados y la colaboración simultánea entre equipos, asegurando que el Dashboard pueda crecer en complejidad y alcance sin perder estabilidad ni velocidad de procesamiento.

Una cuarta recomendación relevante para el futuro es la implementación de sistemas de alertas automáticas basadas en métricas clave de rendimiento, que permitan identificar de manera temprana desviaciones, anomalías o pérdidas de eficiencia en las campañas. El establecimiento de alertas configurables, por ejemplo, disminución abrupta del CTR, aumento inesperado del CPC, caída del ROAS por debajo de un umbral definido o problemas de entrega dentro de un retailer, ofrecería una capacidad preventiva que actualmente no existe dentro del flujo operativo. Estas alertas permitirían reaccionar con rapidez ante situaciones que podrían afectar ventas o desempeño, fortaleciendo la capacidad de respuesta y asegurando una gestión más activa y orientada al control continuo del rendimiento de las campañas.

Finalmente, se recomienda la creación de un repositorio histórico centralizado de datos de Retail Media, que permita realizar análisis longitudinales, identificar tendencias de largo plazo y construir un conocimiento acumulativo sólido dentro de la división. Este repositorio, idealmente integrado con el Dashboard y alimentado de manera automática, funcionaría como un archivo histórico donde se almacenen campañas pasadas, métricas estructuradas, comportamientos por retailer, resultados por marca y estacionalidades. La existencia de este repositorio no solo facilitaría estudios comparativos y evaluaciones estratégicas, sino que también permitiría desarrollar capacidades analíticas más complejas, tales como machine learning y segmentación avanzada. Asimismo, contribuiría a la profesionalización del equipo

Con formato: Justificado



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

digital, al servir como fuente permanente de aprendizaje y como soporte para decisiones fundamentadas a largo plazo, evitando la pérdida de información valiosa por rotación de personal o por falta de registros consolidados.

#### 14. Bibliografía

L'Oréal. (s. f.). Welcome to L'Oréal.com. <https://www.loreal.com/en/>

Broom, G. M., & Sha, B. L. (2013). Cutlip & Center's Effective Public Relations (11th ed.). Pearson.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management control systems (12.ª ed.). McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives (4.ª ed.). Pearson.

Simons, R. (2010). Performance measurement & control systems for implementing strategy (2.ª ed.). Prentice Hall.

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12.ª ed.). Wiley.

Project Management Institute (PMI). (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (6.ª ed.). PMI.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

Eby, K. (2023, 5 septiembre). Una guía completa de gestión de proyectos para todo lo relacionado con la matriz RACI. Smartsheet. <https://es.smartsheet.com/comprehensive-project-management-guide-everything-raci>

Greene, C. G. (s. f.). Carta Gantt. <https://proyecto1c.blogspot.com/2012/06/carta-gantt.html>

Eckerson, W. W. (2010). Performance dashboards: Measuring, monitoring, and managing your business (2.ª ed.). Wiley.

Few, S. (2006). Information dashboard design: The effective visual communication of data. O'Reilly Media

Briseth, J.C. & Elmer, C.Y. (2025) Implementación de un Dashboard de Ventas con Power BI para la Automatización de Reportes de la empresa Buenazo Commerce S.A.C.

## 15. Referencias

Platón. (2003). El banquete (C. García Gual, Trad.). Alianza Editorial. (Obra original publicada ca. 385 a. C.)

Le Goff, J. (2007). La civilización del Occidente medieval. Paidós.

Gombrich, E. H. (2012). La historia del arte (R. Santos Torroella, Trad.). Debate. (Obra original publicada en 1950)

Wolf, N. (2002). El mito de la belleza (M. L. Rodríguez Tapia, Trad.). Debate. (Obra original publicada en 1990)



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

ThickTails. (s. f.). Hair histories: Evolution of women's hair care through the ages.  
<https://thicktails.com/blogs/stimulate-hair-growth/hair-histories-evolution-of-womens-hair-care-through-the-ages>

Kenra Professional. (s. f.). History of haircare.  
<https://www.kenraprofessional.com/blog/history-of-haircare>

eSkinCareStore. (s. f.). Hair care: Its origin and history.  
<https://www.eskincarestore.com/eBeauty-Blog/hair-care-its-origin-and-history>

Bingo. (2024, 23 de julio). The evolution of hair care products – past, present, and future. <https://www.bingo-cosmetic.com/blog/the-evolution-of-hair-care-products-past-present-and-future>

Jones, G. (2010). *Beauty imagined: A history of the global beauty industry*. Oxford University Press.

Tungate, M. (2011). *Branded Beauty: How Marketing Changed the Way We Look*. Kogan Page Publishers.

L'Oréal. (2020). *L'Oréal for the Future: Our Commitments to Sustainability by 2030*. L'Oréal Group.

Guilloux, V., & Pirouz, D. (2018). Adapting Global Brands to Local Markets: The Case of L'Oréal in Latin America. *Marketing and Consumer Behavior Journal*, 25(4), 78-95.

Bértoli, A. (2019). L'Oréal y su expansión en América Latina: Claves del éxito en el mercado chileno. *Journal of Business Studies*, 12(3), 45-60.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Koontz, H., & Wehrich, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación* (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

L'Oréal. (2023). Professional Products Division. <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2023/professional-products/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. Pearson.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson UK.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing* (18th ed.). Pearson.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Irwin.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers.

Bartels, R. (1988). *The History of Marketing Thought*. Publishing Horizons.

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing, and Integrating Online Marketing*. Routledge.

Ryan, D., & Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Publishers.



UNIVERSIDAD TECNICA  
FEDERICO SANTA MARIA

Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273.

Fishkin, R., & Høgenhaven, T. (2013). *Inbound Marketing and SEO: Insights from the Moz Blog*. Wiley.

Máñez, R. (2022, 17 abril). Embudo de Conversión: Qué es TOFU, MOFU, BOFU y para qué sirven [Ejemplos]. Rubén Máñez. <https://rubenmanez.com/tofu-mofu-bofu>

Web, S. I. D. (2024, 23 julio). SEO y SEM: La combinación perfecta para el éxito online. Agencia de Marketing. <https://www.simbolointeractivo.com/seo-y-sem>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2021). *Marketing Management* (4th European ed.). Pearson.

Deloitte. (2023). 2023 Global marketing trends: High-impact marketing in the age of data. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

McKinsey & Company. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com>



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

PwC. (2022). PwC Global Consumer Insights Pulse Survey 2022: New habits, new opportunities. PricewaterhouseCoopers.

<https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>

Ryan, D. (2016). Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation (4.<sup>a</sup> ed.). Kogan Page.

Strauss, J., & Frost, R. (2014). E-marketing (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

Freberg, K. (2021). *Discovering Public Relations and Influencer Advocacy*. SAGE Publications.