



Estrategia de marketing digital para Altavista Shop

Angela Andrea Neira Rubiano

Universidad EAN

Facultad

Maestría en mercadeo digital

Bogotá D.C., Colombia

01/08/2022

Estrategia de marketing digital para Altavista Shop

Angela Andrea Neira Rubiano

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en mercadeo digital**

**Director (a):
María Paula Rubio Moreno**

**Modalidad:
Trabajo Dirigido**

**Universidad EAN
Facultad
Maestría en mercadeo digital
Bogotá D.C., Colombia
01/08/2022**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 01/08/2022

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por todas las bendiciones en mi vida.

Agradezco a mi esposo, compañero de vida quien me ha apoyado en todos estos años.

Agradezco de manera especial y sincera a la docente María Paula Rubio Moreno por su dirección, su apoyo y confianza en mi trabajo. Su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable.

Por último, agradezco a la Universidad EAN por brindar una formación de calidad y siempre tener un acompañamiento para con los estudiantes.

RESUMEN

El presente proyecto tuvo por objetivo el diseño de una estrategia de marketing digital para la empresa Altavista Shop.

Para el cumplimiento del objetivo se planteó una metodología diseñada como una investigación de tipo descriptivo y deductivo, que implicó la revisión de referentes teóricos sobre el planteamiento de estrategias de marketing digital, la identificación de variables, el diseño de los instrumentos de análisis y recolección de información, el procesamiento de la información recopilada y el planteamiento de la propuesta de estrategia de marketing digital para Altavista Shop conteniendo acciones concretas.

Los instrumentos de análisis y recolección de información diseñados se enfocaron en la comprensión del entorno tanto externo como interno de la empresa. Para esto se utilizaron los modelos de PESTEL y 5 fuerzas de Porter para el análisis externo y la aplicación de una encuesta para el análisis interno, en la cual se evalúan las variables identificadas basándose en la revisión del marco teórico; estas son: Conocimiento general de la empresa, Conocimiento de la estrategia comercial, Medios pagados, Medios propios, Medios ganados y Túnel de conversión.

La encuesta diseñada incluyó una segmentación según las variables identificadas y listadas en el párrafo anterior, y varios enunciados para la elaboración del diagnóstico de cada una de dichas variables. La encuesta fue aplicada a una muestra de 66 personas, conformada por los 5 directivos de la compañía, las 28 personas de la subgerencia comercial y una muestra de 33 personas con el perfil de cliente, buscando una descripción con visión de 360° y balanceo adecuado de la muestra total entre personal interno y externo de la empresa.

Del análisis de los resultados obtenidos se encontraron oportunidades de mejora y acciones a adelantar por la Altavista Shop para mejorar su posicionamiento en el mercado y su desempeño comercial, siendo el manejo de los “Medios propios” en definitiva la peor dimensión evaluada y por lo tanto una debilidad de la compañía.

Todos estos hallazgos fueron tenidos en cuenta para la formulación de la estrategia de marketing digital, la cual se desarrolló siguiendo una estructura distribuida en varias dimensiones, según la definición de variables realizada como resultado del análisis del marco teórico, esto es: Reconocimiento de la empresa, Estrategia comercial, Medios pagados, Medios propios, Medios ganados y Túnel de conversión. Para cada una de estas dimensiones se formularon acciones que al ser implementadas mejorarán los resultados de Altavista Shop.

Palabras clave: Marketing digital, estrategia comercial, medios pagados, medios propios, medios ganados, túnel de conversión.

ABSTRACT

The objective of this project was to design a digital marketing strategy for Altavista Shop.

To fulfill the objective, a methodology designed as a descriptive and deductive type of research was proposed. This methodology involved the review of theoretical references on the approach of digital marketing strategies, the identification of variables, the design of analysis instruments and data collection, the processing of the information collected and the approach of the digital marketing strategy proposal for Altavista Shop containing specific actions.

The instruments for analysis and collection of information designed focused on understanding both the external and internal environment of Altavista Shop. For this, the PESTEL and 5 Porter forces models were used for the external analysis and the application of a survey for the internal analysis, in which the variables identified from the revision of the theoretical framework are evaluated, these are: General knowledge of the Company, Business Strategy Knowledge, Paid Media, Owned Media, Earned Media, and Conversion Tunnel.

The designed survey included a segmentation according to the variables identified in the theoretical framework (General knowledge of the company, Knowledge of the commercial strategy, Paid media, Own media, Earned media and Conversion tunnel) and several questions for the diagnosis of each one of them. The survey was applied to a sample of 66 people, made up of the 5 directors of the company, the 28 people from the commercial sub-management and a sample of 33 people with the customer profile, looking for a description with a 360° vision and adequate balance of the total sample between internal and external stakeholders of the company.

From the analysis of the results obtained, opportunities for improvement and actions to be carried out by Altavista Shop were found to improve its position in the market and commercial performance, being the management of "Own Media" ultimately the worst dimension evaluated and therefore a weakness from Altavista Shop.

All these findings were considered for the formulation of Altavista Shop's digital marketing strategy, which was developed following a distributed structure in several dimensions, according to the definition of variables made as a result of the theoretical framework, that is: Recognition of the Company, Business Strategy, Paid Media, Owned Media, Earned Media, and Conversion Tunnel. For each of these dimensions, actions were formulated that, when implemented, will improve the results of Altavista Shop.

Keywords: Digital marketing, commercial strategy, paid media, owned media, earned media, conversion tunnel.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS.....	11
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo general	15
2.2 Objetivos específicos.....	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. MARCO INSTITUCIONAL.....	17
4.1 Presentación general de la empresa	17
4.2 Referentes estratégicos.....	17
4.3 Estructura organizacional	19
4.4 Productos o servicios ofertados.....	22
4.5 Análisis del sector.....	23
5. MARCO DE REFERENCIA.....	27
5.1 Marketing Digital.....	27
5.1.1 El concepto de marketing digital	28
5.1.2 Componentes del marketing digital.....	29
5.1.3 La estrategia de marketing digital y su utilidad	31
5.1.4 Estructuración de una estrategia de marketing digital	32

5.2	Estrategias de Marketing Digital	33
5.2.1	Estrategia de contenidos	33
5.2.2	Estrategia inbound	33
5.2.3	Estrategia SEO	35
5.2.4	Estrategia SEM	36
5.2.5	Social Media.....	37
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	39
6.1	Tipo de investigación.....	39
6.2	Análisis externo.....	39
6.3	Análisis interno.....	40
6.4	Población, muestra y ficha técnica.....	41
6.5	Identificación de las variables.....	42
6.6	Instrumento de medición.....	43
6.7	Validación del instrumento de medición.....	45
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	49
7.1	Análisis PESTEL y 5 fuerzas de PORTER.....	49
7.2	Procesamiento estadístico de datos	53
7.3	Análisis de datos	56
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	60
8.1	Estructura para el planteamiento de la estrategia	60

8.2	Reconocimiento de la empresa.....	61
8.3	Estrategia comercial	61
8.4	Medios pagados	62
8.5	Medios propios	64
8.6	Medios ganados	65
8.7	Túnel de conversión.....	66
9.	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	68
9.1	Conclusiones	68
9.2	Recomendaciones.....	70
10.	<i>REFERENCIAS</i>	72
	<i>ANEXO 1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN</i>	77
	<i>ANEXO 2. CARTA DE AUTORIZACIÓN ALTAVISTA SHOP</i>	79
	<i>ANEXO 3. ENCUESTAS</i>	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Altavista Shop.....	20
Figura 2. Marcas comercializadas por Altavista Shop.....	22
Figura 3. PIB anual en el IV Trimestre.....	24
Figura 4. Valor de las ventas en línea tercer trimestre 2019-2021: Total.....	25
Figura 5. Componentes del marketing digital	30
Figura 6. Túnel de conversión	34
Figura 7. Resultados por enunciado del instrumento de medición.....	55
Figura 8. Resultados por variable del instrumento de medición.....	58
Figura 9. Estructura de la propuesta de estrategia digital para Altavista Shop	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Oferta comercial Altavista Shop.....	22
Tabla 2. Variación porcentual y contribución de las ventas reales del comercio minorista según grupos de mercancías Total nacional	25
Tabla 3. Ficha técnica del instrumento de medición.....	42
Tabla 4. Propuesta inicial del instrumento de medición	43
Tabla 5. Validación del instrumento de medición	45
Tabla 6. Matriz de análisis PESTEL	49
Tabla 7. Matriz de análisis de 5 fuerzas de PORTER	51
Tabla 8. Resultados por pregunta del instrumento de medición	53

1. INTRODUCCIÓN

El 31 de diciembre de 2019 la República Popular China anunció el hallazgo de algunos pacientes con neumonía vírica en la ciudad de Wuhan (Organización Panamericana de la Salud, 2021), posteriormente la Organización Mundial de la Salud – OMS los identificó como COVID-19, una enfermedad causada por un virus del tipo coronavirus conocido como SARS-CoV-2 (Organización Mundial de la Salud - OMS, 2020). La propagación de la enfermedad motivó medidas en diferentes países tales como confinamiento y restricciones a la movilidad; para el caso de Colombia el Ministerio de Salud Protección Social declaró la Emergencia Sanitaria en todo el territorio nacional mediante la Resolución 385 del 12 de marzo de 2020 (Ministerio de Salud Protección Social, 2020), acto administrativo que decreta el aislamiento y confinamiento preventivo.

El informe de Naciones Unidas sobre la *18 Conference On Trade And Development* publicado el 3 de mayo de 2021 (United Nations, 2021), indica que las restricciones de circulación adoptadas por varios países en respuesta a la pandemia del COVID-19 provocaron un aumento del comercio electrónico y como consecuencia, la media de ventas minoristas en el mundo pasó del 16% al 19% en 2020, mientras que las ventas mundiales totales de comercio electrónico alcanzaron los 26,7 billones de dólares en 2019, un aumento del 4% con respecto a 2018. La cifra incluye las ventas de empresa a empresa (B2B) y de empresa a consumidor (B2C), y equivale al 30% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial de 2019.

En esta compleja situación de pandemia, el comercio electrónico fue una herramienta clave tanto para la subsistencia de muchas compañías como para las personas, lo que se evidencia en el crecimiento de categorías tales como deportes (86.5%), retail (52.9%), salud (38.2%) y tecnología (26.9%). Sin embargo, algunas otras categorías de productos y servicios comercializadas a través de comercio electrónico mostraron tendencias de decrecimiento debido a la pandemia del COVID-19 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2021).

Según la OECD actualmente la economía mundial se encuentra en un momento de recuperación, y su progreso ha sido más fuerte de lo anticipado y se espera que continúe creciendo; aunque se espera que crecimiento del PIB se modere con el tiempo con un estimado del 4.5% para 2022, y apenas por encima del 3% para 2023 (OECD, 2021). Así mismo, las Naciones Unidas advierte

que la producción mundial se recuperó desde julio de 2021 alcanzando su nivel previo a la pandemia, e incluso se encuentra muy cerca de su tendencia anterior a este evento (United Nations, 2021).

Ahora bien, en cuanto al comercio electrónico, la CEPAL, las Naciones Unidas y el Banco Interamericano de desarrollo afirman en su informe conjunto, elaborado en el marco de un acuerdo de cooperación con la Konrad Adenauer Stiftung, que el distanciamiento social y demás medidas de prevención alteraron los patrones de consumo y las operaciones comerciales de la población (CEPAL, United Nations, BID, 2021). El documento asegura que las soluciones digitales de comercio surgieron como una respuesta natural para hacer frente al distanciamiento social y que, en particular, el comercio electrónico prosperó, lo que permitió a las empresas que habían abierto o reforzado los canales de venta digitales mantenerse a flote e incluso lograr rentabilidad durante la crisis. El informe además menciona que a medida que los consumidores evitaron las tiendas físicas, buscaron y compraron en línea con más frecuencia, en primer lugar artículos de salud, y a medida que la pandemia se prolongó, alimentos, productos electrónicos, muebles y equipos de fitness.

En cuanto al mercado de artículos deportivos, las ventas de ropa deportiva venían creciendo desde años antes de la pandemia con tasas superiores al 15% a pesar del duro panorama comercial del sector textil (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018). Las ventas de los artículos deportivos en general se incrementaron debido a la pandemia con un crecimiento anual a julio de 2021 del 32.7% (DANE, 2021).

Todo lo anterior genera un entorno adecuado para el desarrollo de los negocios nacionales y una oportunidad invaluable de expansión a nivel internacional. Tal es el caso de Altavista Shop, una empresa dedicada a la comercialización de artículos deportivos, especialmente en el segmento de patinaje. Esta empresa inició operaciones en el año 2000 y a la fecha cuenta con presencia en Bogotá, Medellín, Florencia – Caquetá, Ibagué, Girardot, y Miami. Cuenta con locales físicos ubicados en sitios de amplio reconocimiento en cuanto a comercialización de artículos deportivos para patinaje por ejemplo en el barrio Bosque Popular de Bogotá. Adicionalmente Altavista Shop cuenta con una división dedicada a la formación de deportistas con liga de patinaje y una

fundación dedicada a labor social a través del patinaje en zonas de bajos ingresos en las ciudades en que desarrolla su labor comercial.

Altavista Shop es una empresa con reconocimiento en canales tradicionales como tiendas físicas. Casi desde su inicio constituyó una página web con información de la compañía y posteriormente se implementó la opción de carrito de compras con plataforma de pagos online, sin embargo, la página permaneció sin atención por mucho tiempo. Adicionalmente la página fue desarrollada con base en una plantilla genérica, lo cual le dificultó reflejar una identidad de marca. Desde el año 2015 abrió cuentas en algunas redes sociales (Instagram, Facebook y un canal de atención por la línea de WhatsApp), a través de los cuales ha realizado ventas principalmente gracias al reconocimiento con que cuenta por su trayectoria. El crecimiento en canales digitales ha sido principalmente orgánico con algunos intentos aislados y desarticulados de pauta. Aun así, en sus cuentas de redes sociales Altavista Shop cuenta con una base de seguidores significativa, pero con bajas tasas de conversión.

Para el año 2020 y debido a las condiciones impuestas por la pandemia del COVID-19 la empresa decidió invertir en una página web mejor desarrollada y poner más atención en sus canales digitales. Para lo anterior se creó un área de mercadeo digital y la contratación de personal con formación y experiencia en comercio electrónico principalmente enfocado en tareas operativas y de servicio al usuario, sin embargo, Altavista Shop aún carece de una estrategia integral de marketing digital que le permita optimizar sus esfuerzos económicos, reflejar una imagen corporativa uniforme y articulada con la imagen corporativa desarrollada en tiendas físicas, aprovechar las ventajas de la omnicanalidad, contar con una comprensión y gestión adecuada de temas como logística de entrega, entre otros elementos.

En un contexto de mercado creciente de comercio electrónico de artículos deportivos, esta empresa se encuentra en una situación de decrecimiento de ventas por canales digitales, con una consecuente pérdida general de participación de mercado.

Por lo anterior, el presente proyecto propone realizar la revisión y replanteamiento de la estrategia de marketing digital para la empresa Altavista Shop, dedicada a la comercialización de artículos deportivos, con el objetivo de capturar la mayor porción posible del mercado.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de marketing digital para la empresa Altavista Shop.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del entorno en que se desarrolla el proceso de mercadeo de Altavista Shop, para identificar su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Proponer una estrategia de mercadeo digital que permita mejorar el proceso de comercialización y posicionamiento en el mercado de Altavista Shop.
- Formular un plan de implementación de la estrategia de marketing digital para la empresa Altavista Shop.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto permitirá a la empresa Altavista Shop contar con una estrategia digital integral clara, que le permita focalizar sus esfuerzos en las pautas adecuadas, haciendo un uso óptimo de sus recursos para lograr el mayor impacto posible. La estrategia definida le permitirá a la empresa tener criterios objetivos para la toma de decisiones en cuanto a inversión en publicidad digital para posicionamiento de marca o aumento de tasas de conversión de productos particulares, llegando al público objetivo adecuado. La empresa además podrá gestionar de mejor manera aspectos como la logística de entrega de los productos y unificación de imagen de marca entre sus canales digitales y tiendas físicas. De esta manera podrá mejorar su ventaja competitiva en el campo del e-commerce, fortaleciendo esta unidad de negocio, caracterizada generalmente por un alcance mayor que el de puntos físicos.

La formulación de esta estrategia digital se encuentra alineada con la visión de Altavista Shop y permite tomar ventaja de las tendencias de crecimiento del comercio digital de artículos deportivos (DANE, 2021) y ser partícipe de un aumento de cuota de mercado de este sector (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

A los potenciales usuarios de la compañía por su parte les permitirá contar con un mejor relacionamiento con la empresa, ofertas de valor y segmentadas de forma adecuada, lo cual les permitirá acceder a productos que satisfagan sus necesidades particulares en cuanto a elementos deportivos y mejoramiento en su calidad de vida.

4. MARCO INSTITUCIONAL

A continuación se presenta de manera detallada la empresa Altavista Shop, para la cual se propone desarrollar el proyecto.

4.1 Presentación general de la empresa

Altavista Shop es una empresa colombiana que inició operaciones en el año 2000 y a la fecha cuenta con presencia en Bogotá, Medellín, Florencia – Caquetá, Ibagué, Girardot, y Miami. Tiene como objeto social la importación, exportación, fabricación, distribución, almacenamiento y comercialización al por mayor y al por menor de artículos y prendas deportivas, especialmente en el segmento de patinaje, la organización, producción y realización de eventos deportivos y la organización, promoción y realización de cursos de formación deportiva.

Adicionalmente Altavista Shop cuenta con una división dedicada a la formación de deportistas con liga de patinaje y una fundación dedicada a labor social a través del patinaje en zonas de bajos ingresos en las ciudades en que desarrolla su labor comercial. A la fecha cuenta con una planta de 37 personas, de las cuales 22 están en tiendas y 15 en la sede administrativa. La facturación mensual promedio durante 2021 fue de aproximadamente \$666.000.000 COP.

4.2 Referentes estratégicos

A continuación se presenta información de los referentes estratégicos de la empresa Altavista Shop, que serán relevantes para el planteamiento posterior de su estrategia de marketing digital. Tales referentes son: la misión y visión de la compañía, sus valores y su enfoque para competir. En su documento de Planeación Estratégica (Altavista Shop, 2020) establece:

Misión:

- Altavista Shop, es una empresa dedicada a la comercialización de implementos deportivos de la más alta calidad, queremos ofrecer a nuestros clientes confiabilidad en los productos que compran; a nuestros trabajadores, un clima de mutuo respeto y

desarrollo integral; y a nuestra comunidad, el cumplimiento de nuestras obligaciones y un mayor bienestar social.

Visión:

- Altavista Shop, será líder en la prestación de servicio al cliente, en la innovación de productos de la más alta calidad y el mejor talento humano en sus trabajadores, con una organización ágil con capacidad de respuesta ante los cambios del mercado.

Valores:

- **Transparencia.** En un entorno social donde cada vez es menos frecuente, dentro de nuestros valores empresariales integramos la transparencia hacia nuestro equipo y hacia nuestros clientes. Transparencia implica confianza y las relaciones humanas, incluidas las comerciales, se forjan con confianza.
- **Puntualidad.** El tiempo es dinero, y la gente cada vez valora más el suyo. No solo es importante tenerlo en cuenta para nuestro equipo y su hora de llegada a su trabajo, sino también en otras situaciones que afectan directamente al cliente potencial, como las reuniones de venta; al cliente actual, como los envíos y plazos de entrega; e incluso a nuestro equipo, como el pago de facturas y nóminas.
- **Diferencia.** ¿Qué aportamos que no aporte nuestra competencia? La respuesta a esta pregunta será clave para que los clientes potenciales quieran comprarnos y para que haya personas con talento dispuestas a trabajar con nosotros.
- **Excelencia.** La calidad llevada al máximo, eso es la excelencia. Si nos exigimos lo mejor, podremos dar lo mejor. Y que un cliente y un empleado vean que les ofrecemos algo excelente les impulsará a quedarse con nosotros.

- Escucha. La escucha es un valor empresarial que implica libertad de expresión. Es muy importante que nuestro equipo y nuestros clientes sientan que los escuchamos y que tenemos en cuenta lo que nos dicen.
- Responsabilidad. Tanto en la vertiente social como en la ecológica, si demostramos ser responsables con la sociedad y el medio ambiente, haremos ver que no nos interesan únicamente los beneficios económicos. (p. 5)

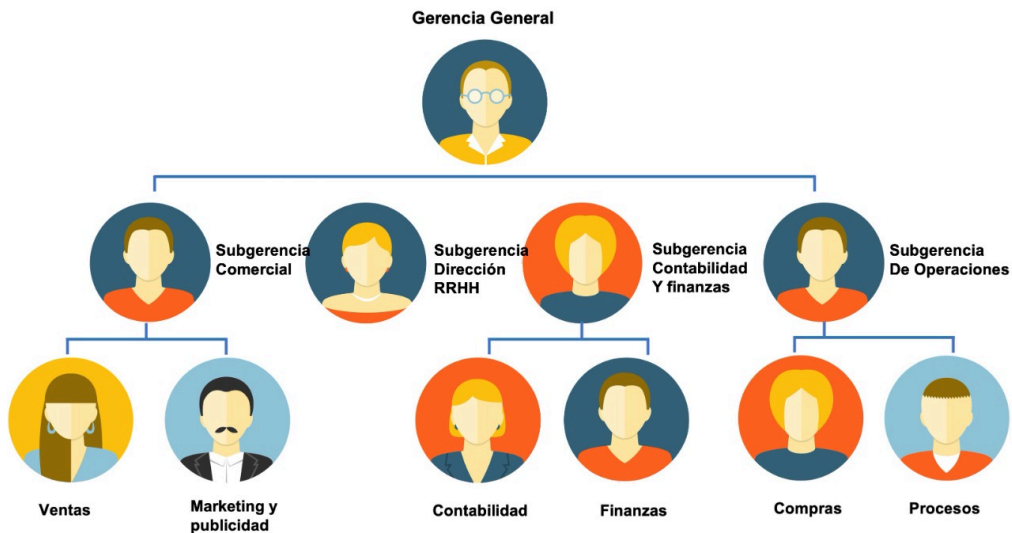
Enfoque para competir:

Altavista Shop comercializa artículos deportivos para las modalidades de fitness, patinaje, ciclismo, atletismo, fútbol, natación, raqueta y artes marciales, con especial énfasis en patinaje en todas sus modalidades: profesional, urbano, downhill, artístico, recreativo y hockey. En todas las categorías de patinaje se busca tener una oferta comercial completa de los productos necesarios. Adicionalmente la labor comercial se apalanca con clases de formación deportiva y la conformación de una liga de patinaje que participa en varios eventos y competencias.

4.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Altavista Shop es de tipo jerárquico de tres niveles y se presenta a continuación:

Figura 1. Organigrama Altavista Shop



FUENTE: Documento de Planeación Estratégica (Altavista Shop, 2020)

Las funciones asignadas a cada una de las áreas, según el documento de Planeación Estratégica (Altavista Shop, 2020) se presentan a continuación:

- **Gerencia General:** Área encargada de: la representación jurídica de la empresa; así como de la definición de los objetivos de alto nivel con el apoyo de las subgerencias; se encarga también de garantizar la articulación de las tareas realizadas por las subgerencias, y de la distribución y asignación de los recursos de la entidad teniendo en cuenta las prioridades y objetivos; también define las metas de la empresa a corto, medio y largo plazo.
- **Subgerencia Comercial:** Área encargada de: plantear las estrategias de comercialización de productos buscando el cumplimiento de las metas de ventas fijadas por la Gerencia General. Coordina las labores comerciales de las tiendas físicas y de los canales digitales. Realiza estudios de mercado para introducción de nuevos productos al

portafolio de la empresa. Elabora informes de ventas semanales, mensuales y trimestrales.

- **Subgerencia de Recursos Humanos:** Área encargada de: gestionar y coordinar los procesos del área Recursos Humanos; se encarga de las tareas de vinculación y desvinculación de personal bajo cualquier modalidad (renuncia, despidos, jubilación), así como de su capacitación permanente mientras los empleados mantienen un vínculo laboral con la empresa. Definen e implementan los programas de clima y cultura laboral y de bienestar.
- **Subgerencia de Contabilidad y Finanzas:** Área encargada de: elaborar los estados financieros de la empresa y gestionar los compromisos tributarios de la empresa. Mantener actualizadas las cifras de ingresos, egresos y utilidades; analizar e interpretar la situación financiera de la empresa. Actuar con debida diligencia frente a la obligación de registro contable; asesorar en materia de finanzas a las demás subgerencias y sugerir un adecuado uso de los recursos financieros. Administrar la caja menor y velar por que los recursos de la empresa se destinen de acuerdo con la planeación establecida por la Gerencia General.
- **Subgerencia de Operaciones:** Área encargada de: liderar y coordinar las actividades de recepción, almacenamiento, despacho, distribución de los productos bajo los estándares de calidad establecidos por la empresa; garantizar el abastecimiento oportuno de productos para su comercialización considerando los tiempos necesarios para esta tarea. Analizar e implementar procesos para la mejora continua con enfoque de satisfacción al cliente interno y externo. (p. 8)

4.4 Productos o servicios ofertados

Altavista Shop organiza su oferta comercial en las siguientes categorías y productos:

Tabla 1. Oferta comercial Altavista Shop

Elementos Deportivos								
	Fitness	Patinaje	Ciclismo	Atletismo	Futbol	Natación	Raqueta	Artes marciales
Categorías	Crossfit	Profesional	Pista	Atletismo	Futbol	Piscina	Tenis	Karate
	Cardio	Urbano	Todoterreno	Marcha	Futbol 5	Surf	Tenis de mesa	Taekwondo
	Pilates	Downhill	Infantiles	Senderismo	Futbol sala	Snorkeling	Squash	Judo
	Yoga	Artístico	Accesorios		Baloncesto			
	Boxeo	Recreativo			Volley			
	Danza	Hockey			Baseball			
	Vestuario	Tabla			Rugby			
	Accesorios			Balón mano				
Artículos	Pesas	Patines	Niños	Sudaderas	Sudaderas	Pantalonetas	Raquetas	Uniformes
	Bandas	Chasis(es)	Cascos	Licras	Tenis	Vestidos de baño		
	Colchonetas	Botas	Sudaderas	Medias	Balones	Gafas		
	Balones	Ruedas	Licras	Tenis				
	Guantes	Repuestos	Medias	Zapatos				
	Sudaderas	Protecciones	Tenis	Gafas				
	Licras	Monopatín	Zapatos					
	Medias	Cascos	Gafas					
	Tenis	Sudaderas	Repuestos					
	Zapatos	Licras	Neumáticos					
	Gafas	Medias	Cadenas					
		Tenis						
		Gafas						

FUENTE: Documento de Planeación Estratégica (Altavista Shop, 2020)

Adicionalmente las principales marcas comercializadas son las siguientes:

Figura 2. Marcas comercializadas por Altavista Shop

Marcas			
			
			

FUENTE: Documento de Planeación Estratégica (Altavista Shop, 2020)

4.5 Análisis del sector

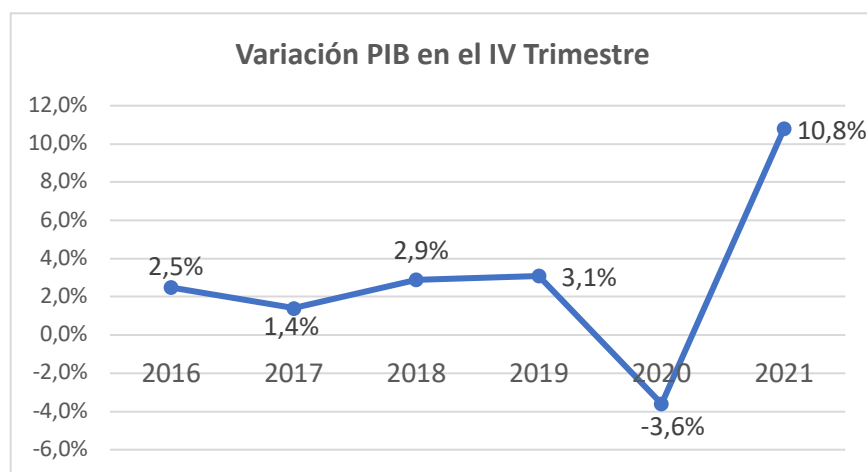
Debido al desarrollo de su razón social, Altavista Shop pertenece al sector terciario en la modalidad de comercio de bienes y servicios. El análisis de este sector y en particular de la actividad de comercio de artículos deportivos se presenta a continuación con la siguiente estructura: Primero se describe el entorno económico internacional actual de manera general, incluyendo una breve reseña del comportamiento mundial del comercio electrónico; luego se procede a una breve descripción del comportamiento general de la economía nacional de Colombia, para dar contexto a una posterior presentación del comportamiento del sector terciario de comercio en este país. Finalmente se analiza el comportamiento de la actividad de comercio de artículos deportivos, revisando también lo relacionado con el comercio electrónico de este tipo de productos.

A nivel internacional, según la OECD actualmente la economía mundial se encuentra en un momento de recuperación, su progreso ha sido más acelerado de lo anticipado y se espera que continúe creciendo; en todo caso, se pronostica que el crecimiento del PIB se moderará con el tiempo con un estimado del 4.5% para 2022, y apenas por encima del 3% para 2023 (OECD, 2021). Así mismo, las Naciones Unidas advierte que la producción mundial se recuperó desde julio de 2021 alcanzando su nivel previo a la pandemia, e incluso se encuentra muy cerca de su tendencia anterior a este evento (United Nations, 2021).

Ahora bien, en cuanto al comercio electrónico, la CEPAL, las Naciones Unidas y el Banco Interamericano de Desarrollo afirman, en su informe conjunto elaborado en el marco de un acuerdo de cooperación con la Konrad Adenauer Stiftung, que el distanciamiento social y las medidas de prevención alteraron los patrones de consumo y comercio de la población (CEPAL, United Nations, BID, 2021). El documento asegura que las soluciones digitales de comercio surgieron como respuesta natural para hacer frente al distanciamiento social y que, en particular el comercio electrónico prosperó, lo que permitió a las empresas que habían abierto o reforzado los canales de venta digitales mantenerse a flote e incluso tener rentabilidad durante la crisis. El informe además menciona que a medida que los consumidores evitaron las tiendas físicas, buscaron y compraron en línea con más frecuencia, en primer lugar artículos de salud y a medida que la pandemia se prolongó, alimentos, productos electrónicos, muebles y artículos deportivos.

En cuanto al comportamiento general de la economía nacional, el cuarto trimestre de 2021 el Producto Interno Bruto, creció 10,8% respecto al mismo periodo de 2020 (DANE, 2022) como se muestra en la Figura 3. Las actividades económicas que más contribuyen al valor agregado son: Comercio al por mayor y al por menor (incluye artículos deportivos); Reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida crece 21,2% (contribuye 4,2 puntos porcentuales a la variación anual). Industrias manufactureras crece 11,7% (contribuye 1,5 puntos porcentuales a la variación anual). Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales crece 6,5% (contribuye 1,3 puntos porcentuales a la variación anual).

Figura 3. PIB anual en el IV Trimestre



FUENTE: Elaboración propia con base en información del (DANE, 2022)

Al igual que en el entorno internacional, en Colombia el comercio digital también crece de forma significativa, de tal forma que en el tercer trimestre de 2021 alcanzó una cifra superior a los 10 billones de pesos, comparada con 7,6 billones para el tercer trimestre de 2020 y 5,5 billones para el tercer de 2019 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2021), tal como se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Valor de las ventas en línea tercer trimestre 2019-2021: Total



FUENTE: Elaboración propia con base en información de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2021)

En cuanto al mercado de artículos deportivos, las ventas de ropa deportiva venían creciendo desde años previos a la pandemia, con tasas superiores al 15% a pesar del duro panorama comercial del sector textil (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018). Las ventas de los artículos deportivos en general se incrementaron debido a la pandemia con un crecimiento anual a julio de 2021 del 32.7% (DANE, 2021), tal como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Variación porcentual y contribución de las ventas reales del comercio minorista según grupos de mercancías Total nacional

	Julio de 2021 / Julio de 2020	Julio de 2020 / Julio de 2019
Líneas de mercancía	Variación %	Variación %
Total comercio minorista	26,9	11,4
Combustibles para vehículos automotores	32,1	7,2
Vehículos automotores y motocicletas	65,9	14,7
Otros vehículos automotores y motocicletas	75,9	7,2
Prendas de vestir y textiles	109,0	10,1
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes vehículos	31,8	5,8
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	27,7	19,1
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	106,3	4,4
Artículos de deporte / bicicletas	32,7	13,8

Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	19,0	8,0
Alimentos (víveres en general)	2,4	3,1
Productos para el aseo del hogar	15,7	40,4
Bebidas alcohólicas, cigarros, cigarrillos y tabaco	25,3	24,3
Artículos y utensilios de uso doméstico	24,4	17,2
Bebidas no alcohólicas	32,2	2,9
Productos farmacéuticos y medicinales	8,4	9,2
Electrodomésticos, muebles para el hogar	4,7	30,6
Equipo de informática y telecomunicaciones uso doméstico	4,2	65,0

FUENTE: Elaboración propia con base en información del (DANE, 2022)

5. MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo sienta las bases teóricas para el planteamiento de una adecuada estrategia de marketing digital, para esto se inicia presentado los conceptos generales asociados al tema, continua con la descripción de los diferentes enfoques a ser considerados en el planteamiento de una estrategia, los componentes que deben definirse para la estrategia, los elementos a considerar para la planificación de campañas y finalmente las métricas para garantizar el adecuado seguimiento de la efectividad de la estrategia durante su implementación.

A manera de contexto, es pertinente mencionar que el concepto de Marketing ha presentado varias evoluciones, desde el marketing en canales tradicionales hasta la incorporación de los medios digitales en la estrategia de las empresas. En este sentido, Kotler et al. (2021) proponen una clasificación en etapas que van desde el Marketing 1.0 hasta el Marketing 5.0 (etapa actual). Definen el Marketing 1.0 como centrado en el producto con inicios en Estados Unidos en la década de 1950, enfocado en atender necesidades de los ricos Baby Boomers y sus padres, a partir de la búsqueda de la calidad en las 4P's (producto, precio, plaza y promoción) y dando lugar al fenómeno del consumismo; el Marketing 2.0 centrado en el cliente y como respuesta a tendencias anti-consumismo y a los efectos de la crisis financiera que lo llevó a centrarse en comprender la segmentación, la focalización y el posicionamiento de productos por categorías para ampliar mercados, el objetivo pasó de la satisfacción del cliente a la retención; el Marketing 3.0 centrado en el ser humano, caracterizado por una época de libre acceso a la información y un marcado interés por el compromiso social de las empresa por parte de los clientes; el Marketing 4.0 en un entorno de economía digital fortaleciendo el concepto de omnicanalidad con el auge del internet móvil , las redes sociales y el comercio electrónico; finalmente el Marketing 5.0 marcado por la transformación digital de forma transversal en cada aspecto de la vida y la concepción de poner la tecnología al servicio de la humanidad para el mejoramiento de su calidad de vida.

5.1 Marketing Digital

En este contexto en que se desarrolla el Marketing 5.0, los consumidores se caracterizan por un fácil acceso a un amplio portafolio de productos y servicios, con formas muy convenientes de

compra. Es por esto que autores como Chaffey y Ellis-Chadwick (2000) afirman que, para las organizaciones los medios digitales y las nuevas plataformas tecnológicas representan una gran oportunidad de llegar a nuevos mercados y ofrecer nuevos servicios, pero para esto se debe contar con una presencia online efectiva.

Los términos comercio electrónico o e-commerce se encuentran aún en desarrollo por cuanto los elementos que hacen posible su existencia (las TIC e Internet) también se encuentran en un periodo de rápida evolución a pesar de su actual masificación (Cerqueus, Bonnaud, Dashkov, & Morin, 2020, págs. 1-26). Aun así, de forma genérica Luque-Ortiz (2021) define el comercio electrónico como el proceso donde se produce un intercambio comercial a través de canales digitales. Sin embargo, el comercio electrónico como nueva forma de comercialización aparece, no como remplazo sino como complemento de las formas tradicionales de distribución (Martínez Martínez, Saco Vázquez, & Fernández Rodríguez, 2007), lo cual nos impone la necesidad de tomar en cuenta siempre el concepto de omnicanalidad. Así mismo, la logística es otro componente importante a tener en cuenta por cuanto los e-commerce han empezado a poner foco en la experiencia del cliente que cubre tanto la usabilidad de los sitios, como la descripción de los productos e incluso el servicio de reparto y postventa (Foro de Economía Digital, 2015).

Ahora bien, tomando en consideración todos estos elementos presentados resulta evidente la importancia del empleo de Internet como canal de comunicación con el objetivo de aumentar las ventas, para lo cual el marketing digital busca la creación de la demanda en Internet y constituye el proceso de comercialización de una marca a través de los canales digitales, representando un eslabón fundamental en la proliferación del comercio electrónico y en el desarrollo del e-business (Perdigón Llanes, Viltres Sala, & Madrigal Leiva, 2018).

5.1.1 El concepto de marketing digital

El uso de Internet y otros medios digitales para la promoción de marcas, productos y servicios ha dado lugar al uso de varios términos, todos ellos con un fin similar: digital marketing, Internet marketing, e-marketing and web marketing (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2000). Para Chanfey et al (2000) el marketing digital puede ser definido simplemente como la búsqueda de los objetivos del marketing a través de la aplicación de tecnologías y medios digitales; en la práctica el marketing digital se materializa mediante la administración de la presencia online de la compañía

en diferentes formas tales como sitios web y redes sociales, haciendo uso de técnicas tales como el email marketing, social media marketing, entre otras.

Para Membiela y Pedreira-Fernández (2019) el marketing digital también se define como la búsqueda de los objetivos de marketing de la organización mediante el uso de Internet, las redes de telecomunicaciones y las tecnologías digitales, concluyendo que es el conjunto de herramientas y estrategias digitales que ayudan a solucionar una necesidad de mercado generando beneficios.

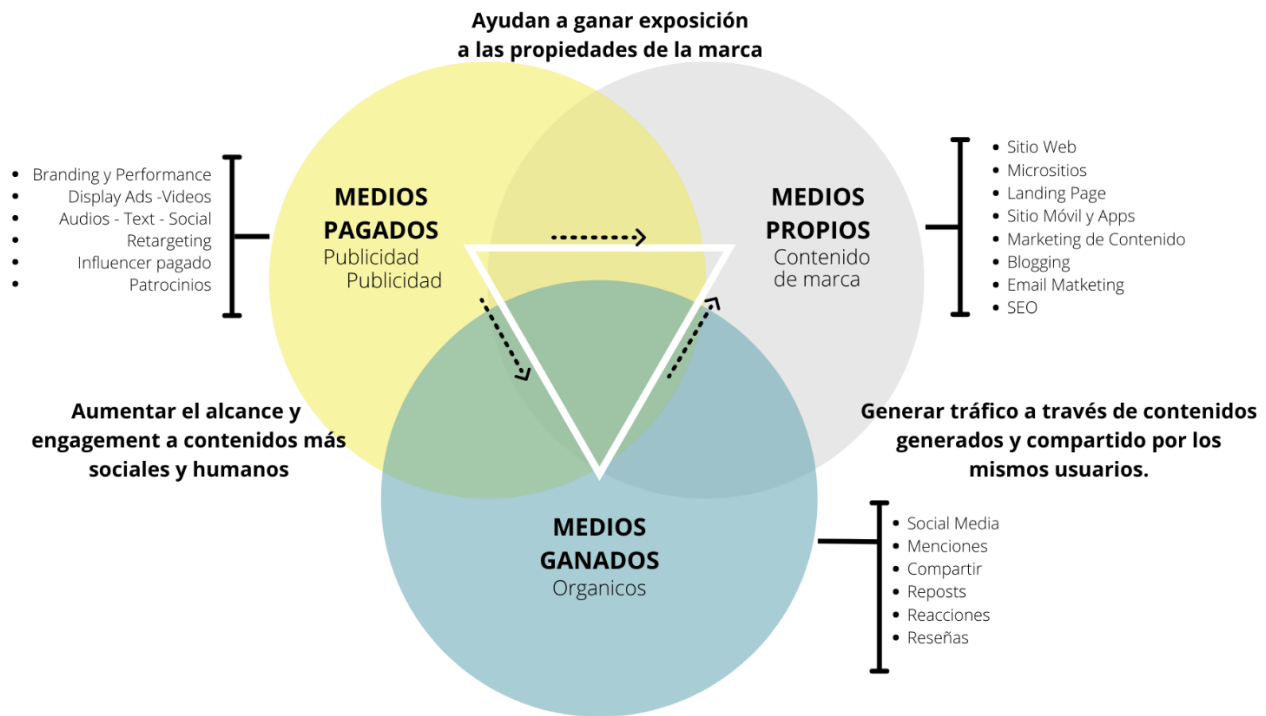
Calle-Calderón et al (2020) afirma que al aplicar tecnologías digitales en una empresa mejoran la forma de comunicación con los interesados en adquirir el bien o el servicio; estos autores sostienen que la aplicación de las 4F (flujo, funcionalidad, feedback y fidelización) son las variables que componen una estrategia de marketing efectiva, las cuales persiguen el único objetivo de transformar la forma de hacer negocios para brindar mayor comodidad a los consumidores.

Tomando como base estas definiciones y sus elementos comunes, para el presente proyecto el marketing digital será definido como la actividad de promoción de una marca en entornos de Internet y por medio de la comunicación digital, que tiene como fin último la comercialización de productos y servicios, y busca llegar a los clientes por medio de los buscadores, de las redes sociales, sitios web y correos electrónicos, entre otros canales.

5.1.2 Componentes del marketing digital

Dentro de los componentes del marketing digital la literatura identifica los presentados en la siguiente figura (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2000).

Figura 5. Componentes del marketing digital



Fuente: <https://blog.adventures.do/que-es-el-entorno-digital/> Elaboración: Propia

5.1.2.1 Medios pagados

Son medios en los cuales se realiza una inversión para ganar visitantes, ganar alcance o subir tasas de conversión a través de canales de búsqueda o redes de afiliados o de publicidad. En esta categoría además se encuentran la mayoría de los canales tradicionales como medios impresos o anuncios por radio o televisión. En cuanto a medios pagados, los canales digitales presentan una gran ventaja sobre los canales tradicionales y es que ofrecen la posibilidad de segmentar los consumidores, permitiéndoles personalizar el mensaje de acuerdo con intereses particulares. Esto hace a la audiencia más propensa a escuchar e interactuar con la marca. Adicionalmente, permite realizar el monitoreo y seguimiento posterior de las interacciones (Wilcock, 2020).

5.1.2.2 Medios propios

Los medios propios están conformados por todos aquellos activos que controla la compañía en relación con su presencia de marca, tales como sitios web, blogs, listas de email, aplicaciones móviles y canales en redes sociales, por ejemplo: Facebook, LinkedIn o Twitter, entre otras (ADventures Digital Agency, 2018). Se incluye en esta categoría incluso la gestión para posicionamiento orgánico en buscadores (estrategia SEO presentada más adelante). Hablando de medios tradicionales podría incluirse los puntos de venta.

5.1.2.3 Medios ganados

Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2000) los medios ganados es el nombre dado a la publicidad ganada gracias a la conversación entre usuarios que surge de forma orgánica y que permite aumentar el reconocimiento de marca sin que la compañía realice inversión directa; actualmente también se incluye en esta categoría el “voz a voz” que puede ser estimulado con contenido viral distribuido en canales digitales, conversaciones en redes sociales, blogs u otro tipo de comunidades. Con la proliferación de redes sociales los usuarios han pasado de ser consumidores de contenidos a creadores o actores activos en las conversaciones, con lo cual esta categoría aumentó significativamente su potencial de alcance, además de ser un medio sumamente potente a la hora de generar confianza en el usuario.

5.1.3 La estrategia de marketing digital y su utilidad

Una estrategia de marketing digital es un documento escrito y estructurado donde se especifican las estrategias, tácticas y acciones para alcanzar los objetivos que se han marcado en la empresa. Esto evita desaciertos, uso inadecuado de recursos y permite el aprovechamiento de las oportunidades disponibles en los canales online. En este documento se detallan las herramientas, el presupuesto y el cronograma que se debe llevar a cabo para que ninguna acción se quede por fuera (Ortegón, 2019).

En cuanto al alcance de la estrategia de marketing digital, es un tema aun controversial, especialmente en lo que tiene que ver con la integración con la estrategia de marketing tradicional, posiblemente debido a que muchas empresas han considerado estas dos estrategias

de forma aislada una de otra (Econsultancy, 2010). Para la empresa consultora en e-commerce Econsultancy (2010) esto impone desafíos tales como: consistencia en el relacionamiento con la audiencia, tensiones entre las áreas de marketing digital y tradicional por temas como distribución del presupuesto, coordinación del relacionamiento con el cliente por múltiples canales, time to market en la implementación de nuevas funcionalidades, adquisición de personal o migración de este entre áreas, etc.

Con el objetivo de minimizar los potenciales problemas se revisa en el siguiente apartado los pasos sugeridos para el planteamiento de una estrategia de marketing digital adecuada.

5.1.4 Estructuración de una estrategia de marketing digital

Como aproximación al planteamiento de una estrategia de marketing digital Chaffey y Ellis-Chadwick (2000) proponen los siguientes pasos:

1. Definir la oportunidad online: Establecer los objetivos de la estrategia estableciendo metas numéricas y los recursos necesarios, lo cual implica: i) evaluar el desempeño del marketing digital haciendo uso de herramientas digitales como google analytics, entre otras, ii) evaluar el mercado online mediante un análisis del micro-entorno (clientes, competidores, intermediarios, etc) y del macro-entorno (requerimientos legales, innovaciones tecnológicas, etc).
2. Establecer la estrategia: Seleccionar el enfoque adecuado para el planteamiento de la estrategia de marketing, lo cual implica: i) definir la propuesta de valor disponible a través del canal online y cómo se relaciona con la propuesta central entregada por la empresa, ii) seleccionar las herramientas de comunicación fuera de línea y en línea para fomentar el uso de los servicios en línea y generar clientes potenciales y ventas.
3. Entregar resultados online: Implementar el plan de marketing digital, lo cual implica: i) implementar la experiencia del cliente (Crear el sitio web, las comunicaciones de marketing por email, etc), ii) ejecutar comunicaciones digitales (administrar las comunicaciones continuas de marketing online, SEO, campañas, integrar los canales de medios digitales con el marketing tradicional, etc). iii) Perfilado de clientes (captura de datos de perfil y su comportamiento).

5.2 Estrategias de Marketing Digital

Existen diferentes aproximaciones para el planteamiento de una estrategia digital, en el presente numeral se presentan las que mayor desarrollo y aceptación tienen actualmente. En la última década han aparecido conceptos relacionados con los cuales los profesionales del marketing digital intentan aproximar la estrategia adecuada centrados en la búsqueda de confianza del cliente en la marca, migrando del marketing de empuje (promoción directa y en ocasiones intrusiva) al marketing de atracción (generación de interés en los consumidores por interactuar con la marca), estos conceptos son presentados a continuación.

5.2.1 Estrategia de contenidos

El marketing de contenidos busca el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor mediante todas las fases del proceso de decisión. El marketing de contenidos implica el entendimiento del mercado, las preferencias de los consumidores y sus hábitos de consumo y la difusión de contenido de valor por todo el ecosistema online, en especial en aquellas en que es fácilmente compartido; por último, se debe realizar el rendimiento del contenido y ajustar nuevamente la estrategia de marketing. El marketing de contenidos permite obtener mayores niveles de aceptación tanto en términos de tráfico en el sitio web como en la generación, menos costosa, de leads. (Wilcock, 2020).

Wilcock (2020) también identifica algunos inconvenientes del marketing de contenidos, entre los que menciona que, si bien los costos por lead pueden ser bajos, los costos asociados a la creación del contenido, materializados por ejemplo en salarios de personal dedicado a la creación o incluso a la distribución de contenidos (optimización SEO o administración de blogs y redes sociales), pueden ser altos. Adicionalmente, no siempre es fácil crear contenidos que sigan la línea estratégica de las compañías o que logren un diferencial significativo frente a la gran cantidad de contenido presente en internet y en permanente crecimiento.

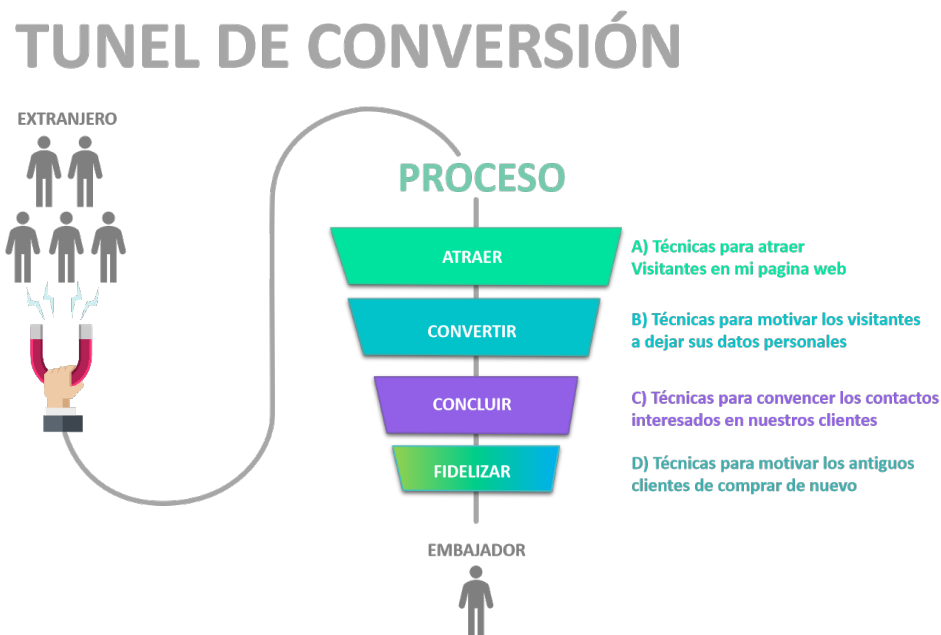
5.2.2 Estrategia inbound

La estrategia de inbound marketing también busca captar la atención del consumidor con contenido de valor, pero incluye además la optimización de la distribución y promoción del mismo.

Con esto logra la especialización de la audiencia atrayendo además tráfico cualificado (Wilcock, 2020). En cuanto a costos por lead la estrategia inbound presenta el mismo beneficio que el marketing de contenidos, de acuerdo con cifras reportadas por la consultora HubSpot el costo por lead es un 61% menor en las organizaciones orientadas al inbound marketing que en las orientadas al outbound (HubSpot, 2012).

Para la implementación de la estrategia de inbound se ha desarrollado una técnica conocida como el túnel de conversión. El túnel de conversión analiza el proceso que sigue el usuario desde que tiene el primer contacto con la marca, hasta que se cumple el objetivo planteado que podría ser la conversión (transacción de compra). Este concepto se ilustra en la Figura 6.

Figura 6. Túnel de conversión



Fuente: <https://www.gradiweb.com/vender-con-estrategia-marketing-digital/> Elaboración: Propia

El Foro de Economía Digital (2015) define el embudo estándar en 8 pasos:

1. Inicio del recorrido: El usuario llega a la página web por cualquier medio (búsqueda orgánica, redes sociales, adwords, enlace desde otras webs, etc).
2. Revisa un producto.

3. Añade el producto al carrito.
4. Termina de añadir productos y pasa a la página de datos.
5. Introduce sus datos de contacto.
6. Introduce sus datos de pago.
7. Confirma el pedido.
8. Fin del recorrido: Realiza el pago y va a la página de agradecimiento.

Por su parte, el modelo de embudo planteado por Sanaguntín (2016) se compone de tres partes: i) la etapa inicial en la cual solo se ha llamado la atención del interesado en el producto o servicio (*awareness*) y la información le es ofrecida de forma gratuita, ii) la zona media, más estrecha que la anterior etapa, en la que el usuario está tomando en consideración la compra, por lo cual la calidad de la información debe ser mayor, iii) el final del embudo donde se pide la acción final de compra y en donde resulta evidente que los resultados dependen de la afinidad de la oferta con el objetivo del cliente. El modelo permite la inclusión de una etapa intermedia entre la atención y la consideración para motivar la necesidad en los usuarios. Sin embargo, Sanaguntín (2016) concluye mencionando que actualmente el embudo ya no es fiel en su representación de la realidad pues el comportamiento de los consumidores ya no es tan lineal, sino que tiene varios puntos de contacto, por lo cual la estrategia se debe adaptar a la luz del *customer journey*, es decir, el comportamiento particular de los usuarios.

5.2.3 Estrategia SEO

Una de las alternativas para aumentar el número de visitas a un sitio web es optimizar sus características para mejorar su posicionamiento orgánico, es decir, facilitar que los usuarios la encuentren a través de buscadores sin necesidad de realizar un pago por publicidad o redireccionamiento (López Gómez, 2008). La optimización en motores de búsqueda es lo que se conoce como SEO (por sus siglas en inglés). López Gómez (2008) afirma que, si bien el trabajo de SEO no resulta gratis, si es más económico que el pago patrocinado, al considerar el número de visitas generado ya que las acciones tomadas para el SEO tienen un efecto más largo en el tiempo, al punto que algunas páginas que logran la primera posición la conservan por años. Por otra parte, un error en el SEO podría tener consecuencias graves al enviar la página a posiciones que nunca serán visitadas.

El SEO comprende el trabajo y las estrategias para que los motores de búsqueda detecten la información de la manera más adecuada posible, sin errores y sin elementos que interfieran en el proceso de posicionamiento orgánico de un sitio web. Iglesias-García y Codina (2016, pág. 932) nos recuerdan que la evolución de los buscadores implica la adecuación del SEO y que esta estrategia implica tanto la optimización de la página (factores *on page*) como la divulgación a través de otras páginas (factores *off page*).

El Foro de Economía Digital (2015) recomienda que el SEO esté contemplado como un canal más en la estrategia de marketing digital debido al gran número de usuarios potenciales que proveen los buscadores, además afirma que los buscadores posicionan las páginas web de acuerdo a algoritmos con pesos para diferentes factores que no son de conocimiento público, pero que el formato de prueba y error ha arrojado a lo largo de los años un listado de más de 200 factores que pueden ser valorados (entre ellos: autoridad del dominio, popularidad de enlaces, uso de keywords, títulos, estructura, URLs, etc); adicionalmente menciona que las actualizaciones a dichos algoritmos son frecuentes pues estima que sólo durante el año 2012 Google pudo haber realizado 500 pequeñas modificaciones. Al respecto, López Gómez (2008) sostiene que en todo caso el SEO debe ser un trabajo de calidad y no de cantidad, ya que no se trata de hacer muchos cambios, sino hacer los necesarios para mejorar el posicionamiento.

Como sea, el trabajo realizado en el SEO siempre será valioso por cuanto, aunque muchos usuarios no notan la diferencia entre Enlace Patrocinado y resultado orgánico de una búsqueda, muchos más se niegan a navegar enlaces patrocinados por considerarlos poco merecedores de confianza. Un último factor a tener en cuenta es que el SEO proporciona resultados a mediano y largo plazo, por lo cual no es una alternativa a contemplar para campañas que esperan una respuesta inmediata o para comunicaciones masivas (López Gómez, 2008).

5.2.4 Estrategia SEM

En términos sencillos SEM hace referencia a la elaboración de campañas de pago para aumentar el número de visitas, ventas, clicks o contrataciones en una web (Luque-Ortiz, 2021). Sobre este punto el Foro de Economía Digital (2015) indica que la publicidad en motores de búsqueda ha crecido de manera constante desde su nacimiento y no muestra ningún cambio en esta tendencia. Comenta que debido al modelo de facturación a este tipo de publicidad usualmente

se le da el nombre de PPC (Pay-Per-Click), pero también son comunes nombres tales como SEA (Search Engine Advertising), todos ellos sinónimos del SEM (Search Engine Marketing).

García et al (2018) consideran relevante el hecho de que SEO se centra en el posicionamiento en la línea de acción del buscador, mientras que con SEM se nos abre la posibilidad de tener presencia en la parte superior de la página, en los laterales o en la parte inferior o en cualquier lugar que esté disponible para venta. Aunque con SEM continúa siendo importante la relación de la búsqueda con el anuncio, en realidad el alcance depende del dinero que se destine a la campaña. Para García et al (2018) el verdadero poder del SEM radica en el *timing*, es decir, mostrar el anuncio justo cuando el usuario lo necesita.

En la estrategia de SEM es necesario considerar aspectos tales como: palabras clave o keywords (son aquellos que activan un anuncio), impresiones (número de visualizaciones de un anuncio), CPC o Costo por Click (pago por cada interacción de un usuario con el anuncio), CRT o Click-Through Rate (tasa Click / impresiones), conversión (cumplimiento del objetivo ya sea una transacción, un lead, una suscripción, etc), costo por conversión o por acción (costo para el anunciante de lograr una conversión) y el ROI o Retorno sobre la inversión (dinero recuperado de lo invertido) (Foro de Economía Digital, 2015).

5.2.5 Social Media

En el contexto actual de la omnicanalidad, las redes sociales son un canal de importancia significativa, ya que garantizan mayores posibilidades de visibilidad para una empresa a bajo costo y, sobre todo, un nuevo canal de comunicación con el cliente objetivo al que la empresa quiere llegar. En relación con esto, existen tantas redes sociales como perfiles de clientes, por lo cual es necesario segmentar qué plataformas sociales elegir según el objetivo de la empresa (Giraldo Oliveros & Esparragoza, 2016).

Para Merodio (2010) el social media es la evolución de las maneras tradicionales de comunicación del ser humano, adaptado al uso de nuevos canales y herramientas, y que se basan en la co-creación, conocimiento colectivo y confianza generalizada. Merodio (2010) propone que debido a las redes sociales, las famosas 4Ps del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) han empezado a ser desplazadas por las 4Cs (Contenido, Contexto, Conexión y

Comunidad) ya que los usuarios generan gran cantidad de contenido relevante que se sitúa en un contexto determinado que lo lleva a establecer buenas conexiones entre gente afín y que conlleva a la creación de una comunidad, por lo que:

Contenido + Contexto + Conexión + Comunidad = Marketing Redes Sociales

Para Sanagustín (2016) al hablar de social media hay que referirse al término *engagement*, un parámetro que da razón de la relación entre el total de seguidores y sus interacciones en una red social. Sanagustín considera que es un punto importante por cuanto una publicación con una alta interacción puede llegar incluso a permear los medios tradicionales sin apenas una inversión significativa de recursos. Esta autora afirma que al plantear el plan de medios para redes sociales la comunicación debe decantarse más por lo social y lo humano que por lo empresarial, de hecho, menciona que si algo toca la fibra sensible, es algo que vale la pena compartir; sin embargo, el marketing viral del que tanto se hablaba hace unos años se ha vuelto más complicado porque los usuarios son más inmunes a contagiarse por mensajes emitidos por las empresas.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se detallan todos los aspectos relacionados con el planteamiento teórico, que garantizan el éxito del proyecto.

6.1 Tipo de investigación

El presente proyecto corresponde a una investigación aplicada, por cuanto se requiere desarrollar un análisis externo que permita comprender el contexto en el que se desempeña la empresa y de esta forma plantear la estrategia de marketing digital de Altavista Shop. Con relación al grado de profundidad, corresponde a una investigación de tipo descriptivo debido que implica el estudio de variables relacionadas con el comercio digital de los productos de Altavista Shop. Las fuentes de datos serán de tipo cualitativo, lo que implica la interpretación de características y estrategia de mercadeo de la compañía.

Adicionalmente, el presente proyecto corresponde a una investigación deductiva, que parte del análisis del contexto del sector, bajando al análisis de algunos aspectos de la propia empresa, llegando como conclusión al planeamiento de la estrategia de marketing digital de Altavista Shop.

Finalmente es importante mencionar que, con relación a la temporalidad, el proyecto será de tipo transversal, desarrollándose en el periodo de tiempo comprendido de febrero de 2022 a diciembre de 2022, siendo la primera mitad dedicada a la formulación del anteproyecto y la segunda mitad a la realización del proyecto como tal.

6.2 Análisis externo

El análisis externo será desarrollado mediante la aplicación de los modelos de PESTEL y 5 fuerzas de Porter, ya que el primer modelo permitirá una comprensión adecuada del entorno de la empresa, mientras que el segundo brindará una mejor aproximación al análisis particular del mercado de los productos comercializados por Altavista Shop.

En cuanto al análisis PESTEL, Steffens (2017) afirma que es una herramienta ampliamente utilizada en el mundo empresarial, especialmente en el entorno actual caracterizado por ser cambiante y competitivo; el acrónimo PESTEL hace referencia a las siguientes seis dimensiones

macroeconómicas desde las cuales se debe analizar la posición de una compañía: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal, siendo este un modelo concebido para que los directivos de una empresa valoren los riesgos y oportunidades del entorno en que desempeñan su operación y con base en ello tomen decisiones estratégicas para el futuro. Para Dcosta (2011) la intención del análisis PESTEL no es predecir el futuro, sino que se convierte en una herramienta útil en la medida que sienta las bases para una discusión proactiva que permita construir la visión de futuro de la empresa, adicionalmente, mediante la identificación de oportunidades y amenazas permite convertir situaciones del entorno en ventajas competitivas significativas.

Por su parte, el análisis de las 5 fuerzas de Porter nos permitirá realizar un análisis externo con un enfoque diferente. Para Magretta (2013) este análisis nos proporciona la comprensión sobre la forma en que funciona la industria en que la empresa compete, cómo crea y cómo comparte y distribuye valor; este autor afirma que la estructura de la industria determina la rentabilidad del negocio, lo cual es, contrario a la creencia popular, independiente del crecimiento o decrecimiento del sector, del nivel de tecnificación y de la existencia o no de regulación, entre otros factores.

Las 5 fuerzas que Porter (2009) señala son: 1. Amenaza de nuevos competidores, 2. Amenaza de productos sustitutos, 3. Poder negociador de los compradores, 4. Poder negociador de los proveedores y 5. Competencia en el sector, cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial de dicho sector, así como la intensidad competitiva, por tanto, refleja el atractivo de dicho sector.

6.3 Análisis interno

Para el desarrollo del análisis interno se propone la aplicación de una encuesta para determinación de causas del problema, con un sistema de evaluación basada en la escala de Likert. Para la estructuración de la encuesta se identificaron las variables más relevantes para el planteamiento de la estrategia de marketing, de conformidad con lo revisado en el marco teórico, y por cada variable se plantearon entre 4 y 5 enunciados a ser calificados por los encuestados.

Posteriormente se definió la población objetivo y se realizó el cálculo de la muestra necesaria, tal como se presenta en el siguiente numeral. La encuesta como instrumento de medición fue validada por 5 expertos previa aplicación a la muestra calculada.

6.4 Población, muestra y ficha técnica

Dado que el objetivo del proyecto es el planteamiento de la estrategia de marketing digital de Altavista Shop, se plantó la necesidad de que la población objetivo representara una visión de 360° de la empresa, por lo cual estaría conformada por los siguientes tres (3) perfiles:

1. Directivos de la empresa: El primer perfil corresponde al cuerpo directivo de la empresa, incluyendo al Gerente General y las 4 Subgerencias detalladas en el numeral 5.3 del presente documento.
2. Personal de la subgerencia comercial: Este perfil corresponde al personal de la empresa dedicado a la comercialización de productos, ya sea en locales físicos o por medios digitales. Este grupo está conformado por 28 personas en total, 7 dedicada al comercio por medios digitales y 21 a los locales físicos.
3. Clientes: Debido a que este perfil es demasiado amplio, se propuso limitarlo según algunas características particulares: Clientes que hacen parte de la liga de Altavista Shop y que han realizado compras por canales digitales. Estos filtros se propusieron debido a que el perfil de este grupo está bien identificado y corresponde al grupo objetivo de Altavista Shop como empresa, esto es, deportistas de patinaje en línea, principalmente en la modalidad de pista, profesionales o en formación.

Ahora bien, partiendo de esta población objetivo se tiene que la muestra estuvo conformada por los 5 directivos de la compañía, pertenecientes al primer perfil, las 28 personas de la subgerencia comercial y una muestra de 33 personas con el perfil de cliente descrito previamente, buscando un balanceo adecuado de la muestra total entre personal interno y externo de la empresa. Con el planteamiento anterior, la muestra total fue de 66 personas.

La ficha técnica se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Ficha técnica del instrumento de medición

UNIVERSIDAD EAN Estrategia de marketing digital para Altavista Shop	
Ficha Técnica	
Título de la encuesta	Encuesta de diagnóstico para la estrategia de marketing digital de Altavista Shop
Empresa objeto de estudio	Altavista Shop
Marco de desarrollo	Proyecto de grado para optar al título de Magister en Marketing Digital
Objetivo general	Formular enunciados que al ser calificados por los encuestados sirvan como insumo para el diagnóstico de la estrategia de marketing digital de la empresa Altavista Shop
VARIABLES A EVALUAR	1. Conocimiento general de la empresa 2. Conocimiento de la estrategia comercial 3. Medios pagados 4. Medios propios 5. Medios ganados 6. Túnel de conversión
Universo de estudio	Directivos de la empresa Personal de la subgerencia comercial Clientes
Tamaño y distribución de la muestra	Directivos de la empresa: 5 personas Personal de la subgerencia comercial: 28 personas Clientes: 33 personas TOTAL: 66 personas
Técnica de recolección	Formulario digital elaborado en Google Forms

FUENTE: Elaboración propia

6.5 Identificación de las variables

Del marco teórico desarrollado es posible identificar las siguientes variables:

1. **Conocimiento general de la empresa:** Conocimiento que los perfiles incluidos en la muestra tienen de Altavista Shop, en temas como el objeto de su actividad comercial y su característica diferenciadora que le permitiría tener una ventaja competitiva.
2. **Conocimiento de la estrategia comercial:** Conocimiento que los perfiles incluidos en la muestra tienen de la estrategia comercial de Altavista Shop. Esto incluye tanto tiendas físicas como presencia digital de la empresa.
3. **Medios pagados:** Hace referencia a la pauta en publicidad, en componentes tales como Ads en buscadores y redes sociales, retargeting, influenciadores pagados, patrocinios, entre otros.

4. **Medios propios:** Hace referente a recursos de Altavista Shop, tales como locales comerciales, página web, micrositios, landing pages, marketing de contenidos, entre otros.
5. **Medios ganados:** Hace referencia a componentes de posicionamiento orgánico tales como social media, menciones en post, publicaciones compartidas y virales, reposteos, entre otros.
6. **Túnel de Conversión:** Hace referencia a la caracterización del comportamiento de los potenciales clientes en cada etapa de interacción con Altavista Shop, desde que se tiene un primer contacto hasta que se materializa una venta o conversión.

Para cada una de estas variables se plantean enunciados que al ser calificados por los encuestados permiten diagnosticar cada una de las variables en su relación con los perfiles incluidos en la muestra.

6.6 Instrumento de medición

Para el diseño del instrumento de medición se ha tomado cada una de las variables identificadas en el numeral anterior y por cada una de ellas se han formulado 4 enunciados de diagnóstico con posibilidad de respuesta según escala de Likert relacionadas con la variable. Así, la encuesta se ha estructurado en 7 secciones, la primera con preguntas de identificación del encuestado, y otras 6 secciones, una por cada variable identificada. El instrumento de medición definitivo luego de realizada la validación y ajuste de acuerdo con la metodología V de Aiken se presenta en el Anexo 1. Instrumento de medición.

La propuesta inicial para el instrumento de medición, que fue sujeta a validación por metodología de V de Aiken, para posteriormente ser ajustada, se presenta a continuación:

Tabla 4. Propuesta inicial del instrumento de medición

UNIVERSIDAD EAN
Estrategia de marketing digital para Altavista Shop
Encuesta de diagnóstico para la estrategia de marketing digital de Altavista Shop
INSTRUCCIONES: La presente encuesta se realiza con el objetivo de diagnosticar los principales elementos en relación con el planteamiento de la estrategia de marketing digital de Altavista Shop. Hace parte de un proyecto desarrollado como trabajo de grado para optar al título de Magister en mercadeo digital de la Universidad EAN y su resultado será un insumo fundamental para la empresa Altavista Shop.

Nombres: _____		Apellidos: _____				
Edad: _____		Sexo: _____				
Cargo: _____		Formación académica: _____				
Relación con Altavista Shop:		<input type="checkbox"/> Directivo <input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Cliente				
		(Escoja solo uno, con el que más se identifique)				
Por favor califique los siguientes enunciados de acuerdo con la siguiente escala:		(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo				
1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA		1	2	3	4	5
Enunciados	1.1	Los productos que vende Altavista Shop son percibidos como productos de calidad, incluso aquellos que no son de marcas reconocidas				
	1.2	Los puntos de venta de Altavista Shop se encuentran ubicados en lugares estratégicos y de fácil acceso				
	1.3	Pienso que comparto algunos de mis valores personales con los valores que percibo de Altavista Shop				
	1.4	Puedo identificar al menos un factor diferenciador de Altavista Shop frente a otras empresas similares				
2. CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL		1	2	3	4	5
Enunciados	2.1	Altavista Shop es una marca con buen reconocimiento y una imagen positiva frente a sus clientes				
	2.2	Cuando pienso en productos deportivos el nombre de Altavista Shop viene a mi mente				
	2.3	Cuando tengo intención de compra de productos deportivos Altavista Shop es mi primera opción				
	2.4	Identifico una estrategia articulada y coherencia en la forma de comercializar productos entre los puntos de venta y los canales digitales de Altavista Shop				
3. MEDIOS PAGADOS		1	2	3	4	5
Enunciados	3.1	He identificado anuncios pagados de Altavista Shop cuando realizo búsqueda de elementos deportivos en internet, tales como patines, protecciones, licras, entre otros				
	3.2	He visto videos en TV o redes sociales de influenciadores, actores o actrices, recomendando la empresa Altavista Shop				
	3.3	He identificado pancartas, pasa calles, rompe tráfico o cualquier medio publicitario en el espacio público o en eventos deportivos, tales como competencias de patinaje, entre otros				
	3.4	He visto el logo de la empresa Altavista Shop como patrocinador de eventos deportivos, especialmente de patinaje				
4. MEDIOS PROPIOS		1	2	3	4	5
Enunciados	4.1	Considero que los locales comerciales de Altavista Shop son sitios que reflejan identidad de marca y son propicios para incentivar la compra de los productos que allí se ofertan				
	4.2	Considero que la página web de Altavista Shop es fácil de navegar, transmite sensación de confianza y facilita la compra de productos				
	4.3	Considero que la página web de Altavista Shop es fácil de navegar desde un dispositivo móvil y las compras se realizan con facilidad				
	4.4	En los canales digitales de Altavista Shop, tales como la página web y sus redes sociales, se publica contenido de interés para los potenciales clientes, agregando valor no solo con los productos que comercializa, sino también con la información relacionada que entrega				
5. MEDIOS GANADOS		1	2	3	4	5
Enunciados	5.1	Constantemente veo nuevas publicaciones y contenido posteado por Altavista Shop en redes sociales y canales digitales				
	5.2	Con frecuencia siento motivación por compartir o repostear las publicaciones de Altavista Shop por la calidad de su contenido y lo llamativo de los videos o piezas gráficas				
	5.3	Tengo muy presente publicaciones de Altavista Shop que se han hecho virales				
	5.4	He leído reseñas positivas sobre Altavista Shop, escritas por clientes anteriores				
6. TÚNEL DE CONVERSIÓN		1	2	3	4	5

2. CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL		EV.1	EV.2	EV.3	EV.4	EV.5	V DE AIKEN	
Enunciados	2.1	Altavista Shop es una marca con buen reconocimiento y una imagen positiva frente a sus clientes	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
	2.2	Cuando pienso en productos deportivos el nombre de Altavista Shop viene a mi mente	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
	2.3	Cuando tengo intención de compra de productos deportivos Altavista Shop es mi primera opción	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
	2.4	Identifico una estrategia articulada y coherencia en la forma de comercializar productos entre los puntos de venta y los canales digitales de Altavista Shop	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
3. MEDIOS PAGADOS		EV.1	EV.2	EV.3	EV.4	EV.5	V DE AIKEN	
Enunciados	3.1	He identificado anuncios pagados de Altavista Shop cuando realizo búsqueda de elementos deportivos en internet, tales como patines, protecciones, licras, entre otros	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
	3.2	He visto videos en TV o redes sociales de influenciadores, actores o actrices, recomendando la empresa Altavista Shop	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
	3.3	He identificado pancartas, pasa calles, rompe tráfico o cualquier medio publicitario en el espacio público o en eventos deportivos, tales como competencias de patinaje, entre otros	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,80
	3.4	He visto el logo de la empresa Altavista Shop como patrocinador de eventos deportivos, especialmente de patinaje	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
4. MEDIOS PROPIOS		EV.1	EV.2	EV.3	EV.4	EV.5	V DE AIKEN	
Enunciados	4.1	Considero que los locales comerciales de Altavista Shop son sitios que reflejan identidad de marca y son propicios para incentivar la compra de los productos que allí se ofertan	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4.2	Considero que la página web de Altavista Shop es fácil de navegar, transmite sensación de confianza y facilita la compra de productos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4.3	Considero que la página web de Altavista Shop es fácil de navegar desde un dispositivo móvil y las compras se realizan con facilidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4.4	En los canales digitales de Altavista Shop, tales como la página web y sus redes sociales, se publica contenido de interés para los potenciales clientes, agregando valor no solo con los productos que comercializa, sino también con la información relacionada que entrega	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5. MEDIOS GANADOS		EV.1	EV.2	EV.3	EV.4	EV.5	V DE AIKEN	
Enunciados	5.1	Constantemente veo nuevas publicaciones y contenido posteo por Altavista Shop en redes sociales y canales digitales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5.2	Con frecuencia siento motivación por compartir o repostear las publicaciones de Altavista Shop por la calidad de su contenido y lo llamativo de los videos o piezas gráficas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5.3	Tengo muy presente publicaciones de Altavista Shop que se han hecho virales	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
	5.4	He leído reseñas positivas sobre Altavista Shop, escritas por clientes anteriores	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6. TÚNEL DE CONVERSIÓN		EV.1	EV.2	EV.3	EV.4	EV.5	V DE AIKEN	
Enunciados	6.1	Cuando veo una publicación de Altavista Shop me siento motivado a seguir los links a la página web, a los productos que ofrece y a las promociones que se ofertan	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
	6.2	Altavista Shop solicita datos de contacto de sus potenciales clientes con el objetivo de establecer una relación de largo plazo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	6.3	A través de propuestas de valor y proporcionando la información adecuada, Altavista Shop logra persuadir a sus clientes de realizar compras en sus locales o canales digitales	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87

6.4	Luego de la primera compra, Altavista Shop mantiene contacto posterior con sus clientes y logra persuadirlos de realizar nuevas compras en sus locales o canales digitales	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
-----	--	------	------	------	------	------	------

FUENTE: Elaboración propia

Del uso de la matriz V de Aiken como herramienta de validación podemos identificar:

1. Que los enunciados 1.1, 1.2, 1.4, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.4 6.2 y 6.4, obtuvieron una puntuación de 1.0, por lo cual son considerados enunciados 100% claros, pertinentes y relevantes.
2. Que los enunciados 1.3, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.4, 5.3, 6.1 y 6.3, obtuvieron una puntuación superior a 0.85 pero inferior a 1.0, por lo cual se debe realizar la validación de los comentarios realizados por los evaluadores para estimar la necesidad de ajustar el enunciado. El resultado de esta tarea se describe más adelante.
3. El enunciado 3.3 obtuvo una puntuación inferior a 0.85, por lo cual debe ser reformulado. El resultado de esta tarea se describe más adelante.

Ajuste de la encuesta según los resultados de la validación mediante la matriz V de Aiken:

Como primer paso se revisaron los comentarios a los enunciados que obtuvieron un puntaje superior a 0.85 pero inferior a 1.0. Como resultado de esta revisión se encuentra que todos los enunciados en esta categoría tuvieron el mismo comportamiento, esto es, 4 de los 5 evaluadores otorgaron puntuación de 1.0 a los tres criterios de evaluación (claridad, pertinencia y relevancia), solamente uno de los evaluadores puntuó con valor de 0 los parámetros de pertinencia o relevancia para cada una de las preguntas. De aquí se puede entender que la totalidad de las preguntas fueron claras. Adicionalmente, al revisar el comentario por el cual el evaluador puntuó con valor de 0 alguno de los criterios, se encuentra que el evaluador opina que el enunciado podría no ser pertinente o relevante para alguno de los perfiles que se incluyeron en la muestra, sin embargo, aclara que para los demás si se cumple con el criterio, ya sea de pertinencia o de claridad. Debido a lo anterior, se concluye que, aunque el comentario podría ser válido para alguno de los perfiles de la muestra, estos enunciados resultan claros, pertinentes y relevantes para la mayoría de la muestra, y aun en el perfil que motiva el comentario de este evaluador, los enunciados también resultan claros, pertinentes y relevantes para los otros 4 evaluadores, siendo

estos la mayoría. Como conclusión, se decide mantener estos enunciados como fueron formulados.

Como segundo paso se revisa el enunciado 3.3, para la cual la puntuación fue inferior a 0.85:

“3.3. He identificado pancartas, pasa calles, rompe tráfico o cualquier medio publicitario en el espacio público o en eventos deportivos, tales como competencias de patinaje, entre otros”

Para este enunciado el comentario que motivó la baja puntuación fue el siguiente:

“No claro. Se asume que los clientes están familiarizados con conceptos como "Rompe tráfico".”

Como se observa, el comentario hace referencia a que el enunciado usa lenguaje técnico o terminología con la cual los encuestados podría no estar familiarizados. Este comentario se considera válido y pertinente por lo cual el enunciado debe ser reformulado. La propuesta de reformulación de este enunciado se presenta a continuación:

“3.3. He identificado pancartas o cualquier otro tipo de publicidad en espacio público o en eventos deportivos, tales como competencias de patinaje, entre otros”

Con esto culmina la elaboración de la encuesta como instrumento de medición ajustada según la metodología de V de Aiken.

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Tal como se describió en el capítulo 6 del presente documento este proyecto corresponde a una investigación aplicada de tipo descriptivo, por cuanto se requiere desarrollar un análisis externo e interno que permita formular la estrategia de marketing digital de Altavista Shop. Para esto, la metodología aplicada consiste en el desarrollo de los modelos de PESTEL y 5 fuerzas de Porter para el análisis externo y la aplicación de una encuesta para el análisis interno, en la cual se evalúan las variables identificadas en el numeral 6.5.

7.1 Análisis PESTEL y 5 fuerzas de PORTER

A continuación se presenta el análisis de la matriz PESTEL.

Tabla 6. Matriz de análisis PESTEL

UNIVERSIDAD EAN	
Estrategia de marketing digital para Altavista Shop	
Análisis PESTEL	
P	<p>Político</p> <p>2022 fue un año relevante para Colombia en el ámbito político por cuanto fue un año de elecciones presidenciales. En los comicios realizados resultó electo Gustavo Petro (Presidencia de la República de Colombia, 2022). Actualmente Colombia atraviesa un periodo de transición debido al cambio de filosofía política, pasando de un gobierno de derecha a uno de izquierda. A esto se le suma la incertidumbre generada por los nombramientos de ministros y cabezas de entidades estratégicas para el país tales como el Departamento Nacional de Planeación y las Fuerzas Militares, entre otras. En cuanto al sector Deporte, María Isabel Urrutia Ocoró, reconocida deportista olímpica colombiana fue nombrada Ministra de esta cartera por el Presidente Petro, teniendo por objetivo fundamental liderar el desarrollo de las políticas, planes y programas relacionados con el deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre. Por otra parte, en los primeros días de septiembre de 2022 la Dra. Sandra Urrutia fue nombrada en la cartera del Ministerio de las TIC, el cual resulta relevante para el presente análisis por cuanto tiene a su cargo la promoción del comercio electrónico en Colombia. El denominado Plan para la democratización de las TIC de este Ministerio gira entorno a los ejes de conectividad, desarrollo de la sociedad del conocimiento y la tecnología, creación de un ecosistema seguro, prevención, fortalecimiento de la industria y desarrollo de contenido audiovisual; sin embargo, no se identifican en este Plan estrategias o actividades puntuales de fortalecimiento del comercio electrónico, de hecho, mediante Decreto 2357 del 30 de noviembre de 2022 la Presidencia de la República de Colombia (2022) derogó el último día sin IVA de ese año. Ahora bien, en cuanto a los comerciantes, se percibe un ambiente de incertidumbre que fue tema central del reconocido evento de comerciantes “7º Congreso Empresarial Colombiano: Desafíos Cruciales para el futuro de Colombia” organizado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), quienes temen las medidas que puedan ser tomadas por el nuevo gobierno y lleguen a impactar directamente la operación económica del país, entre estas medidas se identifican por ejemplo temas relacionados con reformas tributarias.</p>
E	<p>Económico</p> <p>Durante la pandemia COVID-19 países en todos los continentes establecieron medidas de confinamiento y restricciones a condiciones de movilidad que afectaron las actividades de comercio. Sin embargo, según la OECD actualmente la economía mundial se encuentra en un momento de recuperación, su progreso ha sido más fuerte de lo anticipado y se espera que continúe creciendo; en todo caso, se pronostica que el crecimiento</p>

		<p>del PIB se moderará con el tiempo con un estimado del 4.5% para 2022, y apenas por encima del 3% para 2023 (OECD, 2021). Adicionalmente, desde finales de 2021 se viene presentando un conflicto bélico entre Rusia y Ucrania con significativo impacto en la economía de muchos países, al respecto, el Fondo Monetario Internacional afirma que este evento tiene repercusiones en todas las regiones del mundo, para el caso particular de Las Américas, región de la que hace parte Colombia, las complicaciones en las cadenas de abastecimiento, la subida del precio del petróleo que encarece el transporte de productos, y la subida en los alimentos y materias primas, generará incrementos importantes en cuanto a inflación (Fondo Monetario internacional, 2022). Ahora bien, es importante reiterar que, frente al comercio electrónico, la CEPAL, las Naciones Unidas y el Banco Interamericano de desarrollo afirman en su informe conjunto, elaborado en el marco de un acuerdo de cooperación con la Konrad Adenauer Stiftung, que el distanciamiento social y demás medidas de prevención alteraron los patrones de consumo y las operaciones comerciales de la población (CEPAL, United Nations, BID, 2021). El documento asegura que las soluciones digitales de comercio surgieron como una respuesta natural para hacer frente al distanciamiento social y que, en particular, el comercio electrónico prosperó, lo que permitió a las empresas que habían abierto o reforzado los canales de venta digitales mantenerse a flote e incluso lograr rentabilidad durante la crisis. El informe además menciona que a medida que los consumidores evitaron las tiendas físicas, buscaron y compraron en línea con más frecuencia, en primer lugar artículos de salud, y a medida que la pandemia se prolongó, alimentos, productos electrónicos, muebles y equipos de fitness.</p> <p>Al igual que en el entorno internacional, en Colombia el comercio digital también crece de forma significativa, de tal forma que en el tercer trimestre de 2021 alcanzó una cifra superior a los 10 billones de pesos, comparada con 7,6 billones para el tercer trimestre de 2020 y 5,5 billones para el tercer de 2019 (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2021). En cuanto al mercado de artículos deportivos, las ventas de ropa deportiva venían creciendo desde años antes de la pandemia con tasas superiores al 15% a pesar del duro panorama comercial del sector textil (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018). Las ventas de los artículos deportivos en general se incrementaron debido a la pandemia con un crecimiento anual a julio de 2021 del 32.7% (DANE, 2021). En todo caso, no se puede perder de vista que en el plano nacional, el Gobierno entrante representado por el presidente Petro, ha hecho público su interés de tramitar una nueva reforma tributaria denominada "Reforma Tributaria para la Igualdad y la Justicia Social" (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2022), para la cual ya se radicó el proyecto de articulado en la cámara de representantes del Congreso de la República. Esta reforma propone limitar los beneficios tributarios para las personas con ingresos superiores a \$10.000.000 mensuales y que la tasa impositiva de las empresas NO se incremente, pero se eliminen muchos de los beneficios tributarios, entre otras medidas. Otro punto importante por considerar es que mediante Decreto 2357 del 30 de noviembre de 2022 la Presidencia de la República de Colombia (2022) derogó el último día sin IVA de ese año.</p>
S	Social	<p>En el ámbito social los ciudadanos de Colombia parecen estar incrementando su preocupación por mantener estilos de vida saludable y realizar ejercicio como parte importante para el mejoramiento de su calidad de vida, esto se concluye al observar los incrementos en ventas de ropa deportiva desde años previos a la pandemia, con tasas superiores al 15% a pesar del duro panorama comercial del sector textil (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018). Además, las ventas de los artículos deportivos en general se incrementaron debido a la pandemia con un crecimiento anual a julio de 2021 del 32.7% (DANE, 2021). Este hecho resulta ser un factor propicio para la comercialización de los productos de empresas como Altavista Shop. Adicionalmente, la época de postpandemia se ha visto marcada por un creciente interés en la actividad física y deportiva.</p>
T	Tecnológico	<p>En el ámbito tecnológico, la pandemia del COVID-19 parece haber contribuido favorablemente al incremento del comercio electrónico, la CEPAL, las Naciones Unidas y el Banco Interamericano de Desarrollo afirman, en su informe conjunto elaborado en el marco de un acuerdo de cooperación con la Konrad Adenauer Stiftung, que el distanciamiento social y las medidas de prevención alteraron los patrones de consumo y comercio de la población (CEPAL, United Nations, BID, 2021). El documento asegura que las soluciones digitales de comercio surgieron como respuesta natural para hacer frente al distanciamiento social y que, en particular el comercio electrónico prosperó, lo que permitió a las empresas que habían abierto o reforzado los canales de venta digitales mantenerse a flote e incluso tener rentabilidad durante la crisis. Esto representa una clara oportunidad para empresas como Altavista Shop y es un elemento que debe ser tenido en cuenta en el planteamiento de su estrategia de marketing digital.</p>

E	Ecológico	<p>El comercio de productos deportivos no parece tener una connotación negativa frente a los consumidores en relación con la afectación al medio ambiente. En todo caso la preocupación por el impacto ambiental por los empaques de los productos es creciente. Según Ipsos, empresa consultora experta en recolección de información, se percibe actualmente un crecimiento en la preocupación de las personas por ser más conscientes en su consumo, por lo cual afirma que la preferencia por empaques sostenibles irá ganando terreno (IPSOS, 2019).</p> <p>En cuanto a la normatividad nacional relacionada con medio ambiente se destaca principalmente la Ley General Ambiental de Colombia (Ley 99 DE 1993), que trata temas estructurales del sector y lineamientos generales, sin embargo, al revisar su contenido se encuentra que la reglamentación allí contenida, si bien es aplicable a Altavista Shop en cuanto a su operación en el territorio colombiano, no implica condiciones particulares directamente relacionados con el planteamiento de la estrategia de marketing digital de la empresa.</p>
L	Legal	La actividad comercial desarrollada por Altavista Shop se enmarca en la venta de productos minoristas, reglamentado por el “Código de Comercio de Colombia” expedido mediante el Decreto 410 de 1971. Los artículos deportivos no tienen condiciones particulares en este régimen legal que deban ser considerados.

FUENTE: Elaboración propia

A continuación se presenta el análisis de la matriz 5 fuerzas de PORTER.

Tabla 7. Matriz de análisis de 5 fuerzas de PORTER

UNIVERSIDAD EAN			
Estrategia de marketing digital para Altavista Shop			
5 fuerzas de PORTER			
	FUERZA	Oportunidad	Amenaza
Poder de los compradores	<p>Los compradores/clientes potenciales de Altavista Shop son numerosos y en general están poco organizados. Si bien muchos de ellos comparten algunos escenarios como clubes de patinaje, su organización atiende más a una motivación recreativa o deportiva que a una intención de aumento de poder de negociación frente a empresas de venta de productos como Altavista Shop.</p> <p>A pesar de lo anterior, el poder de negociación de los compradores/clientes potenciales aumenta en razón a la existencia de multiplicidad de empresas comerciales como Altavista Shop, sumado a la posibilidad de consulta de precios en línea e incluso opciones de compra en las páginas directas de los fabricantes.</p>	<p>Altavista cuenta con un club deportivo lo cual permitiría fácilmente la implementación de un programa de lealtad.</p> <p>La disponibilidad inmediata de un producto es un elemento de diferenciación frente a las compras por internet.</p> <p>La posibilidad de ofrecer asesoría especializada en sitio podría ser un elemento diferenciador.</p>	<p>La proliferación de empresas comerciales similares a Altavista Shop incrementa el poder de negociación de los compradores.</p> <p>El acceso a ofertas comerciales en línea, accesible en páginas incluso de los mismos fabricantes, dificulta apartarse del precio de lista de los productos a comercializar.</p>

Nuevos competidores	<p>El mercado objetivo de Altavista Shop se caracteriza por la casi inexistencia de barreras de entrada de nuevos productos/competidores, lo cual se refleja en la gran cantidad de empresas en el mercado. Esto se concluye además al analizar las seis barreras más comunes tipificadas por Porter:</p> <p>Economías de escala: Los fabricantes de productos venden directamente a comercializadores como Altavista Shop en las cantidades que estos lo requieran y los descuentos por cantidad no son significativos como para que puedan representar una ventaja competitiva significativa.</p> <p>Diferenciación del producto: Los productos y marcas presentes en el mercado son más o menos estándares entre todos los distribuidores.</p> <p>Inversiones de capital: El montaje de locales comerciales tipo Altavista Shop no requiere de cuantiosos capitales.</p> <p>Desventaja en costes independientemente de la escala: El rol de Altavista Shop es de comercialización, por lo cual este factor de ahorro en costes no es representativo.</p> <p>Acceso a los canales de distribución: No hay un factor que permita el control exclusivo de los canales de distribución de los productos en la actividad comercial desarrollada por Altavista Shop.</p> <p>Política gubernamental: No existen limitaciones o restricciones por parte del gobierno que limiten o impidan la entrada de nuevos actores al mercado.</p>	<p>Aprovechamiento de la Identificación de marca de Altavista Shop.</p> <p>Altavista cuenta con un club deportivo lo cual permitiría fácilmente la implementación de un programa de lealtad.</p> <p>La posibilidad de ofrecer asesoría especializada en sitio podría ser un elemento diferenciador.</p>	<p>Proliferación de nuevos competidores con enfoque similar a Altavista Shop.</p>
Rivalidad con establecidos	<p>El mercado de Altavista Shop se caracteriza por ser muy poblado, caracterizado por guerra de precios debido a la oferta de productos estándar y poco diferenciados, y costos fijos. Este entorno es consecuencia de los elementos analizados en las otras 4 dimensiones.</p>	<p>Aprovechamiento de la Identificación de marca de Altavista Shop.</p> <p>La posibilidad de ofrecer asesoría especializada en sitio podría ser un elemento diferenciador.</p>	<p>Guerra de precios en productos estándar y poco diferenciados.</p>
Poder de los proveedores	<p>En el campo del patinaje tenemos dos frentes, los patines y los productos accesorios que incluye ropa deportiva como licras. En cuanto a los productos accesorios el poder de los proveedores es relativamente bajo por cuanto existe gran cantidad de ellos y la producción no implica mayores requerimientos tecnológicos o de infraestructura. En cuanto a patines el poder de negociación de los proveedores es extremadamente alto, por cuanto existe tan solo un fabricante nacional reconocido (Canariam) que ofrece productos de buena calidad, la demás oferta de productos viene de empresas internacionales con altos costos de importación y a efectos de la tasa de cambio de la moneda. Los precios en el mercado del retail están en gran medida definidos por los precios fijados por los pocos proveedores de patines y el hecho de que también participan en el mercado minorista a través de sus</p>	<p>La disponibilidad inmediata de un producto o despacho en un menor tiempo es un elemento de diferenciación frente a las compras por internet.</p> <p>Posibilidad de desarrollar productos propios y trabajar en su posicionamiento, aunque esto requeriría grandes capitales.</p>	<p>Estrechamiento de márgenes de rentabilidad debido a la existencia de pocos proveedores de patines y su participación en el mercado de retail a través de medios electrónicos como página web.</p>

	propias páginas web. Adicionalmente el tamaño relativo de los proveedores frente a empresas de comercialización de los productos es mayor.		
Productos sustitutos	Los productos comercializados por Altavista Shop se encuentran estandarizados y son ampliamente manejados por todos los competidores, por tal razón no se perciben productos sustitutos que puedan implicar un riesgo significativo para la comercialización de los productos que actualmente maneja la empresa.	Ninguna identificada.	Ninguna identificada.

FUENTE: Elaboración propia

7.2 Procesamiento estadístico de datos

Tal como se planteó en el numeral 6.4 del presente documento, la encuesta fue aplicada a una muestra de 66 personas, conformada por directivos de la empresa (5 personas), personal de la subgerencia comercial (28 personas) y clientes (33 personas). Los datos de todas las encuestas aplicadas se presentan en el Anexo 3. Encuestas. Los puntajes promedio de las respuestas a cada enunciado, que fueron respondidas según escala de Likert son presentadas a continuación:

Tabla 8. Resultados por pregunta del instrumento de medición

UNIVERSIDAD EAN			
Estrategia de marketing digital para Altavista Shop			
Encuesta de diagnóstico para la estrategia de marketing digital de Altavista Shop			
Escala: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo			
1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA		RESULTADO	
Enunciados	1.1	Los productos que vende Altavista Shop son percibidos como productos de calidad, incluso aquellos que no son de marcas reconocidas	4,4
	1.2	Los puntos de venta de Altavista Shop se encuentran ubicados en lugares estratégicos y de fácil acceso	4,1
	1.3	Pienso que comparto algunos de mis valores personales con los valores que percibo de Altavista Shop	4,6
	1.4	Puedo identificar al menos un factor diferenciador de Altavista Shop frente a otras empresas similares	4,1
2. CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL		RESULTADO	
Enunciados	2.1	Altavista Shop es una marca con buen reconocimiento y una imagen positiva frente a sus clientes	4,0
	2.2	Cuando pienso en productos deportivos el nombre de Altavista Shop viene a mi mente	3,6

	2.3	Cuando tengo intención de compra de productos deportivos Altavista Shop es mi primera opción	4,0
	2.4	Identifico una estrategia articulada y coherencia en la forma de comercializar productos entre los puntos de venta y los canales digitales de Altavista Shop	3,8
3. MEDIOS PAGADOS			RESULTADO
Enunciados	3.1	He identificado anuncios pagados de Altavista Shop cuando realizo búsqueda de elementos deportivos en internet, tales como patines, protecciones, licras, entre otros	3,8
	3.2	He visto videos en TV o redes sociales de influenciadores, actores o actrices, recomendando la empresa Altavista Shop	3,5
	3.3	He identificado pancartas, pasa calles, rompe tráfico o cualquier medio publicitario en el espacio público o en eventos deportivos, tales como competencias de patinaje, entre otros	3,9
	3.4	He visto el logo de la empresa Altavista Shop como patrocinador de eventos deportivos, especialmente de patinaje	4,2
4. MEDIOS PROPIOS			RESULTADO
Enunciados	4.1	Considero que los locales comerciales de Altavista Shop son sitios que reflejan identidad de marca y son propicios para incentivar la compra de los productos que allí se ofertan	3,5
	4.2	Considero que la página web de Altavista Shop es fácil de navegar, transmite sensación de confianza y facilita la compra de productos	2,5
	4.3	Considero que la página web de Altavista Shop es fácil de navegar desde un dispositivo móvil y las compras se realizan con facilidad	2,2
	4.4	En los canales digitales de Altavista Shop, tales como la página web y sus redes sociales, se publica contenido de interés para los potenciales clientes, agregando valor no solo con los productos que comercializa, sino también con la información relacionada que entrega.	2,6
5. MEDIOS GANADOS			RESULTADO
Enunciados	5.1	Constantemente veo nuevas publicaciones y contenido posteo por Altavista Shop en redes sociales y canales digitales	3,8
	5.2	Con frecuencia siento motivación por compartir o repostear las publicaciones de Altavista Shop por la calidad de su contenido y lo llamativo de los videos o piezas gráficas	3,3
	5.3	Tengo muy presente publicaciones de Altavista Shop que se han hecho virales	3,2
	5.4	He leído reseñas positivas sobre Altavista Shop, escritas por clientes anteriores	3,9
6. TÚNEL DE CONVERSIÓN			RESULTADO
Enunciados	6.1	Cuando veo una publicación de Altavista Shop me siento motivado a seguir los links a la página web, a los productos que ofrece y a las promociones que se ofertan	4,0
	6.2	Altavista Shop solicita datos de contacto de sus potenciales clientes con el objetivo de establecer una relación de largo plazo	3,2
	6.3	A través de propuestas de valor y proporcionando la información adecuada, Altavista Shop logra persuadir a sus clientes de realizar compras en sus locales o canales digitales	3,9
	6.4	Luego de la primera compra, Altavista Shop mantiene contacto posterior con sus clientes y logra persuadirlos de realizar nuevas compras en sus locales o canales digitales	3,7

FUENTE: Elaboración propia

Así, los resultados obtenidos para cada conjunto de enunciados de cada variable evaluada son presentados a continuación:

Figura 7. Resultados por enunciado del instrumento de medición



FUENTE: Elaboración propia

Para las figuras anteriores se ha calculado además el promedio de los resultados de los enunciados que conforman la variable, obteniendo los resultados indicados entre paréntesis en cada una de las gráficas. El análisis de los resultados obtenidos se presenta en el siguiente numeral.

7.3 Análisis de datos

El presente numeral analiza los resultados obtenidos tanto en las matrices de PESTEL y PORTER para el análisis externo, como en las encuestas para el análisis interno.

De la matriz PESTEL encontramos que:

1. Situación actual: 2022 y 2023 se presentan como años de incertidumbre en todos los aspectos, incluida la actividad comercial, debido al proceso electoral para Presidente de la República. Para este periodo en particular la incertidumbre parece ser mayor debido a un cambio en la corriente política pasando de un gobierno de derecha a uno de izquierda. En el entorno económico se presentan algunos riesgos debido a tendencias crecientes de inflación, en parte producido por el efecto Postpandemia y por otros eventos mundiales tales como el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia, las consecuentes crisis económicas de países considerados como de economía sólida y estable como Estados Unidos, y complicaciones en transporte de mercancías y cadenas de distribución. A pesar de lo anterior, se destacan las cifras crecientes de ventas, especialmente en el entorno *on line*, de varias categorías, entre ellos los artículos deportivos que en general se incrementaron debido a la pandemia con un crecimiento anual a julio de 2021 del 32.7% (DANE, 2021) y un panorama positivo reflejado en los demás indicadores y cifras presentadas en la matriz PESTEL. En cuanto a las dimensiones ecológica y legal, si bien existe normatividad a la cual Altavista Shop se encuentra sujeta y es de obligatorio cumplimiento como empresa constituida en Colombia, no se identificaron condiciones particulares que deban ser consideradas en el planteamiento de la estrategia digital de la empresa.
2. Oportunidades: A pesar de lo anterior, se identifican algunas ventanas de oportunidad como lo son el crecimiento del comercio electrónico en respuesta a limitaciones de movilidad y comercialización debido a la pandemia COVID-19, de acuerdo con las cifras presentadas en los numerales 4.5 y 7.1 del presente documento. Una mayor conciencia de los ciudadanos por mantener una mejor calidad de vida, lo cual motiva en interés por la actividad física y práctica de deportes, en parte motivada por el impacto generado por la percepción de riesgo a la salud durante los meses de pandemia.

De la matriz de PORTER encontramos que:

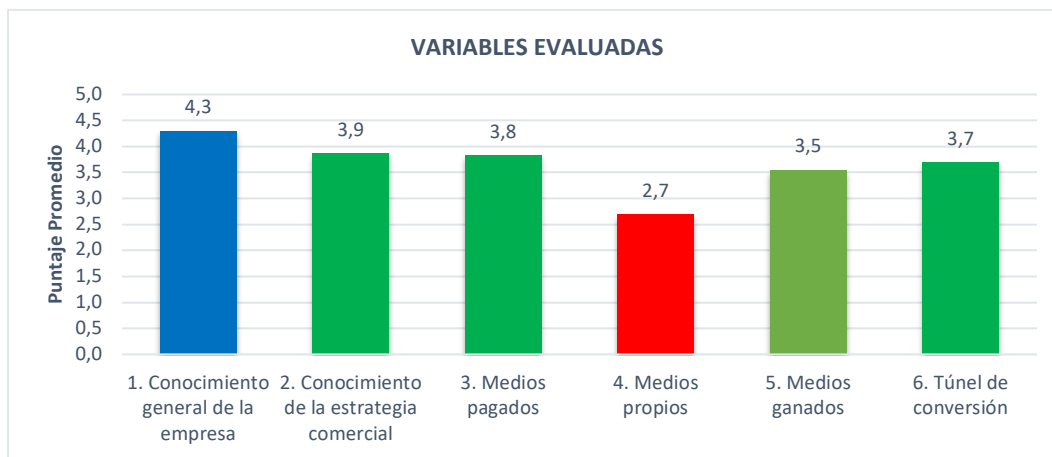
1. Situación actual: En términos generales el mercado de elementos deportivos con enfoque en patinaje se caracteriza por ser altamente competido, con pocas barreras de entrada, poca posibilidad de diferenciación en productos, guerra de precios, con competencia incluso con los mismos proveedores a través de sus e-commerce y pocos proveedores de marcas reconocidas. En cuanto al poder de negociación de los consumidores es medio-alto, principalmente por la gran cantidad de oferta y la posibilidad de consultar precios de fabricantes en sus páginas web, siendo estrategias adecuadas frente a esto el mejoramiento de canales de venta con manejos inteligentes de stock para ofrecer disponibilidad inmediata de los productos o cortos tiempos de entrega, la fidelización de los clientes apalancada por un programa de lealtad aprovechando la articulación con el club deportivo de Altavista Shop y agregando valor al cliente mediante la asesoría especializada, aprovechando la trayectoria de los propietarios de la empresa en este deporte. En cuanto al poder de negociación de nuevos competidores, es medio-alto por la baja inversión que se requiere y la inexistencia de barreras de entrada, las estrategias en este frente serían el aumento de la inversión en marketing tanto para aumentar reconocimiento de marca como participación de mercado y mejorar los canales de venta, incluidos los digitales. En cuanto al poder de negociación de los competidores establecidos su poder es medio-alto por la oferta de productos similares y la gran cantidad de actores, la estrategia consistiría en mejorar el posicionamiento de marca mediante inversión en publicidad y presencia en eventos deportivos estratégicos, la estrategia de fidelización mediante el club de lealtad también aportaría en este frente. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, hablando puntualmente de patines, es alto debido a los pocos actores que ofrecen productos con buen reconocimiento y la presencia directa en el mercado a través de su e-commerce que además indica precios de venta, para lo cual el plan de acción debe enfocarse en un manejo adecuado de stock que ofrezca a los clientes disponibilidad inmediata o tiempos de entrega menores que los del fabricante, también se puede trabajar en el desarrollo de productos propios aunque esto requeriría grandes capitales para su fabricación y posicionamiento siendo una estrategia de largo plazo.

2. Oportunidades: De acuerdo con análisis de las 5 fuerzas de Porter realizado, las siguientes acciones deben ser incluidas en el plan de acción para aprovechar las oportunidades y contrarrestar los altos poderes de negociación de algunos actores:
- Mejoramiento de canales de venta con manejos inteligentes de stock para ofrecer disponibilidad inmediata de los productos o cortos tiempos de entrega.
 - Fidelización de los clientes apalancada por un programa de lealtad aprovechando la articulación con el club deportivo de Altavista Shop.
 - Entrega de valor al cliente mediante la asesoría especializada aprovechando la trayectoria de los propietarios de la empresa en este deporte.
 - Mejoramiento del posicionamiento de marca mediante inversión en publicidad y presencia en eventos deportivos estratégicos.
 - Aumento de la inversión en marketing tanto para aumentar reconocimiento de marca como participación de mercado y mejorar los canales de venta incluidos los digitales.
 - Desarrollo de productos propios y realización de esfuerzos de posicionamiento.

De la aplicación de ENCUESTAS encontramos que:

Con respecto a la aplicación de las encuestas, a continuación, se grafican por facilidad los resultados para cada una de las variables evaluadas:

Figura 8. Resultados por variable del instrumento de medición



FUENTE: Elaboración propia

Se puede ver que la variable mejor evaluada fue “Conocimiento general de la empresa” lo cual representa una fortaleza por cuanto indica que los directivos, empleados y clientes percibe a Altavista Shop como una marca de valor, la asocian con productos de calidad y se identifican con los que perciben como valores de la empresa.

La variable “Conocimiento de la estrategia comercial” también arroja un valor aceptable, existiendo una oportunidad de mejora en posicionamiento de la marca como *top of mind*, lo cual se verá mejorado con una adecuada estrategia de marketing.

En la variable “Medios pagados” se obtuvo una puntuación aceptable, identificándose una importante oportunidad de mejora en cuanto a presencia en medios y medios de comunicación masivos, elemento que debe ser tenido en cuenta en la formulación de la estrategia de marketing.

La variable “Medios propios” fue en definitiva la peor evaluada y debe por lo tanto ser considerada como debilidad de Altavista Shop. Esta variable debe ser el punto objetivo de fortalecimiento de la estrategia de marketing propuesta en el presente proyecto. Para esto se debe revisar la armonización de imagen de marca entre puntos físicos y canales digitales, el rediseño de la página web y redes sociales, entre otros aspectos.

En la variable “Medios ganados” se obtuvo una puntuación aceptable, con puntos de mejora principalmente en cuanto a la calidad del contenido, de las piezas gráficas y aprovechamiento de viralización de publicaciones.

Finalmente, en la variable “Túnel de conversión” se obtuvo una puntuación aceptable con oportunidad de mejora en fidelización de los clientes a través de campañas de re-marketing, para lo cual conviene institucionalizar la solicitud de datos a clientes, atendiendo la Ley de Habeas Data y la formalización de la base de datos.

Todos estos hallazgos son tenidos en cuenta para la formulación del plan de marketing digital de Altavista Shop y el plan de intervención presentado en el siguiente capítulo.

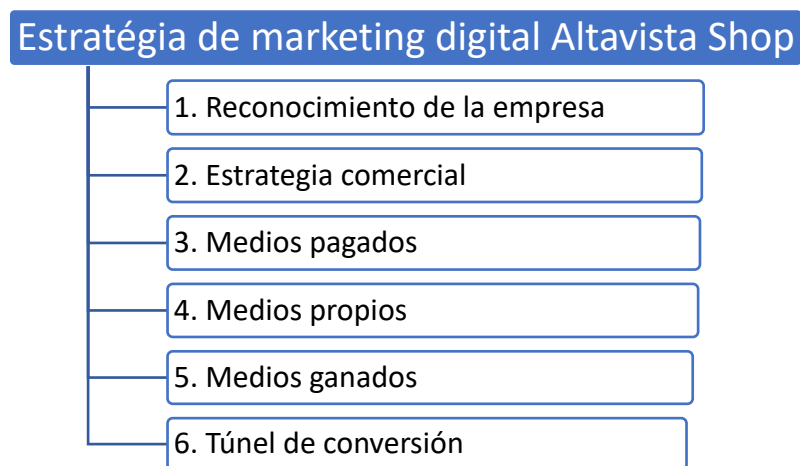
8. PLAN DE INTERVENCIÓN

En el presente capítulo se formula la propuesta de estrategia de marketing digital para la empresa Altavista Shop, con base en el análisis realizado en el capítulo anterior sobre las herramientas PESTEL y PORTER para el análisis externo, y la aplicación de encuestas para el análisis interno.

8.1 Estructura para el planteamiento de la estrategia

La estrategia de marketing digital será desarrollada formulando una estructura distribuida en varias dimensiones, según la definición de variables realizada como resultado del marco teórico del presente documento, esto se muestra en la Figura 9.

Figura 9. Estructura de la propuesta de estrategia digital para Altavista Shop



FUENTE: Elaboración propia

Para cada una de las dimensiones (Reconocimiento de la empresa, Estrategia comercial, Medios pagados, Medios propios, Medios ganados y Túnel de conversión) se formularán acciones con mayor o menor impacto y necesidades de recursos según el diagnóstico realizado y analizado en el capítulo 7 del presente documento, asegurándose que las acciones identificadas mediante las herramientas PESTEL y PORTER queden también incluidas en alguna de las dimensiones.

8.2 Reconocimiento de la empresa

A continuación se listan las actividades a desarrollar para fortalecer esta dimensión:

1. Revisión del procedimiento de aprobación para inclusión de productos en el portafolio de Altavista Shop, garantizando la calidad de los mismos.
 - Responsable: Coordinador de procesos – Subgerencia de Operaciones
 - Tiempo de implementación: 6 meses
2. Revisión de la calidad de imagen de los logos usados en canales digitales, manteniendo los colores definidos en el manual de imagen y estilo de Altavista Shop.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad – Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: Permanente
3. Desarrollo de productos propios y realización de esfuerzos de posicionamiento. Inicialmente se debe abordar artículos accesorios tales como licras, medias, cuellos, y protecciones. A largo plazo se debe revisar la posibilidad de incluir fabricación o importación de patines con marca propia.
 - Responsable: Coordinador de compras – Subgerencia de Operaciones
 - Tiempo de implementación: 8 meses
4. Desarrollo de comunicación orgánica enfocada en la promoción de valores de Altavista Shop (Transparencia, Puntualidad, Diferencia, Excelencia, Escucha, Responsabilidad) con publicaciones semanales a través de canales digitales.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad – Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: Permanente con programación en el plan anual de contenidos.

8.3 Estrategia comercial

A continuación se listan las actividades a desarrollar para fortalecer esta dimensión:

1. Mejoramiento del posicionamiento de marca mediante inversión en publicidad y presencia en eventos deportivos estratégicos, los cuales deben generar contenido para canales digitales aprovechando herramientas como los live e incluso colaboraciones con influenciadores y personal reconocido asistente al evento. Para esta acción se

recomienda el contacto con estos influenciadores mediante invitación, sin que represente erogación presupuestal.

- Responsable: Subgerente Comercial
 - Tiempo de implementación: Permanente con inclusión del rubro en el Plan Anual de Presupuesto.
2. Elaboración de piezas gráficas para promoción de productos incluyendo siempre el logo y referencia a Altavista Shop. Implementar controles para que a través de canales digitales se impida el uso de piezas gráficas solo con logos de los productos.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: El procedimiento debe ser formalizado en el Sistema de Gestión de Calidad antes de 6 meses. Posterior a esto será una actividad permanente por proceso.
 3. Revisión de imagen de marca utilizada en canales digitales y tiendas físicas para que se alineen absolutamente con el manual de imagen y estilo de Altavista Shop.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: El procedimiento debe ser formalizado en el Sistema de Gestión de Calidad antes de 6 meses. Posterior a esto será una actividad permanente por proceso.
 4. Implementación de al menos el 80% de campañas y promociones de forma simultánea entre canales digitales y tiendas físicas. Solo el 20% de las campañas se dejará para esfuerzos independientes (promociones, concursos, etc) ya sea de canales digitales o tiendas físicas.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: Permanente. El Subgerente Comercial debe garantizar el cumplimiento de la métrica propuesta.

8.4 Medios pagados

A continuación se listan las actividades a desarrollar para fortalecer esta dimensión:

1. Definición formal de un presupuesto como porcentaje sobre ingresos brutos, que garantice crecimiento progresivo de inversión en marketing tanto para aumentar

reconocimiento de marca como participación de mercado y mejorar los canales de venta incluidos los digitales.

- Responsable: Subgerente Comercial
 - Tiempo de implementación: Anual con formalización en el Plan Anual de Presupuesto. El Subgerente Comercial debe garantizar la solicitud, negociación y provisión del presupuesto requerido frente a la Gerencia General.
2. Definición de embajadores de marca, de acuerdo con presupuesto disponible, con contratos que implique metas de promoción por parte de ellos recomendando la empresa Altavista Shop, estos pueden ser influenciadores, actores o actrices. En todo caso, se recomienda que sean de preferencia deportistas y que su imagen sea identificada con los valores de marca definidos para Altavista Shop.
- Responsable: Coordinador de marketing y publicidad con aprobación del Subgerente Comercial
 - Tiempo de implementación: En jornadas anuales de planeación estratégica y con implementación permanente.
3. Realización de una inversión inicial en el material publicitario genérico (no asociado a un evento en particular) que pueda ser utilizado en diferentes escenarios, tales como pancartas, pasa calles, rompe tráfico o cualquier medio publicitario en el espacio público o en eventos deportivos, tales como competencias de patinaje, entre otros.
- Responsable: Subgerente Comercial
 - Tiempo de implementación: 3 meses. El Subgerente Comercial debe garantizar la solicitud, negociación y provisión del presupuesto requerido frente a la Gerencia General.
4. Patrocinio de eventos deportivos, con obligación de inclusión del logo de Altavista Shop en material publicitario del evento y recomendación mediante megafonía durante el evento de Altavista Shop como la mejor tienda de elementos deportivos enfocado en patinaje. Adicionalmente, es fundamental desarrollar alianzas estratégicas que permitan catapultar la marca en diversos escenarios principalmente deportivos.
- Responsable: Subgerente Comercial

- Tiempo de implementación: Anual con formalización en el Plan Anual de Presupuesto. El Subgerente Comercial debe garantizar la solicitud, negociación y provisión del presupuesto requerido frente a la Gerencia General.

8.5 Medios propios

Las actividades incluidas en esta dimensión tienen especial relevancia por ser identificada como la principal debilidad de Altavista Shop. A continuación, se listan las actividades a desarrollar para fortalecer esta dimensión:

1. Definición formal de un porcentaje fijo del presupuesto destinado a la Subgerencia Comercial para desarrollo de esta dimensión, al menos por el tiempo necesario para subsanar la debilidad de Altavista Shop en este frente.
 - Responsable: Subgerente Comercial
 - Tiempo de implementación: Anual con formalización en el Plan Anual de Presupuesto. El Subgerente Comercial debe garantizar la solicitud, negociación y provisión del presupuesto requerido frente a la Gerencia General.
2. Rediseño completo de la página web de Altavista Shop, priorizando características responsive, que sea fácil de navegar, transmita sensación de confianza y facilite la compra de productos con pocos clicks.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: 6 meses.
3. Revisión del manejo de imagen de Altavista Shop, en redes sociales y configuración adecuada de los Marketplace de cada una.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: 3 meses.
4. Creación de un procedimiento para definición semanal de parrilla de contenidos para canales digitales de Altavista Shop, tales como la página web y sus redes sociales, que incluya un capítulo de fortalecimiento de valores de marca, uno de contenido de interés para los potenciales clientes, uno de promoción de productos a comercializar y uno de eventos o campañas promocionales de temporada.
 - Responsable: Coordinador de procesos – Subgerencia de Operaciones

- Tiempo de implementación: El procedimiento debe ser formalizado en el Sistema de Gestión de Calidad antes de 2 meses. Posterior a esto será una actividad permanente por proceso.

8.6 Medios ganados

A continuación, se listan las actividades a desarrollar para fortalecer esta dimensión:

1. Adquisición de licencias de herramientas de edición digital que permitan a los diseñadores mejorar la calidad gráfica de las publicaciones.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: 3 meses. El Subgerente Comercial debe garantizar la solicitud, negociación y provisión del presupuesto requerido frente a la Gerencia General.
2. Implementación de una estrategia de capacitación interna a diseñadores, gestor de comunidades y equipo de mercadeo en el manual de imagen y estilo de Altavista Shop.
 - Responsable: Subgerente Comercial
 - Tiempo de implementación: 6 meses. El Subgerente Comercial debe garantizar la solicitud, negociación y provisión del presupuesto requerido frente a la Gerencia General.
3. Establecimiento de mesas de trabajo para identificación y creación de contenido viralizable.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: Permanente.
4. Definición de tiempos máximos de respuesta a comentarios y requerimientos de usuarios a través de canales digitales. Configuración de respuesta automáticas indicando horarios de atención e invitación a visitar marketplaces para compras inmediatas.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad con aprobación del Subgerente Comercial
 - Tiempo de implementación: 1 mes.
5. Definición del manual de manejo de crisis y comunicaciones difíciles, hoy inexistente.

- Responsable: Coordinador de marketing y publicidad con aprobación del Subgerente Comercial
- Tiempo de implementación: 2 meses.

8.7 Túnel de conversión

A continuación, se listan las actividades a desarrollar para fortalecer esta dimensión:

1. Definición de parámetros para manejo inteligente de inventario buscando ofrecer disponibilidad inmediata de los productos más demandados, sin incurrir en costos excesivos de bodegaje.
 - Responsable: Coordinador de compras - Subgerencia de Operaciones
 - Tiempo de implementación: 3 meses
2. Definición de procedimiento de validación de contenido a publicar para garantizar que siempre se incluya llamado a la acción con invitación a visitar *market places* o página web y el respectivo link.
 - Responsable: Coordinador de procesos - Subgerencia de Operaciones
 - Tiempo de implementación: El procedimiento debe ser formalizado en el Sistema de Gestión de Calidad antes de 2 meses. Posterior a esto será una actividad permanente por proceso.
3. Revisión de ofertas comerciales y características de prestación de servicios de diferentes opciones de proveedores de servicios logísticos para garantizar los menores tiempos de entrega posibles. Incluir esta información en la página web de inicio, en términos y condiciones y en las publicaciones por canales digitales que sean pertinentes.
 - Responsable: Coordinador de compras - Subgerencia de Operaciones y Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: 3 meses
4. Definición de procedimiento para solicitud de datos de contacto a clientes y potenciales clientes, cumpliendo con la Ley de Habeas Data. Realización de campañas a través de canales digitales para crecimiento de la base de datos de clientes con periodicidad al menos semestral.
 - Responsable: Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial

- Tiempo de implementación: El procedimiento debe ser formalizado en el Sistema de Gestión de Calidad antes de 2 meses. Posterior a esto será una actividad permanente por proceso.
5. Definición de campañas de remarketing con el objetivo de generar recompras y recordación de marca.
- Responsable: Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial
 - Tiempo de implementación: Permanente. El Subgerente Comercial debe garantizar el cumplimiento de la métrica propuesta.
6. Definición de un programa de lealtad para clientes, apalancado en el club deportivo de Altavista Shop y su liga de patinaje. Puede incluir puntos por referidos.
- Responsable: Subgerente Comercial con aprobación del Gerente General
 - Tiempo de implementación: 4 meses.
7. Promoción de la oferta de valor adicional al cliente mediante la asesoría especializada aprovechando la trayectoria de la empresa en este deporte mediante su club deportivo y liga de patinaje.
- Responsable: Coordinador de ventas y Coordinador de marketing y publicidad - Subgerencia Comercial
- Tiempo de implementación: Permanente. El Subgerente Comercial debe garantizar el cumplimiento de la métrica propuesta.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de la estrategia digital planteada para Altavista Shop, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

9.1 Conclusiones

El presente proyecto tuvo por objetivo el diseño de una estrategia de marketing digital para la empresa Altavista Shop.

Para el cumplimiento del objetivo se planteó una metodología diseñada como una investigación de tipo descriptivo y deductivo, que implicó la revisión de referentes teóricos sobre el planteamiento de estrategias de marketing digital, la identificación de variables, el diseño de los instrumentos de análisis y recolección de información, el procesamiento de la información recopilada y el planteamiento de la propuesta de estrategia de marketing digital para Altavista Shop conteniendo acciones concretas.

Los instrumentos de análisis y recolección de información diseñados se enfocaron en la comprensión del entorno tanto externo como interno de Altavista Shop. Para esto se utilizaron los modelos de PESTEL y 5 fuerzas de Porter para el análisis externo y la aplicación de una encuesta para el análisis interno, en la cual se evalúan las variables identificadas de la revisión del marco teórico, estas son: Conocimiento general de la empresa, Conocimiento de la estrategia comercial, Medios pagados, Medios propios, Medios ganados y Túnel de conversión.

Del análisis PESTEL se encontró que 2022 y 2023 se presentan como años de incertidumbre en todos los aspectos, incluida la actividad comercial, debido a fenómenos, políticos, económicos y logísticos externos tales como elecciones presidenciales, la creciente inflación, el efecto Postpandemia, el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia, entre otros. A pesar de lo anterior, se identificaron algunas ventanas de oportunidad como lo son el crecimiento del comercio electrónico en respuesta a limitaciones de movilidad y comercialización debido a la pandemia COVID-19. Adicionalmente, se identifica una mayor conciencia de los ciudadanos por mantener una mejor calidad de vida, lo cual motiva en interés por la actividad física y práctica de deportes.

Del análisis de PORTER, en términos generales se encontró que el mercado de elementos deportivos con enfoque en patinaje se caracteriza por ser altamente competido, con pocas barreras de entrada, poca posibilidad de diferenciación en productos, guerra de precios, con competencia incluso con los mismos proveedores a través de sus e-commerce y pocos proveedores de marcas reconocidas. Esto genera poderes de negociación altos para clientes, nuevos competidores, competidores establecidos y especialmente un poder muy alto de proveedores. En este contexto, se identificaron algunas acciones que posteriormente fueron incluidas en el planteamiento de la estrategia de marketing digital de Altavista Shop para aprovechar las ventajas del entorno comercial y reducir amenazas.

Se diseñó una encuesta como instrumento de recopilación de información. Esta encuesta incluyó una segmentación según las variables identificadas en el marco teórico (Conocimiento general de la empresa, Conocimiento de la estrategia comercial, Medios pagados, Medios propios, Medios ganados y Túnel de conversión) y la formulación de enunciados a ser calificados por los encuestados para la elaboración del diagnóstico de cada una de dichas variables. La encuesta fue aplicada a una muestra de 66 personas, conformada por los 5 directivos de la compañía, las 28 personas de la subgerencia comercial y una muestra de 33 personas con el perfil de cliente, buscando una descripción con visión de 360° y balanceo adecuado de la muestra total entre personal interno y externo de la empresa.

Del análisis de los resultados obtenidos se encontró que Altavista Shop cuenta con una fortaleza en cuanto a “Conocimiento general de la empresa”, indicando que es percibida como una marca de valor, asociada con productos de calidad y sus stakeholders se identifican con los que perciben como valores de la empresa. El “Conocimiento de la estrategia comercial” también arroja un nivel aceptable, existiendo una oportunidad de mejora en posicionamiento de la marca como *top of mind*, lo cual se verá mejorado con la estrategia de marketing formulada.

En cuanto al manejo de “Medios pagados” se identifica una importante oportunidad de mejora en cuanto a presencia en medios digitales y medios de comunicación masivos. Los “Medios propios” fueron en definitiva la peor dimensión evaluada y debe por lo tanto ser considerada como debilidad de Altavista Shop. Los “Medios ganados” se evaluaron con un nivel aceptable, con

puntos de mejora principalmente en cuanto a la calidad del contenido, de las piezas gráficas y aprovechamiento de viralización de publicaciones.

Finalmente, en la variable “Túnel de conversión” se obtuvo una puntuación aceptable con oportunidad de mejora en fidelización de los clientes a través de campañas de re-marketing, para lo cual conviene institucionalizar la solicitud de datos a clientes, atendiendo la Ley de Habeas Data y la formalización de la base de datos.

Todos estos hallazgos fueron tenidos en cuenta para la formulación de la estrategia de marketing digital de Altavista Shop, la cual se desarrolló siguiendo una estructura distribuida en varias dimensiones, según la definición de variables realizada como resultado del marco teórico, esto es: Reconocimiento de la empresa, Estrategia comercial, Medios pagados, Medios propios, Medios ganados y Túnel de conversión. Para cada una de estas dimensiones se formularon acciones que al ser implementadas mejorarán los resultados de Altavista Shop.

9.2 Recomendaciones

La formulación e implementación de estrategias de marketing digital es fundamental para Altavista Shop por cuanto podrá mejorar su ventaja competitiva en el campo del e-commerce, fortaleciendo esta unidad de negocio, caracterizada generalmente por un alcance mayor que el de puntos físicos.

Un enfoque adecuado para el planteamiento de una estrategia de marketing digital le permitirá a Altavista Shop tener criterios objetivos para la toma de decisiones en cuanto a inversión en publicidad digital para posicionamiento de marca o aumento de tasas de conversión de productos particulares, llegando al público objetivo adecuado. Altavista Shop además podrá gestionar de mejor manera aspectos como la logística de entrega de los productos y unificación de imagen de marca entre sus canales digitales y tiendas físicas.

De acuerdo con la revisión del marco teórico una aproximación adecuada para la formulación de la estrategia de marketing digital para Altavista Shop es la segmentación en las dimensiones: Reconocimiento de la empresa, estrategia comercial, medios pagados, medios propios, medios ganados y túnel de conversión.

De acuerdo con el análisis realizado mediante la herramienta PESTEL, se identifica para Altavista Shop una gran posibilidad de crecimiento debido al crecimiento del comercio electrónico en respuesta a limitaciones de movilidad y comercialización como consecuencia de la pandemia COVID-19.

De acuerdo con análisis de las 5 fuerzas de Porter realizado, las siguientes acciones debes ser incluidas en el plan de acción de Altavista Shop para aprovechar las oportunidades y contrarrestar los altos poderes de negociación de los clientes, competidores actuales y potenciales y en especial de los proveedores:

- Mejoramiento de canales de venta con manejos inteligentes de stock para ofrecer disponibilidad inmediata de los productos o cortos tiempos de entrega.
- Fidelización de los clientes apalancada por un programa de lealtad aprovechando la articulación con el club deportivo de Altavista Shop.
- Entrega de valor al cliente mediante la asesoría especializada aprovechando la trayectoria de los propietarios de la empresa en el patinaje.
- Mejoramiento del posicionamiento de marca mediante inversión en publicidad y presencia en eventos deportivos estratégicos.
- Aumento de la inversión en marketing tanto para aumentar reconocimiento de marca como participación de mercado y mejorar los canales de venta incluidos los digitales.
- Desarrollo de productos propios y realización de esfuerzos de posicionamiento.

Si bien el uso de encuestas en el presente proyecto resulta válido y alineado con la metodología definida para este tipo de proyecto, se sugiere para una siguiente fase contemplar la posibilidad de realizar entrevistas a los diferentes grupos de interés que ayudarían a profundizar en percepciones particulares y una mejor comprensión de lo que los diferentes actores piensan del funcionamiento de la empresa y sus características.

En últimas, se recomienda a Altavista Shop adoptar e implementar cuanto antes la estrategia de marketing digital formulada en el presente documento.

10. REFERENCIAS

- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación* (2 ed.). Bogotá D.C., Colombia: Pearson-Prentice Hall.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, P. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F., México: McGraw Hill.
- PORTAFOLIO. (30 de marzo de 2020). Obtenido de Artículos deportivos: en el top del 'e-commerce': <https://www.portafolio.co/negocios/articulos-deportivos-en-el-top-del-e-commerce-539541>
- LA REPÚBLICA. (13 de mayo de 2020). Obtenido de Deporte y cómputo son las categorías que más se mueven en el comercio electrónico: <https://www.larepublica.co/empresas/deporte-y-computo-son-las-categorias-que-mas-se-mueven-en-el-comercio-electronico-3005221>
- PORTAFOLIO. (12 de noviembre de 2020). Obtenido de Artículos deportivos están disparados en la reactivación: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/compra-de-articulos-deportivos-esta-disparada-en-la-reactivacion-economica-546596>
- LA REPÚBLICA. (19 de marzo de 2021). Obtenido de Aumenta la demanda de artículos deportivos debido a rutinas realizadas en el hogar: <https://www.larepublica.co/consumo/aumenta-la-demanda-de-articulos-deportivos-debido-a-rutinas-realizadas-en-el-hogar-3141666>
- DANE. (julio de 2021). Obtenido de Encuesta mensual de comercio (EMC): <https://www.incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Boletin-Tecnico-17-09-2021.pdf>
- Organización Mundial de la Salud - OMS. (10 de 11 de 2020). Obtenido de ¿Qué es la COVID-19?: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

Ministerio de Salud Protección Social. (12 de marzo de 2020). Obtenido de Resolución 385 de 2020. Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus.: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución%20No.%200385%20de%202020.pdf

Organización Panamericana de la Salud. (14 de abril de 2021). Obtenido de Actualización Epidemiológica Enfermedad por coronavirus (COVID-19): <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2021/04/1177781/2021-abril-14-phe-actualizacion-epi-covid-19.pdf>

United Nations. (2021). Estimates of global e-commerce 2019 and preliminary assessment of COVID-19 impact on online retail 2020. *United Nations Conference on trade and development*. 18, pág. 10. United Nations. Obtenido de Estimates of global e-commerce 2019 and preliminary assessment of covid-19 impact on online retail 2020: https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d18_en.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). Obtenido de ABECE DEL NUEVO CORONAVIRUS (COVID-19) DE CHINA: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ET/abece-coronavirus.pdf>

United Nations. (17 de 12 de 2021). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de El 2021 fue el año de la reactivación económica. La consolidación de la recuperación tiene retos importantes hacia el 2022: <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/-sabias-que-/el-2021-fue-el-ano-de-la-reactivacion-economica--la-consolidacio.html>

OECD. (diciembre de 2021). Obtenido de The OECD Economic Outlook. A vigorous but incomplete recovery in OECD.: <https://www.oecd.org/coronavirus/en/themes/global-economy>

CEPAL, United Nations, BID. (2021). Obtenido de Recuperación económica tras la pandemia COVID-19. Empoderar a América Latina y el Caribe para un mejor aprovechamiento del

comercio electrónico y digital.:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47308/1/S2100678_es.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (marzo de 2018). Obtenido de Reporte del mercado de la ropa en Colombia.: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2018/Marzo-2018/El-mercado-de-la-ropa-deportiva-crece-por-encima-del-15-anual-en-Colombia>

DANE. (Julio de 2021). Obtenido de Encuesta mensual de comercio (EMC):
<https://www.incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Boletin-Tecnico-17-09-2021.pdf>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2021). Obtenido de Impacto del COVID-19 sobre el comercio electrónico en Colombia: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articulos-151267_recurso_1.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (marzo de 2018). Obtenido de El mercado de la ropa deportiva crece por encima del 15% anual en Colombia: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2018/Marzo-2018/El-mercado-de-la-ropa-deportiva-crece-por-encima-del-15-anual-en-Colombia>

DANE. (15 de febrero de 2022). Obtenido de Producto Interno Bruto (PIB). Boletín Técnico IV Trimestre 2021:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim21_produccion_y_gasto.pdf

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2 de diciembre de 2021). Obtenido de Informe trimestral del comportamiento del comercio electrónico en Colombia. Tercer trimestre 2021.: https://www.ccce.org.co/g_e_agenda_normativa/publicaciones-ccce/

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2000). *Digital Marketing. Strategy, implementation and practice*. United Kingdom: Pearson Education Limited.

- Luque-Ortiz, S. (2021). Estrategias de marketing digital utilizadas por empresas del retail deportivo. *Revista CEA*, 7.
- Cerqueus, T., Bonnaud, J., Dashkov, O., & Morin, E. (29 de 10 de 2020). Thesaurus matching in electronic commerce. *Electronic Commerce Research*, 1-26.
- Martínez Martínez, M., Saco Vázquez, M., & Fernández Rodríguez, R. (2007). Desarrollo y evolución del comercio electrónico en la distribución alimentaria minorista. *Congreso Anual AEDEM*, 30.
- Ortegón, C. (28 de 2 de 2019). *inMarketing*. Obtenido de Qué es y cómo hacer un Plan de marketing digital paso a paso: <https://blog.inmarketing.co/blog/que-es-y-como-hacer-un-plan-de-marketing-digital>
- ADventures Digital Agency. (5 de 9 de 2018). *¿Qué es el entorno digital?* Obtenido de <https://blog.adventures.do/que-es-el-entorno-digital/>
- Econsultancy. (10 de 11 de 2010). *Q&A: Eurooffice CEO Simon Drakeford on customer retention*. Obtenido de <http://econsultancy.com/uk/blog/6833-q-a-eurooffice-ceo-simon-drakeford>
- Membiela Pollán, M. E., & Pedreira-Fernández, N. (2019). Herramientas de Marketing digital y competencia: una aproximación al estado de la cuestión. *Atlantic Review Of Economics - AROEC*, v.3, n.3.
- Wilcock, M. (2020). *Marketing de contenidos. Crear para convertir*. España: Divisadero.
- HubSpot. (2012). *The 2012 State of Inbound Marketing Report*. Obtenido de http://blog.hubspot.com/Portals/249/docs/ebooks/the_2012_state_of_inbound_marketing.pdf
- Foro de Economía Digital (2015). *Libro blanco de marketing de resultados en eCommerce*. Escuela de negocios. Observatorio eCommerce.
- López Gómez, M. (2008). *Marketing online. Posicionamiento en buscadores*. Valencia: Grupo Consultores Valencia.

- Calle-Calderón, K. C., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Marketing digital y estrategias online en el sector de fabricación de muebles de madera. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, v. 5, n. 10, 339-369.
- Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H., & Madrigal Leiva, I. R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, v. 12, n. 3, 192-208.
- Iglesias-García, M., & Codina, L. (2016). Los cybermedios y la importancia estratégica del posicionamiento en buscadores (SEO). *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, v. 32, n. especial 9, 929-944.
- García, I., Ronco, V., Contreras, A., Rubio, Á., & Valdelvira, O. (2018). *Marketing digital*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Sanagustín, E. (2016). *Vender más con marketing digital*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.
- Giraldo Oliveros, M., & Esparragoza, D. J. (2016). *Gerencia de marketing*. Barranquilla: ECOE Ediciones.
- Merodio, J. (2010). *Marketing en redes sociales*. Madrid: Grupo Ellas.
- Altavista Shop. (2020). *Planeación estratégica*. Bogotá D.C.
- Steffens, G. (2017). *El análisis PESTEL*. Ed. Titivillus.
- Dcosta, A. (2011). *PESTLE Analysis, History and Application*. Obtenido de Bright Hub Project Management: <http://www.brighthubpm.com/project-planning/100279-pestle-analysis-history-and-application/>
- Magretta, J. (2013). *Para entender a MICHAEL PORTER*. México: Ed. Patria.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ed. Pirámide S.A.

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

UNIVERSIDAD EAN										
Estrategia de marketing digital para Altavista Shop										
Encuesta de diagnóstico para la estrategia de marketing digital de Altavista Shop										
<p>INSTRUCCIONES: La presente encuesta se realiza con el objetivo de diagnosticar los principales elementos en relación con el planteamiento de la estrategia de marketing digital de Altavista Shop. Hace parte de un proyecto desarrollado como trabajo de grado para optar al título de Magister en mercadeo digital de la Universidad EAN y su resultado será un insumo fundamental para la empresa Altavista Shop.</p>										
<p>Nombres: _____ Apellidos: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Cargo: _____ Formación académica: _____</p> <p>Relación con Altavista Shop: <input type="checkbox"/> Directivo (Escoja solo uno, con el que más se identifique) <input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Cliente</p>										
<p>Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo con la siguiente escala:</p> <p>(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo</p>										
1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA						1	2	3	4	5
Enunciados	1.1	Los productos que vende Altavista Shop son percibidos como productos de calidad, incluso aquellos que no son de marcas reconocidas								
	1.2	Los puntos de venta de Altavista Shop se encuentran ubicados en lugares estratégicos y de fácil acceso								
	1.3	Pienso que comparto algunos de mis valores personales con los valores que percibo de Altavista Shop								
	1.4	Puedo identificar al menos un factor diferenciador de Altavista Shop frente a otras empresas similares								
2. CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL						1	2	3	4	5
Enunciados	2.1	Altavista Shop es una marca con buen reconocimiento y una imagen positiva frente a sus clientes								
	2.2	Cuando pienso en productos deportivos el nombre de Altavista Shop viene a mi mente								
	2.3	Cuando tengo intención de compra de productos deportivos Altavista Shop es mi primera opción								
	2.4	Identifico una estrategia articulada y coherencia en la forma de comercializar productos entre los puntos de venta y los canales digitales de Altavista Shop								
3. MEDIOS PAGADOS						1	2	3	4	5
Enunciados	3.1	He identificado anuncios pagados de Altavista Shop cuando realizo búsqueda de elementos deportivos en internet, tales como patines, protecciones, licras, entre otros								
	3.2	He visto videos en TV o redes sociales de influenciadores, actores o actrices, recomendando la empresa Altavista Shop								
	3.3	He identificado pancartas o cualquier otro tipo de publicidad en espacio público o en eventos deportivos, tales como competencias de patinaje, entre otros								
	3.4	He visto el logo de la empresa Altavista Shop como patrocinador de eventos deportivos, especialmente de patinaje								
4. MEDIOS PROPIOS						1	2	3	4	5
Enunciados	4.1	Considero que los locales comerciales de Altavista Shop son sitios que reflejan identidad de marca y son propicios para incentivar la compra de los productos que allí se ofertan								
	4.2	Considero que la página web de Altavista Shop es fácil de navegar, transmite sensación de confianza y facilita la compra de productos								
	4.3	Considero que la página web de Altavista Shop es fácil de navegar desde un dispositivo móvil y las compras se realizan con facilidad								
	4.4	En los canales digitales de Altavista Shop, tales como la página web y sus redes sociales, se publica contenido de interés para los potenciales clientes, agregando valor no solo con los productos que comercializa, sino también con la información relacionada que entrega								

5. MEDIOS GANADOS			1	2	3	4	5
Enunciados	5.1	Constantemente veo nuevas publicaciones y contenido posteado por Altavista Shop en redes sociales y canales digitales					
	5.2	Con frecuencia siento motivación por compartir o repostear las publicaciones de Altavista Shop por la calidad de su contenido y lo llamativo de los videos o piezas gráficas					
	5.3	Tengo muy presente publicaciones de Altavista Shop que se han hecho virales					
	5.4	He leído reseñas positivas sobre Altavista Shop, escritas por clientes anteriores					
6. TÚNEL DE CONVERSIÓN			1	2	3	4	5
Enunciados	6.1	Cuando veo una publicación de Altavista Shop me siento motivado a seguir los links a la página web, a los productos que ofrece y a las promociones que se ofertan					
	6.2	Altavista Shop solicita datos de contacto de sus potenciales clientes con el objetivo de establecer una relación de largo plazo					
	6.3	A través de propuestas de valor y proporcionando la información adecuada, Altavista Shop logra persuadir a sus clientes de realizar compras en sus locales o canales digitales					
	6.4	Luego de la primera compra, Altavista Shop mantiene contacto posterior con sus clientes y logra persuadirlos de realizar nuevas compras en sus locales o canales digitales					

ANEXO 2. CARTA DE AUTORIZACIÓN ALTAVISTA SHOP

Bogotá D.C. 10 de mayo de 2022

Señores
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a ANGELA ANDREA NEIRA RUBIANO, identificada con cedula de ciudadanía 1.136.881.461 de Bogotá D.C., estudiante del programa de maestría en mercadeo digital de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización con razón social AONE_SPORTS1 y marca comercial ALTAVISTA SHOP, propiedad del grupo empresarial FUZIONTEK, su trabajo de grado titulado: ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL PARA ALTAVISTA SHOP, bajo la modalidad de trabajo dirigido. Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

- FABIAN HUMBERTO HERRERA SANTANA
- DIRECTOR COMERCIAL
- CEL. 317 360 0776
- FABIAN.HERRERA@FUZIONTEK.CO

Cordialmente,



FABIAN HUMBERTO HERRERA SANTANA
DIRECTOR COMERCIAL
FABIAN.HERRERA@FUZIONTEK.CO



ANEXO 3. ENCUESTAS

Fecha	Nombre	Edad	Sexo	Cargo	Formación académica	Relación con Altavista Shop	PREGUNTAS																											
							1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	6.3	6.4				
01/06/2022	Camila Ochoa	44	F	Independiente	Bachiller	Cliente	5	5	5	5	2	4	2	2	4	4	5	4	5	2	1	1	3	2	2	2	4	2	2	2				
02/06/2022	Juan Pablo Villamizar	42	M	Asesor comercial	Técnico administrativo	Empleado	4	3	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	2	4	3	2	5	4	4	4	4	2	5	3				
03/06/2022	Natalia Ferrer	41	F	Ingeniero	Ingeniera industrial	Cliente	3	4	4	3	2	5	3	4	3	3	4	2	1	4	3	4	4	4	4	4	2	3	5	5				
03/06/2022	Kelly Balacazar	43	F	Tesorera	Contabilidad	Cliente	4	3	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	2	4	3	4	3	3	2	5	2	2	4	4				
04/06/2022	Jairo Marulanda	34	M	Profesional Junior	Publicista	Cliente	3	3	5	3	5	3	3	5	4	4	2	5	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	5	3				
05/06/2022	Milena Coral	32	F	Ingeniero	Ingeniero industrial	Cliente	5	4	3	4	5	2	3	3	2	4	3	5	3	1	3	3	5	2	4	2	4	3	4	5				
05/06/2022	John Mateus Pulido	33	M	Desarrollador	Ingeniero de sistemas	Cliente	4	3	4	5	5	2	3	5	5	4	4	4	3	2	3	3	4	4	2	2	4	2	4	5				
06/06/2022	Alejandro Villalba	44	M	Contador	Contador	Cliente	5	5	5	5	3	2	3	2	4	4	5	4	4	2	3	3	5	4	3	4	2	3	4	5				
07/06/2022	Laura Jimena Pico	26	F	Analista online	Publicista	Empleado	4	5	5	4	3	5	3	3	4	3	5	5	3	3	2	1	4	1	4	4	4	2	4	3				
07/06/2022	Carolina Salazar	42	F	Representante de marca	Ing. Industrial	Cliente	4	4	5	5	5	2	3	4	5	4	3	4	3	3	1	3	4	4	4	5	4	4	5	4				
09/06/2022	Fabian Herrera	40	M	Subgerente comercial	Administrador de empresas	Directivo	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	1	2	4	4	5	5	4	4	5	4				
09/06/2022	Daniel Cure	37	M	Subgerente de Operaciones	Ingeniero industrial	Directivo	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	3	5	3	2	2	2	4	3	3	4	4	3	3	4				
10/06/2022	Emma Liliana Giraldo	33	F	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	4	5	4	4	5	3	3	4	5	2	3	3	4	2	3	2	4	3	4	5	3	3	5	2				
10/06/2022	Jinneth Ballesteros	25	F	Asesor comercial	Técnico administrativo	Empleado	3	4	5	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	3	2	3	3	2	4	3	3	4	3	4				
10/06/2022	Greezly López	42	F	Subgerente de Contabilidad y Finanzas	Contabilidad	Directivo	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	3	1	1	3	4	3	3	4	3	3	4	4				
11/06/2022	Jean Carrillo	34	F	Analista online	Informático matemático	Empleado	4	5	5	5	5	3	5	5	2	3	3	5	4	3	3	3	3	2	2	5	5	4	5	3				
11/06/2022	Armando Silva	34	M	Desarrollador	Ing. de sistemas	Cliente	5	5	3	5	3	4	3	2	3	3	2	3	5	1	3	4	5	4	4	4	2	2	2	5				
12/06/2022	Andrés Ferrer	45	M	Asesor comercial	Técnico administrativo	Empleado	5	5	4	5	4	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	1	4	1	4	4	5	2	2	5				
13/06/2022	Juan David Ruiz	36	M	Jefe de planta	Ingeniero mecánico	Cliente	3	5	4	5	4	2	4	4	3	2	5	5	4	2	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3				
14/06/2022	Ricardo Escarraga	25	M	Auxiliar de planta	Tecnólogo	Cliente	4	4	4	4	3	2	5	2	4	5	5	4	5	4	2	1	3	2	4	5	3	4	4	5				
15/06/2022	Susana Rúa	54	F	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	3	5	5	4	4	4	5	5	2	3	2	5	5	2	3	1	5	3	4	5	4	3	4	2				

Fecha	Nombre	Edad	Sexo	Cargo	Formación académica	Relación con Altavista Shop	PREGUNTAS																											
							1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	6.3	6.4				
15/06/2022	Joan Carvajal	38	M	Gerente general	Administrador de empresas	Directivo	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4			
16/06/2022	María del Carmen Torregreña	38	F	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	4	4	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	1	3	4	3	2	4	2	4	5	4				
17/06/2022	Henan García Rojas	27	M	Independiente	Administrador de empresas	Cliente	2	4	5	4	3	2	5	4	4	2	4	5	5	4	1	4	5	4	4	3	4	4	3	3				
18/06/2022	Rafael Herrera	23	M	Independiente	Bachiller	Cliente	4	3	5	3	4	5	5	3	2	3	4	5	2	1	2	4	4	3	2	3	4	2	2	5				
18/06/2022	Camilo Torres	37	M	Ingeniero	Ingeniero de petróleos	Cliente	5	3	5	5	3	4	2	4	2	3	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	5	3				
20/06/2022	Laura Polanco	52	F	Asesor comercial	Técnico administrativo	Empleado	5	4	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	4	3	3	3	3	2	1	3	3	4	2	2				
21/06/2022	María Cecilia Restrepo	27	F	Analista online	Diseñadora Industrial	Empleado	5	3	4	5	3	4	5	4	2	5	3	3	3	3	2	1	4	4	2	3	4	2	3	3				
21/06/2022	Mauricio Falla	32	M	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	5	5	2	1	1	2	4	4	1	3	4	4	5	3				
21/06/2022	Manuel Holguín	31	M	Desarrollador	Ingeniero	Cliente	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	2	3	4	3	2	1	5	2	4	5	4	3	4	5				
24/06/2022	Daniela Martínez	50	F	Asesor comercial	Técnico administrativo	Empleado	4	4	5	4	4	2	4	5	3	4	4	3	4	1	1	2	5	3	4	3	5	3	5	3				
25/06/2022	Angela Neira	36	F	Coordinadora de Marketing y Publicidad	Diseñadora Industrial	Empleado	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	5	4	4	5	5	3	5	3				
25/06/2022	John Jairo Cañizales	52	M	Independiente	Economista	Cliente	3	5	3	4	2	5	3	4	5	4	5	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3				
25/06/2022	Rosana Cifuentes	50	F	Fisioterapeuta	Fisioterapia	Cliente	5	5	5	4	4	5	5	2	4	2	2	5	4	3	3	3	5	1	4	4	5	4	4	4				
27/06/2022	Mayra Alejandra Donato	40	F	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	4	4	5	4	3	2	3	5	4	5	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4				
28/06/2022	Marcela Arce Diaz	26	F	Profesional especializado	Bacterióloga	Cliente	5	2	5	3	4	4	4	3	3	3	4	5	2	2	1	2	3	4	3	5	4	2	2	3				
29/06/2022	Daniela Estupiñán	45	F	Estadista Senior	Matemático	Cliente	5	5	4	4	5	3	3	5	3	4	2	5	4	3	2	2	3	4	4	2	5	4	5	5				
02/07/2022	Rodrigo Monsalve	47	M	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	4	5	4	4	3	5	4	3	5	2	3	5	4	2	1	4	5	2	2	4	4	4	3	5				
04/07/2022	Maximiliano Quevedo	35	M	Vendedora	Técnico comercial	Cliente	3	4	5	5	3	5	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	2	5	4	4	3	5				
06/07/2022	Cesar Camilo Onofre	24	M	Coordinador administrativo	Administrador de empresas	Cliente	5	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	5	4	3	5	5				
07/07/2022	Laura Daniela Tovar	24	F	Independiente	Administrador de empresas	Cliente	5	4	4	2	4	2	4	5	5	2	4	5	3	4	3	2	2	4	2	4	2	4	2	3				
07/07/2022	Nilson Tapia López	29	M	Relacionista publico	Politólogo	Cliente	5	4	5	5	3	2	3	4	5	4	3	5	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	5	2				
08/07/2022	German Alviz	23	M	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	5	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	2	2	3	5	3	3	2	5	3	3	4				
10/07/2022	Sebastián Mendieta Luna	47	M	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	5	5	4	5	5	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	1	2	2	3	5	3	4	4	4				

Fecha	Nombre	Edad	Sexo	Cargo	Formación académica	Relación con Altavista Shop	PREGUNTAS																											
							1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	6.1	6.2	6.3	6.4				
15/07/2022	Laura Huerfano	40	F	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4	3	1	3	3	4	3	3	3	4	4	4				
16/07/2022	Edgar Andres Gonzalez	53	M	Asesor comercial	Técnico administrativo	Empleado	5	3	5	4	5	5	5	2	2	3	2	4	5	1	1	3	4	2	3	3	3	2	4	4				
16/07/2022	Santiago Orozco	47	M	Independiente	Administrador de empresas	Cliente	5	2	5	2	5	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	1	5	2	4	5	3	4	5	2				
18/07/2022	Maribel Salcedo	35	F	Coordinadora de Ventas	Administradora de empresas	Empleado	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	2	3	3	5	4	3	5	3	4	3	3				
18/07/2022	Sandra Forero	40	F	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	4	4	4	5	3	5	3	4	4	2	3	5	4	1	1	3	4	3	2	5	5	2	3	3				
19/07/2022	Fernando Rodriguez Parada	25	M	Auxiliar contable	Auxiliar contable	Cliente	4	4	5	2	5	4	3	3	4	2	5	5	3	2	1	4	5	2	4	5	4	3	3	5				
19/07/2022	Aura María García	44	F	Independiente	Administrador de empresas	Cliente	5	5	5	5	5	3	3	3	5	2	5	5	4	4	2	4	3	4	2	2	2	4	5	2				
20/07/2022	Erika Laiton	45	F	Enfermera	Enfermería	Cliente	5	3	5	5	5	4	4	5	3	2	5	3	2	1	2	4	4	4	2	5	4	3	5	5				
20/07/2022	Paola Bonilla	42	F	Product manager	Ingeniería química	Cliente	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	2	5	2	3	3	1	2	4	4	4	4	3	3	5				
21/07/2022	Magda Burgos	30	F	Analista online	Ingeniera industrial	Empleado	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	5	3	1	1	1	3	3	3	4	3	4	5	2				
21/07/2022	Alberto Vecino	22	M	Asesor comercial	Técnico administrativo	Empleado	4	5	4	3	5	3	3	3	5	5	5	3	4	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	5				
21/07/2022	Paola Walteros Ruiz	47	F	Asesor de dirección	Ingeniera electrónica	Cliente	5	4	3	3	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	5	3				
21/07/2022	Nidia Jimenez	53	F	Odontóloga	Odontóloga	Cliente	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	2	2	4	4	4	2	5	3	4	5	2				
23/07/2022	Isabel Cristina Fajardo	40	F	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	5	3	5	3	5	3	5	2	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	2	3	4	4	4	4				
23/07/2022	Diego Ramirez	30	M	Analista online	Ingeniero de sistemas	Empleado	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4	5	4	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	4				
23/07/2022	Carolina Guevara	52	F	Profesional especializado	Abogada	Cliente	5	3	5	4	2	5	4	3	2	3	4	4	4	3	1	1	2	4	4	5	4	2	2	4				
26/07/2022	Erika Sierra Serna	22	F	Auxiliar contable	Auxiliar contable	Cliente	5	3	5	4	5	4	5	2	4	2	3	3	3	4	3	2	5	4	4	3	3	4	4	4				
27/07/2022	Andres Camargo	30	M	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	5	4	4	5	4	3	5	3	3	2	4	3	4	3	1	3	3	1	3	5	4	3	4	5				
27/07/2022	Segio Lopez	42	M	Subgerente de RRHH	Administrador de empresas	Directivo	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	3	4	2	1	4	5	4	4	4	3	4	4	3				
28/07/2022	Heidy Carolina Neira	30	F	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	3	3	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	2	3	2	1	3	4	2	4	3	3	4	3				
29/07/2022	Juan Carlos Velosa	23	M	Independiente	Ingeniero de sistemas	Cliente	5	5	5	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	1	3	1	2	4	4	3	3	2	4	3				
31/07/2022	María Fernanda Alvarado	41	F	Asesor comercial	Bachiller	Empleado	5	4	5	3	5	3	5	5	4	2	5	5	2	2	1	3	4	4	3	4	2	2	4	4				
PROMEDIO:							4,4	4,1	4,6	4,1	4,0	3,6	4,0	3,8	3,8	3,5	3,9	4,2	3,5	2,5	2,2	2,6	3,8	3,3	3,2	3,9	3,5	3,2	3,9	3,7				

