

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder

Código del Trabajo: A4

Plan estratégico para el posicionamiento de ARDO APP

Abstract:

The crisis caused by the pandemic boosted technology and online commerce. In response, ARDO APP was formed, a collaborative economy company that took advantage of this situation and focused its offer on the new needs of the market, using social networks and projecting its performance to the acquisition of technology, which was possible thanks to the interest it aroused in an investor. The Javeriana University, alma mater of one of the entrepreneurs, supported his management and initiative, promoting the formalization of the company to create a place to carry out his final practice and open the possibility to other Xaverian students in the future.

Along the way there were many setbacks that the commitment acquired, the teamwork, the practical application of the theory and the personal and group challenge, allowed to overcome. The progress was slower than projected, but the practice was generous, real and very enriching. The objectives were met - some were modified along the way - we acted with an open mind, flexibility and continuous internal and environmental analysis.

The results are the beginning of a work of continuous improvement, in order to open a permanent program of loyalty of current clients and search for potential clients satisfying their needs for demanded products at low prices, to expand the community of suppliers, workers and clients with the possibility of participation in the company and, as a result: guarantee profitability for all.

Mc Alexander, Schouten and Koenig (2002) consider that the community constitutes a network of relationships from the perspective of the customer's experience.

Keywords: collaborative economy; digital marketing; loyalty.

Resumen

La crisis ocasionada por la pandemia impulsó la tecnología y el comercio en línea. Como respuesta se conformó ARDO APP, una empresa de economía colaborativa que aprovechó esta situación y enfocó su oferta a las nuevas necesidades del mercado, utilizando las redes sociales y proyectando su actuación a la adquisición de tecnología, lo cual fue posible gracias al interés que despertó en un inversionista. La universidad Javeriana, alma mater de uno de los emprendedores, apoyó su gestión e iniciativa, impulsando la formalización de la empresa para crear una plaza para realizar su práctica final y abrir la posibilidad en un futuro a otros estudiantes javerianos.

En el camino hubo muchos tropiezos que el compromiso adquirido, el trabajo en equipo, la aplicación práctica de la teoría y el desafío personal y grupal, permitieron superar. Se avanzó más despacio de lo proyectado, pero la práctica fue generosa, real y muy enriquecedora.

Se cumplieron los objetivos -se modificaron algunos en el camino- se actuó con mente abierta, flexibilidad y análisis continuo interno y del entorno.

Los resultados son el inicio de un trabajo de mejoramiento continuo, con el fin de abrir un programa permanente de fidelización de los clientes actuales y búsqueda de clientes potenciales satisfaciendo sus necesidades de productos demandados a precios bajos, para ampliar la comunidad de proveedores, trabajadores internos y externos y clientes con posibilidad de participación e injerencia en la empresa y, como resultado: garantizar rentabilidad para todos.

Mc Alexander, Schouten y Koenig (2002) consideran que la comunidad constituye un tejido de relaciones desde la perspectiva de la experiencia del cliente.

Palabras clave: economía colaborativa; marketing digital; fidelización; permanencia.

1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Dimensión de la entidad

ARDO inició en junio de 2019 como un emprendimiento que ofrecía servicios de marketing digital en el sector salud, orientado a cirujanos plásticos, centros de estética y odontólogos. El proceso consistía en mejorar el contenido publicitario de estos profesionales mediante piezas gráficas y videos que se pautaban con una generación de leads. Estos contactos se trabajaban estratégicamente y se consolidaban en una venta, de la cual se obtenía una comisión.

Con la llegada de la pandemia por el coronavirus COVID 19, se dio un desplome masivo y progresivo de negocios que involucran concentración de personas: restaurantes, gimnasios, cines, discotecas, bares, etc. El sector salud concentró sus esfuerzos en el control de la pandemia y modificó sus prioridades, eliminando servicios no vitales. Es así como los centros de salud estética cerraron.

Como respuesta a la crisis económica, surgieron o crecieron herramientas digitales que se impusieron. Entre ellas están: Mercado Libre, Zoom, Netflix; plataformas de domicilios como Rappi, Domicilios.com, iFood, Uber Eats y Merqueo (Asmar-Soto, S. 2020); Apps útiles para el teletrabajo, como Evernote, G. Suite, Slack, Trello y ToggI (Antevenio, 2020) y plataformas de ventas en línea.

ARDO transforma el conocimiento adquirido y empieza a crear su propio contenido, conformando una empresa sólida, con base en la preferencia del uso del comercio en línea, en reemplazo de las formas tradicionales de comercio. Esta nueva modalidad tuvo un marcado impulso por las ventajas que ofrece a los clientes: ahorro de tiempo, reducción de desplazamientos, y simplificación de los procesos; y a los productores: incremento en las ventas y visibilización en el mercado. (Missen, MMS, Naeem, A., Asmat, H. *et al.* 2021).

Hoy, ARDO es una empresa de comercio electrónico que surgió como reacción a la crisis derivada de la pandemia en el país. Su filosofía se basa en agrupar personas que quieren un mismo producto en un determinado periodo de tiempo y de esta forma pueden hacer una compra grupal que beneficia a los fabricantes al vender más unidades y a los compradores al adquirirlas con un precio mayorista.

La selección y priorización de productos también fue influenciada por la crisis generada por la pandemia, que obligó a confinamientos y cuarentenas, durante los cuales las personas no pudieron asistir a gimnasios y vieron la necesidad de realizar ejercicio físico en sus casas, para lo cual demandaron artículos deportivos utilizables en pequeños espacios.

ARDO inició sus validaciones con este segmento. Primero entre amigos que querían un mismo producto (barras multifuncionales). Las validaciones lograron un tema de referidos que aumentó significativamente el número de ventas y se evidenció una oportunidad grande y muy escalable.

Se abrieron redes sociales y continuaron las validaciones con personas desconocidas que no tenían idea del concepto -no era algo sencillo de explicar- pero se fue entendiendo y las ventas esperadas seguían siendo superadas por un modelo que permitía dar mejores precios.

La tracción del proyecto fue tan buena que logró el interés de Ricardo Ortiz, cofundador de SIIGO Colombia y actualmente accionista de ARDO, quién inyectó capital al proyecto, con el fin de darle un avance tecnológico que permitiera diferenciarlo y consolidarse con una plataforma virtual propia (aplicativo móvil y página web).

Con este impulso comercial se vio un avance del proyecto a un ritmo acelerado. Pasó de ser una planta de dos soñadores a constituirse en un equipo de 10 personas: 4 socios y una organización con 4 áreas: Mercadeo, Operaciones/Logística, Comercial/ventas y Desarrollo. Se aspira a conformar una 5a área dedicada a la planeación de las actividades y proyección de la empresa.

Se incrementó la gestión de alianzas con proveedores, aumentando el número de productos en la plataforma y la inversión en pauta digital y, como consecuencia se fortaleció la comunidad de compradores.

ARDOAPP busca ser un e-commerce diferente, cuyo mercado objetivo de proveedores son las Pymes. Tiene pilares claves en la comunicación con los clientes, la forma de venta y el proceso de compra de los usuarios; muestra todos sus productos con videos de alta calidad que promueven su venta y benefician también a los fabricantes, dándoles mayor visibilidad. Sin embargo, el éxito de una página de comercio electrónico es la variedad, la cantidad y calidad de productos que ofrece, por lo que con la inversión llegaron retos en número de ventas y de aliados, buscando primero posicionar la marca con una categoría fitness muy completa, para luego darle espacio a nuevas categorías y lograr mayor alcance. De forma paralela se diseñó la plataforma que está en proceso de validación y que es parte del proyecto líder, para automatizar procesos, simplificar tiempos y diferenciar la marca.

ARDO cuenta con testimonios de proveedores que han incrementado sus ventas al punto de requerir mayor mano de obra y/o maquinaria para abastecer los pedidos y cientos de usuarios satisfechos al ahorrar dinero a través del modelo. Apoya la industria colombiana, ya que más de un 80% de los productos en ARDO son de manufactura nacional.

El reto será trasladar el público a la plataforma, testear su comportamiento dentro de ella, posicionarla con nuevos compradores, lograr que las personas entiendan el concepto y el beneficio para su economía, aumentar el número de proveedores y tener un crecimiento en ventas de al menos un 20% mensual.

La economía colombiana se contrajo 6.8% en el 2020, lo cual representa la caída más grande del PIB desde 1975 (La República, 2021). Esto refleja las consecuencias de la pandemia, los confinamientos y las restricciones económicas. El sector comercio registró una caída del 15.1%, según el DANE. ARDO se propone estimular el comercio, mediante la compra colaborativa y la obtención de precios razonables que incrementen el consumo.

1 2. Dimensión del área de práctica

La organización se estructura de conformidad con el esquema inspirado en (Rafael De Zuani, E. 2003):

Figura 1. Organigrama.

La gerencia mantiene el foco de la empresa, transmite los valores y criterios que son su esencia, realiza la búsqueda de los proveedores, establece las alianzas y acuerda precios y márgenes; evalúa las diferentes áreas y proyecta los objetivos de la empresa.

El área de mercadeo se encarga del contenido que se publica (piezas gráficas y videos) y promociona mediante pauta digital las publicaciones.

El área de ventas se relaciona con los clientes, mediante un pitch comercial y FAQ previamente establecidos, los cuales se renuevan y actualizan, con la retroalimentación de la comunidad de clientes, que es cambiante y compleja (ADA, 2016). Su objetivo es generar la mayor cantidad de reservas por producto.

El área de operaciones gestiona el tema logístico, agrupa a las personas que reservaron un mismo producto y organiza los envíos en coordinación con los proveedores y empresas transportadoras.

Por su parte, el área de Desarrollo es responsable del aplicativo y la página web.

Todas las áreas se relacionan y en ARDO se promueve la comunicación abierta permanente, como fundamento para lograr las metas, mejorar la coordinación del trabajo, comprometer a los trabajadores con los objetivos de la empresa y aprovechar los aportes de todas las personas.

El autor que realiza esta práctica ha liderado el área de Operaciones por una situación temporal que se espera superar y se vinculará completamente al área de Mercadeo, la cual actualmente también lidera. Por su condición de cogestor de la empresa, comparte la dirección de la misma y debe atender todos los frentes que surgen de una empresa en formación y asumir los retos que se presenten, situación que no es eficiente para el crecimiento esperado.

Dentro de este rol, se proyecta su labor a la aplicación de estrategias y estudio de tendencias para viralizar la marca en los medios electrónicos, puesto que su proyecto líder es establecer un Plan estratégico para el posicionamiento de ARDO APP. Se trabaja en la página web y la aplicación móvil,

actualmente en gestación y reprogramadas para salir en el mes de mayo, las cuales son validadas por todas las áreas, buscando que sean ágiles, amigables e intuitivas.

Se está preparando la promoción y divulgación de la plataforma. Dicha plataforma liberará la carga de trabajo repetitiva, pudiendo dedicar más tiempo a proyectar y consolidar la empresa con metas más ambiciosas.

1.3 Diagnóstico del área

El COVID-19 trajo cambios drásticos en todos los ámbitos alrededor del mundo.

Considerando que ARDO inició de forma paralela, el uso de la herramienta PESTEL es apropiado para diagnosticar la empresa y el área a trabajar, por cuánto analiza la situación actual del entorno general de la sociedad en términos de política, economía, aspectos socioculturales y tecnológicos, y su influencia en la empresa y su mercado.

Para complementar el análisis es viable utilizar la herramienta DOFA, con el fin de tener en cuenta el comportamiento interno y externo de la empresa, lo cual permite orientar las estrategias de manera más pertinente de acuerdo a las realidades de la startup.

PESTEL es un análisis descriptivo del entorno externo, que se concentra en los siguientes factores:

Políticos

La legislación sobre la actividad emprendedora, constituida por normas, leyes y organismos fomenta la constitución de microempresas (Ley 1014 de 2006, Ley 2069 de 2020). El gobierno de Colombia establece estrategias de apoyo a las Mipymes, estimulación al consumo de la producción nacional “compre colombiano” y avances en conectividad y transformación digital (Presidencia de la República, 2021), que beneficiarían el desarrollo de startups como ARDO. Se anuncia una reforma tributaria que en Colombia es necesaria, pero que requiere voluntad política para corregir la inequidad, ampliar el recaudo y hacerla eficiente (Santa María, 2020).

Colombia es miembro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE, cuya misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. **Dentro de este marco se cuenta con recomendaciones de políticas Pyme en América Latina y el Caribe, como una herramienta para el crecimiento económico sostenible y el desarrollo productivo. (OCDE, 2019).**

Económicos

El sector económico es el que mayor impacto ha tenido como consecuencia de las restricciones de la pandemia, que llevó al cierre definitivo de muchos negocios, frenó el comercio al reducir la demanda de bienes y servicios (Banrepcultural, 2017, p.1), el sector productivo cayó un 7.7% para el total de la industria (CEPAL 2020, p.6), disparó el desempleo y obligó a las empresas a requerir financiación para sobrevivir. La reactivación económica es un reto gigante cuya solución será a mediano y largo plazo. No obstante, muchas empresas innovaron con alternativas para no sucumbir. Dentro de ellas, ARDO cuyo objetivo es que las personas puedan adquirir productos a un menor precio y evidencien un ahorro, respondiendo oportunamente a una necesidad. **Según la Federación de Aseguradores Colombianos, las ventas en línea se dispararon, con un crecimiento del 12% semanal”.(Montes, A. 2020)**

Sociales

Resultado de la pandemia son nuevos estilos de vida: las personas permanecen más en sus casas, obligando a adaptarlas para actividades laborales, hacer ejercicio físico, incrementar la preparación de alimentos, realizar otras actividades: lúdicas y de aprendizaje; **hacer los quehaceres de la casa, ayudar a cocinar (Egas, A., Santander, C. E., Salazar, M., & Grijalva, A. 2020), realizar reparaciones domésticas y mantenimiento preventivo y correctivo son nuevos hábitos postpandemia.**

La indumentaria es informal y la vida social se ha restringido a reuniones por internet.

En cuanto al sector social, el modelo de compra de ARDO busca que las personas se unan para alcanzar un mismo beneficio: mejores precios. La economía colaborativa es una de las tendencias humanas hoy en día, busca compartir o intercambiar bienes para lograr un beneficio mutuo. ARDO hace parte de esto, al agrupar personas que quieren un mismo producto y solo comprándolo en conjunto se benefician de este precio. Las estrategias de mercadeo han sido orientadas a que se comparta esa idea de ahorrar juntos y de que unidos podremos conseguir mejores resultados, más hoy donde los niveles de vida y de ingresos para la gran mayoría se han reducido y ahorrar se ha vuelto una prioridad para todos.

Tecnológicos

Con la aparición de la pandemia el sector tecnológico es el más beneficiado, al presionar una aceleración digital, que según la revista SEMANA, hizo que “Proyectos de transformación digital que estaban planeados para cinco años, debieron implementarse apresuradamente en un par de meses... el salto digital que varios sectores pensaban realizar en el mediano plazo, se hizo de una buena vez”; además, “se estima que entre dos y tres millones de colombianos fueron enviados a trabajar desde sus casas...(Montes, A. 2020).

“Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el e-commerce ha crecido entre 50% y 80% durante la cuarentena”. (Organización multidisciplinaria de servicios profesionales EY Colombia, 2020).

Sumado a esto, los modelos de comercio electrónico según el diario colombiano La República: “En la primera semana de aislamiento, la penetración del comercio digital registró un alza de 100%. En medio de la crisis económica que vive el mundo, el comercio electrónico atraviesa su mejor momento en América Latina con crecimientos superiores a 300% (Vargas, P. 2020). Así lo asegura también el diario portafolio al afirmar que “el 'e-commerce' es una oportunidad para la reactivación económica de los países”. (EFE, 2021)

Según María Fernanda Quiñones, Presidente Ejecutiva de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico: “El comercio electrónico es un auténtico modelo dinamizador y promotor de la economía en el país, ahora tiene la tarea de capitalizar el fenómeno sucedido durante este año y que puso a la industria en la mente de los colombianos”(2020)

Con base en lo anterior, es evidente que es un muy buen momento para ARDO como empresa; los cambios que vive el mundo mejoran la tracción de su modelo al aumentar la demanda de compra en línea y la necesidad de ahorrar en cada compra. La digitalización es una obligación para no extinguirse y diferenciarse frente a réplicas, por lo que la mejor forma de escalar el modelo es con tecnología, que permita vender las 24 horas del día y ofrecer un portafolio cada vez más amplio. El reto del área de mercadeo es generar campañas de expectativa y contenido que desplace a los clientes de sus redes sociales a la página web y al aplicativo móvil.

Ecológicos

El impacto de las actividades humanas en los ecosistemas es cada vez más tangible. La paralización de la economía, sufrida como consecuencia de la pandemia, ha hecho más evidente la relación de la vida humana, la vida animal y la naturaleza. Se ha creado y ojalá se mantenga una conciencia de la urgencia de protegernos mutuamente. “...Si no cuidamos de la naturaleza, no podemos cuidar de nosotros mismos” (Andersen, 2020)

Los factores ecológicos toman cada vez más protagonismo: el cambio climático afecta al planeta entero e incide en aspectos dentro de la empresa, manifestados en demoras en envíos hasta daños de productos o paralización del comercio, por el descontrol que tiene el hombre sobre los rigores del clima. Recordemos que sí ha tenido influencia al abusar con una intervención utilitaria e irrespetuosa y es aquí donde hay que ejercer el control, sin exageraciones fanáticas. (Gamboa-Bernal, 2011).

Legales

En Colombia, el teletrabajo se encontraba ya definido en la Ley 1221 de 2008 como "una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC - para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo". (Artículo 2, Ley 1221 de 2008). Durante la pandemia el teletrabajo se convirtió en la modalidad que permitió trabajar y en ese contexto nació ARDO como aporte al desarrollo económico laboral.

Han ocurrido cambios en la legislación laboral al apoyar el teletrabajo como una alternativa que se instaurará de manera definitiva, particularmente en trabajos online.

En el aspecto legal, ARDO funciona como un intermediario entre los proveedores y los clientes finales: son los proveedores quienes le facturan a los usuarios y ARDO cobra una comisión por conectarlos.

Tabla 1. Análisis PESTEL

Factores	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Beneficios para microempresas. Recomendaciones OCDE.	Restricciones gubernamentales como consecuencia de la pandemia por COVID 19. Polarización preelectoral. Impuestos.
Económicos	Ayudas gubernamentales.	Contracción económica.
Sociales	Reducción de los ingresos Cambio en hábitos de consumo y tendencias. La salud como prioridad.	Cambios rápidos en hábitos de consumo. Inseguridad.
Tecnológicos	Innovación permanente Acceso a nuevas tecnologías Incremento comercio virtual	Inversión tecnológica exigente

Factores	Oportunidades	Amenazas
Ecológicos	Conciencia social ecológica	Cambio climático.
Legales	Marco regulatorio del eCommerce (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico). Legislación laboral (teletrabajo). Ley de emprendimiento.	Marco regulatorio del eCommerce.

La tabla 1 muestra un resumen de los factores externos que influyen en la empresa y el área de análisis. Elaboración propia.

El análisis mediante la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) permite sintetizar los factores internos prioritarios (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden afectar el futuro de la empresa (Kangas et al., 2003).

Criterios de análisis:

- Posicionamiento de la empresa
- Tecnología
- Comunicación

Fortalezas:

- El modelo de compra de ARDO cobra protagonismo como resultado de la pandemia.
- ARDO ofrece un servicio a la sociedad que beneficia al fabricante, al vender sus productos al por mayor, al comprador que adquiere los productos al detal, pero a precio de mayorista, estimulando el comercio en un proceso de beneficio mutuo.
- ARDO ha orientado sus recursos a la inversión en tecnología, para lo cual se trabaja en la página web y en la aplicación.
- La comunicación en ARDO es fluida y abierta. Las relaciones son excelentes y hay un alto nivel de confianza y compromiso.

Debilidades:

- Los costos fijos que han llevado al posicionamiento de ARDO fueron muy altos, debido a que se pautaba por producto y éste era el único canal de ventas.
- La atención a los clientes, respondiendo sus inquietudes sobre cada producto constituye un trabajo arduo y repetitivo que demanda mucho tiempo. Las respuestas deben ser oportunas y deben atenderse todas e individualmente (Dapko, Boyer, Harris, 2021). De lo contrario se genera frustración que se refleja en el descenso de las ventas. Se intentó resolver con un chatbot, pero no dio un resultado satisfactorio por la variedad y complejidad de preguntas.
- La presión por sacar pronto la plataforma digital ha hecho que se presenten más “Bugs” que retrasan su lanzamiento y deben ser corregidos.

Oportunidades:

- La reactivación de la economía es un imperativo y ARDO contribuye con este objetivo.
- Las pequeñas y medianas empresas (PYME) dentro de las cuales clasifica ARDO, interesan a los gobiernos por su aporte económico y contribución al desempleo. El marketing digital y las PYMES son tendencia de investigación en países desarrollados y en desarrollo (Thaha, Maulina, Muftiadi, 2021).

Amenazas:

- Los cambios en el mercado son constantes y hay que reaccionar rápido (el producto líder de ARDO fue un producto de oportunidad).
- La competencia que pueda surgir.
- Crisis sanitaria y económica e incertidumbre respecto a los efectos a largo plazo de la pandemia.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria del comercio electrónico en Colombia es imparable y la pandemia contribuyó con un empujón significativo. ARDO promueve la economía colaborativa, la reducción razonable de los precios, la entrega de información suficiente, veraz y fluida. Reconoce que los consumidores han desarrollado habilidades e investigan el mercado, orientando sus posibilidades hacia compras más responsables (Restrepo Torres, Parra Osorio, 2013).

Por ende, la oferta tiene un compromiso permanente de estimular el proceso de compra, generar confianza y garantizar una experiencia satisfactoria.

Las compras desde la comodidad de la casa, contribuyen también con la seguridad, evitan la exposición a robos y accidentes, propios de los desplazamientos en entornos inseguros, como es el colombiano.

La tecnología es necesaria para automatizar los procesos, reducir los tiempos, ampliar la disponibilidad de atención al cliente, por lo cual, el lanzamiento y posicionamiento de una plataforma digital propia es un imperativo.

Con el desarrollo de internet y la consulta cada vez más intensa y más democrática de productos y servicios, ARDO pretende ampliar su oferta a la información cambiante de consumo requerido por la sociedad, generando una comunidad en torno a obtener precios más favorables en un momento en que la economía global se ha contraído.

El posicionamiento de la marca es el fundamento del proyecto líder, entendido como “la ubicación en la mente de los posibles clientes”, Esto requiere ir gradualmente, proyectándose a largo plazo, ser objetivo en la apreciación, mirarse desde la visión de los demás, no hacer pausas, abrir la mente a todas las posibilidades y ser discreto y moderado (Ries y Trout, 2013).

Para posicionar la marca ARDO es necesario diferenciarse estableciendo valores propios, tales como experiencia de compra, confianza y respeto en el trato, veracidad siempre y estimulación a los productores de Mipymes nacionales.

La difusión masiva de la plataforma requiere de interacción constante, innovación permanente, atención continua a la comunidad de participantes, comunicación abierta y toma de decisiones oportuna.

Tabla 2. Pasos para posicionarse

Indagar y escudriñar sus necesidades en forma permanente
Ubicar las categorías con base en los resultados obtenidos en el punto anterior.
Mantener la oferta de precio mayorista.
Crear confianza.
Seleccionar productos de buena calidad
Promocionar los productos con audiovisuales motivadores que visibilicen a ARDO y los productos que las Mipymes ofrecen.
Posicionar la marca ARDO a través de los productos seleccionados y el enunciado de la marca: “juntos ahorramos, juntos ganamos”.
Aportar emoción a la compra -actualmente con el ardómetro- y sentido de colaboración por ser una actividad colectiva.
Integrar la actividad de ARDO a la reactivación de la economía

La tabla 2 indica los pasos para posicionar la marca ARDO. Elaboración propia.

Leyva (2016) propone el diligenciamiento de la siguiente tabla matriz como herramienta para el posicionamiento de la marca y con base en ella extraer el enunciado del posicionamiento.

Tabla 3. Tabla matriz básica de posicionamiento

Secciones	Desarrollo
1-Mercado	
	Varía dependiendo de la categoría (Fitness, Mascotas, Tecnología) hasta el momento. ARDO propone crear una comunidad de ahorro.
Segmento objetivo	<p>Fitness: hombres y mujeres que gustan del deporte y desean mantenerse en buena forma.</p> <p>Mascotas: personas que tengan mascotas.</p> <p>Tecnología: personas que requieran los productos ofrecidos.</p>
Categoría	Comercio electrónico
Competidores	Mercado Libre, Amazon, COCO (Compra conjunta), Peixe, OLX, Linio, Alibabá, Compra conmigo.
2- Marca	
Razón social	ARDO App
Concepto (origen)	Dos jóvenes emprendedores, deseosos de forjar empleo, respondieron al reto de la pandemia y sus inmediatas consecuencias, creando una empresa que reaccionara a las nuevas necesidades de obtener productos a precios más razonables e introducir variables motivadoras en la compra, como son la unión y emoción.

Secciones	Desarrollo
Beneficio	Precios favorables para productos de la misma calidad y un canal de ventas para los fabricantes.
Atributo (características Intrínsecas)	Compra conjunta, participación del comprador.
Diferencial	Beneficio: apoyo al fabricante local.
	Atributo: alianza con el comprador y con el vendedor.
	Experiencia de compra; diseño novedoso de la plataforma: videos promocionales, participación de usuarios y proveedores.
3- Desempeño (a que nivel cumple la funcionalidad calidad)	
	Cumple al 100% con la calidad que promete.
4- Identidad sensorial	
Verbal	"Juntos ahorramos, juntos ganamos"
Visual	Logo: Ardilla dorada sobre fondo negro. Tipo de letra: Futurist Fixed – width
Auditivo	Gingle propio de la marca.
5- Identidad emocional	
	Alianza, confianza, emoción, unión, trabajo en equipo, logro.
6- Valores de la marca	
	Confianza, colaboración, unión, gratitud, transparencia, diversidad, valoración de la industria nacional.
7- Personalidad	
Características, actitudes.	Generosidad, solidaridad, empoderamiento, voluntad.
8-Experiencia para el cliente	
	Rescata la astucia, el bienestar común, el sentido de comunidad y unión, el trabajo en equipo.
9- Identidad - Experiencia cliente interno	
	Perfil: mente abierta, creatividad, atención al entorno, sensibilidad, compromiso, igualdad, sentido de equipo, autoestima, confianza en sí mismo y en los demás, liderazgo.
	La experiencia interna promueve la igualdad, la colaboración, la lealtad, el respeto, el aprecio, la autoestima, la realización personal y profesional, la libertad de expresión, el dejar ser, la identidad con la marca y la valoración del individuo, de su grupo de trabajo y de su vida familiar.
	Valores internos: honestidad, veracidad, credibilidad, respeto, autenticidad, cumplimiento, compromiso, motivación.

Enunciado.

Ardo App es un mercado online para personas que buscan obtener precios muy competitivos y aportar a la recuperación de la economía colombiana y la confianza de la gente, favoreciendo a compradores y proveedores, quienes serán solidarios trabajando en equipo para obtener un beneficio común inmediato y a largo plazo.

Enunciado de posicionamiento de marca corporativa.

Mi marca corporativa ARDO es una respuesta oportuna a la reducción del comercio en Colombia para fabricantes y compradores que desean mantenerse en el mercado, porque es una empresa que está atenta al entorno cambiante, gracias a su flexibilidad, observación y conciencia de negocio. Es una marca confiable que integra a todos los actores del mercado en una relación respetuosa y de escucha permanente, en pro de satisfacer el inalienable derecho al progreso y utilidad individual y colectiva para permanecer a largo plazo en una relación genuina de comunidad.

El liderazgo desde la dirección comercial es fundamental para mantener el entusiasmo en los trabajadores, proveedores y personal de apoyo externo, por lo que se aplicarán las prácticas identificadas como generadoras de buenos resultados en las Pymes comerciales de Machala, Ecuador: “desafiar los procesos, inspirar un visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón”(Enderica et al., 2018).

3. ANTECEDENTES

La comprensión del modelo económico de ARDO App no se asimiló fácilmente dentro del público. Inicialmente la gente lo asoció como una empresa mayorista. El pitch se ajustó muchas veces hasta concluir en el siguiente, que se adapta a los diferentes productos: “Nos caracterizamos por manejar una compra colaborativa, donde te agrupamos con personas como tú que quieren “x” producto, haciendo un pedido grande para que a cada una le salga a un menor precio”. (ARDO App, 2020).

ARDO es una empresa de bajo costo “Low Cost”, al igual que D1, Justo y Bueno, ARA, Tostao, etc., empresas que entraron a Colombia antes de la pandemia y obtuvieron aceptación de los clientes rápidamente.

Las empresas mencionadas, son tiendas que se multiplican, buscando estar muy cerca de los clientes. Su estrategia es tener un surtido limitado, precios reducidos, marcas propias, costos controlados y una muy buena relación calidad-precio. (Rodríguez, Morris, Jaime, 2019).

Los gastos de ARDO se incrementaron en el proceso de consolidación, por lo que se hizo evidente la necesidad de racionalizarlos en un proceso de austeridad y fidelidad a la esencia de su naturaleza, que construye la oferta a partir de la demanda del cliente (ACCID, 2010).

Plataformas de compras conjuntas como Peixe (antes Groupon), Compra Conjunta, Compra Conmigo, COCO, entre otras, son tiendas de descuento, ocultas en un modelo de compra colaborativa. ARDO, como una ventaja diferencial elige explicar el concepto claramente y hacer que el usuario experimente ese proceso.

El área de mercadeo agregó elementos claves que permitieran a la gente asimilar mejor el concepto, con el ARDÓMETRO, donde los clientes evidencian un mejor precio (más bajo) a medida que más personas reservan -lo que le aporta emoción- o que el tiempo del evento culmina. Esta última estrategia se adoptó posteriormente, para siempre asegurar un menor precio.

Respecto al proceso de venta, una vez que la persona manifiesta su interés por un producto, se incluye en un grupo. Inicialmente, estos eran abiertos, es decir que todos podían interactuar y esto generaba confianza y motivación en la medida que la gente se comprometía: unos halonaban a los otros en el cumplimiento de los pasos: diligenciamiento de los datos, pago y referidos. Cómo había pocos eventos, el control era permanente. No obstante, con el incremento de la demanda, se aumentaron los errores humanos y se perdió el control detallado de cada grupo. Se pasó de crear 1 grupo diario a generar 6. La posibilidad de participar de la experiencia individual fue buena cuando se trataba de felicitaciones, pero al haber demoras o quejas, éstas también obtuvieron respaldo de otras personas.

Actualmente el flujo de compra es largo: parte del interés de una persona que se siente motivada por una promoción o por una pauta digital a la cual en primera instancia se le explica el modelo y una vez esté segura, reserva con su número de celular para poder ser agrupada y adquirir a un mejor precio. Una de las principales fallas es el hecho de que no se utilice un mismo canal: se vende por Instagram o por Facebook, pero se agrupa vía WhatsApp. Esto aumenta la tasa de deserción. Completado el proceso por todos los participantes, se inician los despachos. La plataforma móvil que se estrenará el 15 de mayo, permitirá unificar el proceso y hará más manejable su control.

4. JUSTIFICACIÓN

El marketing digital es una alternativa de comercialización, basada en la utilización de recursos tecnológicos y medios digitales para el desarrollo de estrategias fundamentadas en la comunicación directa con el cliente, a fin de lograr la venta de productos o servicios, el posicionamiento de marcas o la fidelización a ellas (Castro Gómez et al., 2017).

Ardo ha surgido a través de las redes sociales, pero se proyecta su crecimiento y desarrollo con el lanzamiento y posicionamiento de una plataforma digital, fundamental para asegurar la continuidad y crecimiento de la empresa, resultado del emprendimiento de un recién egresado y un estudiante de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana, quienes vieron una oportunidad de negocio, en una situación de crisis. Para el autor de este informe constituye la posibilidad de aplicar los conocimientos académicos y habilidades desarrollados durante su paso por la universidad y fundamentalmente, como emprendedor y realizador de la práctica final.

El posicionamiento de la marca inicialmente y de la plataforma, en el mes de mayo, permitirá ampliarse a nuevas categorías con más productos respaldando la marca. Paralelamente, continuará la atención a los clientes por las redes sociales. Y como estrategia, se fomentará la innovación permanente, buscando diferenciación para crear ventaja. Aaker (como se citó en Chedroui, 2017) afirma que la fortaleza de una marca es el resultado de la frecuencia de innovaciones, y las marcas poderosas pueden convertirse en la base sólida de la ventaja competitiva y de rentabilidad a largo plazo.

5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La economía colaborativa surge como iniciativa desde el 2010 (Gansky, 2010; Botsman y Rogers, 2010) quienes presentaron modelos que se relacionaban directamente con el consumidor en una relación de igualdad. Se desarrolla rápidamente aprovechando el impulso de las redes sociales, la informalidad y veracidad en las comunicaciones, la conformación de una comunidad usuaria.

Hay muchas aproximaciones en la definición y contenido de economía colaborativa y con base en todas ellas, ARDO encuentra puntos comunes que le permiten incluirse como tal:

- Atiende necesidades de los consumidores aprovechando el desarrollo de internet y la revolución digital.
- Conformar una comunidad de usuarios con influencia real en la definición del precio.
- Relaciona proveedores y consumidores (oferta y demanda) en condiciones de igualdad.
- Promueve la veracidad y confianza en sus publicaciones.
- Logra ahorro de dinero y de tiempo al consumidor, factores muy apreciados en esta época de crisis.

La razón de ser del comercio electrónico es la eficiencia. Los usuarios tienen además el rol de auditores y califican los servicios de acuerdo a su experiencia, la cual se expresa en las redes y adquiere difusión global. El cumplimiento irrestricto en las entregas, la calidad y características del producto que se ofrece, la veracidad de la información y la satisfacción del cliente, son condiciones esenciales para crear confianza que es el fundamento de esta relación comercial. (Páez, 2020).

Con base en la literatura encontrada, ARDO se identifica como C2B Consumer to Business (comercio de consumidor a empresa) dentro de los otros modelos de comercio electrónico, perteneciendo al modelo de colectivos de compra, con las siguientes características:

- Diferentes internautas se suscriben a la compra de un producto concreto.
- La compra por producto genera mayor descuento.
- El site aporta la plataforma y aglutina grupos de consumidores.
- En algunos de ellos, hay un tiempo límite para unirse a la compra de un producto.
- Están encontrando en las redes sociales su plataforma de comunicación ideal. (Liberos, E., García del Poyo, R., Somalo, I., 2010). p.61.

El posicionamiento del modelo requiere adoptar una estrategia. El modelo que se propone se fundamenta en la selección de una mercancía, que corresponda a una necesidad identificada del mercado y deseada por el cliente, cuyo posicionamiento del valor es evidente: “lo mismo por menos” (Kotler P. 2006). La responsabilidad de ARDO es garantizar la estrategia de valor.

En cualquier sistema de comercio electrónico deben darse los siguientes módulos:

Front End: tienda virtual, gestión del catálogo de productos y gestor de contenidos.

E-Fulfillment y atención al cliente: todo lo relacionado con la distribución de productos y su seguimiento.

Administración: fiscal, legal y estrategia.

(Liberos et al, 2011) p.91).

El diseño de la plataforma es fundamental para atraer al cliente, estableciendo un diálogo (bidireccional) y valorando su opinión al considerarla como retroalimentación (Fleming, 2000).

Reglas del buen diseño:

La Navegación: orientar al cliente para ingresar, hacer un recorrido por los sitios de su interés y obtener la información que busca, a través de una experiencia satisfactoria.

La Home Page: es el contacto inicial. Buscar simplicidad y atracción.

El poder del feedback:

Un producto a medida para las masas. El cliente puede elegir características particulares del producto que quiere.

El poder de la nueva encuesta. Establecer un diálogo abierto, permanente y divertido con el cliente potencial.

La fidelización:

Crear comunidad. Los usuarios deben encontrar datos de interés común, posibilidades relacionadas con el objetivo de la página.

Personalización. Establecer una relación directa con cada usuario en particular.

La cultura del regalo en internet. Sorprender al cliente con un obsequio atractivo, definido por la investigación de la comunidad, la creatividad y novedad.

(Fleming, 2000, pp. 28-31).

En palabras de Kotler (1999) "el marketing debe dejar de gestionar una sola transacción y adquirir la habilidad de construir relaciones de lealtad con diferentes públicos objetivo"(p.17). La fidelización del cliente es el objetivo del marketing relacional y Leyva (2016), asevera que "el marketing defiende la esencia de la marca" (p.26) ... que el enfoque es fundamental para no diluirse y debe mantenerse desde el inicio, ya que permite objetividad, diferenciación y ser consecuentes con la esencia de la marca que constituye la razón de ser de la empresa. Introduce el concepto de Posicionamiento Transversal para vincular el enunciado de posicionamiento al interior de la empresa, en todas sus áreas y darle significado real a los clientes internos y externos.

5.1 Marco conceptual (Opcional)

Marketing digital: La última definición de marketing de la American Marketing Association (AMA), aprobada en 2017 plantea que: "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large." (AMA, 2019).

6. OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar estrategias publicitarias y de comunicación enfocadas en las necesidades centradas en el consumidor potencial.

Objetivos Específicos: (modelo SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely)

1. Desarrollar la estrategia de posicionamiento de la marca ARDO.
2. Aumentar la comunidad en redes sociales progresivamente, de manera que a finales del mes de julio de 2021 se alcancen 5.000 en Facebook y 10.000 en Instagram, respectivamente.
3. Incrementar las ventas mensualmente en 20%.
4. Ampliar el portafolio de ARDO a tres categorías: fitness, mascotas y tecnología, en el primer semestre de 2021.

7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Objetivo	Metodología
- Desarrollar la estrategia de posicionamiento de marca.	Realizar un video que oriente sobre la esencia de la marca dentro de una campaña de lanzamiento, inmediatamente salga la plataforma, ya que parafraseando a Törhönen, Giertz, Weiger y Hamari (2021) la investigación ve cada vez más la creación de contenido de video como un trabajo empresarial creativo; y, aplicar estrategias de fidelización de clientes y proveedores. Vidal P. (2016).
- Aumentar y fidelizar la comunidad en redes sociales.	Realizar eventos que involucren la comunidad de clientes: give away y contenido interactivo. Al menos 4/mes. En el estreno de la plataforma, a mediados de mayo, se hará una transmisión en vivo, “concientes de que este canal permite a los usuarios interactuar entre sí en tiempo real” y genera emoción en los espectadores. (Lin, Yao, Chen, 2021, p.417).
- Incrementar las ventas	Mediante pautas, variedad de productos, continuidad.
- Ampliar el portafolio	Establecer alianzas con nuevos proveedores. Incrementar la oferta de productos: 8/mes.

La tabla 2 señala los objetivos específicos y las herramientas de análisis para cada uno. Autoría propia.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Objetivos	Funciones	ENERO		FEBRERO		MARZO	
		1 ^a quincena	2 ^a quincena	1a quincena	2a quincena	1a quincena	2a quincena
Generar alianzas	Generar alianzas con fabricantes y marcas que quieran poner sus productos dentro de la plataforma	Mínimo 4 productos nuevos	Mínimo 4 productos nuevos	Mínimo 4 productos nuevos	Mínimo 4 productos nuevos	Lanzamiento del aplicativo	Tener al menos 30 productos
Planificar, organizar y controlar recursos	Coordinar logística de envíos, inventario, despacho de productos y gestión de entrega.	X	X	X	X		
	El aplicativo facilita la logística. Control permanente, eventos y tiempos de entrega.					X	X
Trabajo en equipo y liderazgo: Organizar, planificar, dirigir y controlar el manejo eficiente de diseñadores, expertos en pauta y equipo audiovisual	Planificación de publicaciones y promoción en redes sociales (Instagram y facebook), tanto de manera orgánica como en pauta	X	X	X	X		
	Pre lanzamiento en redes sociales y plataformas de contenido para incentivar la descarga de la app. Revisión del funcionamiento de la app.					X	X
	Lanzamiento de campaña para fomentar descarga del aplicativo. Concepto y funcionamiento claro. Controlar el presupuesto de pauta, aumentar el número de videos y piezas gráficas de productos.						

Objetivos	Funciones	ENERO		FEBRERO		MARZO	
		1ª quincena	2ª quincena	1a quincena	2a quincena	1a quincena	2a quincena
Gestión de proyectos	Generar estrategias de mercadeo y comerciales para lograr mayor alcance en el lanzamiento de la plataforma					X	X
	Mejorar experiencia de usuarios en la plataforma.						
Evaluar actividad empresarial	Elaborar semanalmente métricas, reportes y resultados en ventas.	X	X	X	X	X	X

Objetivos	Funciones	ABRIL		MAYO		JUNIO	
		1a quincena	2a quincena	1a quincena	2a quincena	1a quincena	2a quincena
Generar alianzas	Generar alianzas con fabricantes y marcas que quieran poner sus productos dentro de la plataforma	34 productos	38 productos	42 productos	46 productos	50 productos	55 productos
Planificar, organizar y controlar recursos	Coordinar logística de envíos, inventario, despacho de productos y gestión de entrega.	X	X	X	X	X	X
	El aplicativo facilita la logística. Control permanente, eventos y tiempos de entrega.	X	X	X	X	X	X

Objetivos	Funciones	ABRIL		MAYO		JUNIO	
		1a quincena	2a quincena	1a quincena	2a quincena	1a quincena	2a quincena
Trabajo en equipo y liderazgo: Organizar, planificar, dirigir y controlar el manejo eficiente de diseñadores, expertos en pauta y equipo audiovisual.	Planificación de publicaciones y promoción en redes sociales (Instagram y facebook), tanto de manera orgánica como en pauta						
	Pre lanzamiento en redes sociales y plataformas de contenido para incentivar la descarga de la app. Revisión del funcionamiento de la app.						
	Lanzamiento de campaña para fomentar descarga del aplicativo. Concepto y funcionamiento claro. Controlar el presupuesto de pauta, aumentar el número de videos y piezas gráficas de productos.	X	X				
Gestión de proyectos	Generar estrategias de mercadeo y comerciales para lograr mayor alcance en el lanzamiento de la plataforma						
	Mejorar experiencia de usuarios en las redes.	X	X	X	X	X	X
Evaluar actividad empresarial	Elaborar semanalmente métricas, reportes y resultados en ventas.	X	X	X	X	X	X

9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Con base en los objetivos, se desarrollaron las siguientes actividades:

Objetivos	Desarrollo
Desarrollar la estrategia de posicionamiento de marca.	<p>La finalidad de realizar un video es explicar el modelo de compra de ARDO y orientar a la utilización de la plataforma. En primer lugar se elaboró el guión, el cual pasó por muchas correcciones, buscando simplicidad, concreción, claridad y reducción de tiempo. En forma paralela se buscó un actor reconocido y querido en el medio que se acoplara fácil al guión. A través de conocidos, se contactó a Fernando Solórzano, con quién se logró empatía y convencimiento de la razón de ser del emprendimiento. Tanto así que lo hizo de forma muy generosa, a cambio de un trueque, otra forma de economía colaborativa.</p> <p>La grabación se hizo en Cali, donde Fernando reside, para lo cual se contactó a Antonio Dorado, director de cine.</p> <p>Se tuvieron en cuenta varias consideraciones recomendadas por expertos, entre ellas el colocar un fondo blanco que permitiera el uso de animaciones y elementos para visualizar el concepto y finalmente, se logró el video que se adjunta a este informe y que estuvo listo con mucha antelación al lanzamiento de la plataforma.</p> <p>El ardómetro fue otra manera de explicar la esencia de la marca y transmitir emoción en la compra.</p>
Aumentar y fidelizar la comunidad en redes sociales.	<p>Se planificó una parrilla semanal con contenido para interactuar con la comunidad, mediante memes, juegos y concursos, los cuales se publican desde marzo con periodicidad semanal.</p> <p>En abril se realizó un concurso denominado “batalla de creyentes”, en el cual solo podían participar personas que hubieran comprado con el modelo ARDO, quienes enviaron su propio video o fotografía con el producto adquirido y el público votó por los 5 mejores de 20 seleccionados, quienes escogieron su premio entre las posibilidades ofertadas.</p> <p>A todos los proveedores se les realiza un video profesional de sus productos y fotografías.</p>
Incrementar las ventas 20% mensual.	<p>Inicialmente se pautó cada producto independientemente, pero debido a los costos y al aumento de productos se hará una pauta genérica en la que se agrupen varios productos y con la aplicación se planea un evento denominado “Big Ardo” para la segunda semana de mayo.</p> <p>Todos los meses se buscan 1 o 2 influenciadores –dependiendo de la categoría ofertada- y se les regalan productos a cambio de publicidad. En este aspecto, se planea seleccionar más microinfluenciadores para los nuevos lanzamientos.</p>

Objetivos	Desarrollo
<p>Ampliar el portafolio de ARDO a tres categorías.</p>	<p>A la fecha (mes de mayo) se ha cumplido con dos de las categorías proyectadas: fitness y mascotas. En esta última, se siguen buscando proveedores. Fitness se lanzó desde el inicio y se ha mantenido. Se proyecta la categoría de tecnología para el mes de mayo y ya se tiene un distribuidor, por cuánto no hay fabricación nacional. Los productos ofertados provienen fundamentalmente de las manifestaciones de los clientes, con quienes se interactúa, concientes de que “el cliente es la razón de la organización”(Suárez, 2018, p.212).</p>

Y se obtuvieron los siguientes resultados:

Objetivos	Resultado
<p>Desarrollar la estrategia de posicionamiento de marca.</p>	<p>El ardómetro fue concebido para dar a conocer la esencia de la marca y transmitir emoción en la experiencia de compra. Se estrenó en redes sociales en la segunda semana de enero de 2021. El lanzamiento oficial de la plataforma y del video fue el 15 de mayo a las 19:00 horas. En el primer día el video llegó a 6.500 reproducciones, 176 compartidas entre usuarios, más de 110 descargas y 100 seguidores nuevos. Cifras que no se habían alcanzado previamente. En el segundo día el video subió a 9.000 reproducciones, 236 compartidas y 150 descargas. Todo esto de forma orgánica, sin inversión en pauta.</p>
<p>Aumentar y fidelizar la comunidad en redes sociales.</p>	<p>A la fecha (16/05/2021) se cuenta con 3.868 seguidores en Facebook, de los 5.000 proyectados para el mes de julio de 2021; 6.550 seguidores en Instagram de los 10.000 proyectados para el mes de julio de 2021. 22 proveedores y más de 40 productos. El concurso “La batalla de creyentes” incrementó en más del 500% las visualizaciones en Instagram. Durante el evento (4 días) las ventas aumentaron en un 150% y se lograron 140 nuevos seguidores.</p>

Objetivos	Resultado
Incrementar las ventas 20% mensual.	Con la inversión se hicieron proyecciones mensuales de 20% de aumento en las ventas e incremento de 4 productos. Por el afán de dar cumplimiento, no se controló el presupuesto de pauta y se gastó 4 veces más de lo planeado en los meses de febrero y marzo. Por ello se decidió aplicar más rigor al control de los gastos y dejar que las ventas progresen a un ritmo más controlado que aporte más rentabilidad.
20% Ampliar el portafolio de ARDO a tres categorías.	La programación se está cumpliendo en un 100%.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el **ardómetro** se evidenció una mayor comprensión del modelo. No obstante, los primeros clientes que realizan la reserva, ven reflejado en el carrito de compras un precio más alto y esto los confunde. Ocurre así porque aún no están los compradores que se requieren: el ardómetro baja el precio en la medida en que hay más reservas. Para dar mayor claridad, en la próxima actualización se anotará el precio inicial tachado y aparecerá el precio real en el carrito de compras que corresponde al precio reducido que ARDO siempre garantiza.

El **video** logró impactar significativamente a la audiencia. Se atinó en la selección del actor y en la elaboración del guión. Las animaciones resultaron muy didácticas. La difusión entre amigos, familiares y comunidad ARDO fue fluida y se notó la fortaleza de los influenciadores. En esta ocasión se utilizaron 1 macro y 4 microinfluenciadores.

Las **recompensas y regalos** motivan la participación de la gente. La planeación detallada de estos eventos es necesaria, así como el anunciarlos con una anterioridad de 3 a 5 días.

A partir de las proyecciones establecidas en ventas y número de productos, se incluyeron algunos de muy poco margen de utilidad que exigieron el mismo esfuerzo. Tal es el caso de las correas para perros que dan una utilidad entre \$4.000 y \$5.000 pesos, mientras que productos como el soporte de pesas, dejan una utilidad casi 15 veces mayor. Esto lo ilustra plenamente la Ley de Pareto, también conocida como la Regla del 80/20, la cual establece de forma general y aplicable para muchos fenómenos que “el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas” (50Minutos, 2016, p.17). En el caso analizado, el 20% de los productos genera el 80% de la utilidad, razón por la cual se determinó aplicar la citada Ley en las decisiones que se tomen respecto a los productos ofertados.

Los primeros productos que se ofrecieron tuvieron su propia pauta, pero llegó el momento en que el número de productos aumentó tanto que la inversión individual no pudo sostenerse. Por este motivo, se cambió la estrategia y se concentró la pauta en la marca ARDO y en un evento grande que reunió toda la oferta. Las pautas individuales se dejaron sólo para aquellos productos cuyo margen de utilidad lo permitiera.

Los videos y piezas gráficas de los productos elaborados por ARDO, se ofrecían gratuitamente. No obstante, estos gastos hicieron mella, por lo que se decidió ofrecerlos a futuro como opción a los proveedores, quienes asumirán el costo. Siendo las pymes el mercado objetivo de ARDO, es una opción tentadora que muy seguramente estarán dispuestos a pagar, como algunos ya lo han hecho.

No hubo control riguroso en los gastos de la empresa desde el principio y fue en el proceso que se evidenció esta urgencia.

El reto que se presenta a empresas como ARDO con la crisis generada por la pandemia COVID 19 es mantenerse en funcionamiento, ser flexible ante las restricciones continuas y adaptarse a la nueva normalidad, frente a un futuro incierto y cambiante. (Almeida, Santos, Monteiro, 2020).

El compromiso con la marca y su posicionamiento es la principal función de marketing y debe generar una relación transversal, continua y enfocada a la comunidad de compradores, proveedores, trabajadores y nuevas relaciones que puedan surgir en su proceso de crecimiento.

El marketing digital ha transformado la manera de ejercer la administración y se reconoce su valor estratégico en las organizaciones, por lo cual su influencia es determinante en todos los niveles de una empresa. (Nuñez, Miranda 2020). ARDO enfoca su actividad a la satisfacción de las necesidades del cliente, analizando el entorno y considera que esta visión debe compartirse con todos los colaboradores internos y externos para garantizar el éxito de los resultados. Finalmente su quehacer es la suma de aportes individuales engranados en un trabajo colectivo. Por lo anterior, se recomienda como ventaja competitiva, estar actualizado respecto a las publicaciones que salgan sobre el tema (Martínez de Armas, Piedra-Salomón, 2021) y realizar actividades de formación en todos los niveles de la organización, orientando el desarrollo de las distintas áreas a la satisfacción plena de los clientes.

La experiencia adquirida en el proceso de conformación y desarrollo de ARDO ha sido muy valiosa y compleja.

11. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Limitaciones de presupuesto:

Inicialmente el enfoque de las ventas se concentró en la pauta digital individual, pero con el aumento de productos se hizo insostenible económicamente esta modalidad, por lo que se revaluó el procedimiento: se buscó la manera de crecer orgánicamente, mediante concursos, regalos, videos y publicaciones en redes donde se identificaban grupos interesados en cada producto. Se realizó contenido en reels y tik tok. Esta nueva modalidad redujo la inversión en publicidad en un 60%.

Limitaciones de tiempo:

El diseño de la plataforma y de la página web tomó mucho más tiempo del programado, lo cual obligó a continuar el proyecto utilizando las redes sociales: Instagram, Facebook y WhatsApp, demandando mayor dedicación y esfuerzo para no solo mantener el negocio, sino incrementar las ventas y aumentar el número de proveedores.

Limitaciones de experiencia:

Por ser ARDO el resultado de un emprendimiento obligado a formalizarse rápidamente para acceder a un convenio de práctica con la universidad e ir creciendo y consolidándose en la medida en que transcurría este proceso, la experiencia se fue adquiriendo sobre la marcha.

Se conformó una planta inicial de colaboradores a quienes se transmitió la esencia de marca en la medida que se fue definiendo, se hicieron correcciones en el camino en casi todos los aspectos, aún en el objetivo del proyecto de tesis que inicialmente estaba enfocado a posicionar la plataforma con la convicción de que saldría en los primeros meses de este año. No fue así, por lo cual se concluyó que era prioritario desarrollar y posicionar la marca inicialmente, con los recursos existentes y proyectarla en su momento con el lanzamiento de la plataforma a la cual se le ha trabajado permanentemente y que será un empujón definitivo ad portas de la entrega final de este trabajo.

En cuanto a seguimiento de líneas de investigación se proyecta continuar el proceso de posicionamiento transversal haciendo tangible el concepto de marca al interior de la empresa en cada área y al cliente externo.

Futuras líneas de investigación

Durante el proceso de práctica simultáneo con la conformación y desarrollo de ARDO, se evidenció la dinámica en la evolución de Marketing y la necesidad de profundizar en su conocimiento teórico y práctico.

Se propone asignar actividades de investigación de la competencia y tendencias, para tomar decisiones con base en información documentada y privilegiada, así como destinar siempre un porcentaje determinado de presupuesto para tecnología.

Wang (2020) afirma:

En la era de la economía digital, la competencia empresarial se volverá más intensa. Para mejorar su competencia competitiva las empresas deben transformarse. Los gerentes de negocio deben ser conscientes de la importancia de adaptarse a las nuevas reglas de competencia para acelerar la transformación digital de las empresas. En segundo lugar, en la era de la economía digital, el núcleo de las empresas reside en la investigación y el desarrollo de productos y servicios basados en la información.

12. AVAL FINAL DE LA EMPRESA/ORGANIZACIÓN

13. REFERENCIAS

1. ACCID (2010). Nuevas tendencias en reducción de costes. Barcelona, España: Bresca.
2. Almeida, F., Santos, J.D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
3. Andersen, Inger (03/04/2020). Coronavirus: llego para quedarse?. Recuperado el 30/04/2020 de <https://www.unenvironment.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/coronavirus-llego-para-quedarse>.
4. Antevenio (2020). Recuperado el 21/04/2021 de <https://www.antevenio.com/blog/2020/04/aplicaciones-durante-el-coronavirus/>
5. Asmar-Soto, S. (29 de septiembre de 2020). Plataformas de servicios reportaron crecimiento durante la cuarentena por covid-19. *La República*.

6. Botsman, R., Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York, USA: Harper Business.
7. Castro, B., Jiménez, E., Moreno, S., Saavedra, A. (2017). *Planeamiento estratégico del marketing digital en Colombia [tesis de maestría]*. Pontificia Universidad Católica del Perú. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8792/Castro_Esteban_planeamiento_digital_colombia.pdf?sequence=3&isAllowed=y
8. 50Minutos (2016). *El principio de pareto: Optimice su negocio con la regla del 80/20*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.javeriana.edu.co>
9. Chedraui, L. (2017). El poder del posicionamiento. Caso Nirsa. *INNOVA Research Journal*, 2(10.1), 36-41. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n10.1.2017.485>
10. Chen, D.N., Jeng, B, Lee W-P, Chuang Ch-H.(2008).An agent-based model for consumer-to-business electronic commerce, *Expert Systems with Applications*, vol.34, Issue 1. Pages 469-481 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417406002983>.
11. Dapko, JL., Boyer, S., Harris, E. (2021). La importancia de la capacidad de respuesta oportuna de las redes sociales. *Revista de marketing en redes sociales y digitales*. Vol. 8 (4). 358-364 pp. <https://www-scopus-com.ezproxy.javeriana.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85103933293&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=1247a72efb1711de985f8fb78523777b&sot=a&sdt=a&sl=23&s=SOURCE-ID+%2821100893318%29&relpos=5&citeCnt=0&searchTerm=#references>
12. Droege, S., Anderson, J. (2003), "Trust and Organizational Information Flow", *Journal of Business and Management*, vol. 9, no. 1.
13. EFE (17 de marzo de 2021). El e-commerce es una oportunidad para la reactivación económica. Portafolio. Retrieved from <https://www.portafolio.co/economia/el-e-commerce-es-una-una-oportunidad-para-la-reactivacion-economica-550138>
14. EFE (17 de marzo de 2021). El e-commerce es una oportunidad para la reactivación económica. Portafolio. Retrieved from <https://www.portafolio.co/economia/el-e-commerce-es-una-una-oportunidad-para-la-reactivacion-economica-550138>
15. Egas, A., Santander, C. E., Salazar, M., & Grijalva, A. (2020). Contraste de la frecuencia de salida del hogar ante la pandemia por COVID-19. *Minerva*, 1(2), 40-45. <https://doi.org/10.47460/minerva.v1i2.10>
16. Enderica, O., D'Armas, M., Bermeo, R.J., Lopez, M., Tinoco, E., Carrion, G. Good leadership, an experience in the business growth of SMEs [Article@Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME] (2018) *Espacios*, 39 (42), 11 p. <https://www-scopus-com.ezproxy.javeriana.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-35315331100&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=1247a72efb1711de985f8fb78523777b&sot=a&sdt=a&sl=23&s=SOURCE-ID+%2821100893318%29&relpos=5&citeCnt=0&searchTerm=#references>

- com.ezproxy.javeriana.edu.co/citation/output.uri?origin=recordpage&view=&src=s&eid=2-s2.0-85055046073&outputType=exportPdf
17. Fleming, P. (2000) Hablemos de marketing interactivo. Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico. Madrid: ESIC Editorial.
 18. Gamboa-Bernal, G. Ecología humana y ecología ambiental: binomio clave Persona y Bioética, vol. 15, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 5-9 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia
 19. Gansky, L. (2010). «The Mesh: Why the Future of Business is Sharing». Londres, UK: PenguinBooks Ltd.
 20. [Hamid, S., Bawany, N. Z., & Zahoor, K. \(2020\). Assessing ecommerce websites: Usability and accessibility study. Paper presented at the 2020 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems, ICACSI 2020, 199-204. doi:10.1109/ICACSI51025.2020.9263162 Retrieved from www.scopus.com](https://doi.org/10.1109/ICACSI51025.2020.9263162)
 21. [Lin, Y., Yao, D. y Chen, X. \(2021\). Happiness Beget Money: Emotion and Engagement in Live Streaming. Journal of Marketing Research. 58 \(3\) 417-438 pp. https://doi.org/10.1177/00222437211002477](https://doi.org/10.1177/00222437211002477)
 22. Jarne Muñoz, P. (2016). El «prosumidor» como figura clave en el desarrollo del derecho del consumo derivado del mercado digital. Revista CESCO De Derecho De Consumo, (19), 41-51. Recuperado a partir de <https://revista.uclm.es/index.php/cesco/article/view/1127>
 23. Kangas, J., Kurtila, M., Kajanus, M., Kangas, A., Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach., Journal of Environmental Management, 69, 2003, pp. 349–358
 24. Kotler, P. (1999). El concepto genérico de márketing. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, (35), 8-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5586252>
 25. Kotler, P. (2006, Oct 24). Opinion - el marketing y el interés por la marca; [source: El economista]. *NoticiasFinancieras* Retrieved from Kotler, P. (2006, Oct 24). Opinion - el marketing y el interés por la marca; [source: El economista]. *NoticiasFinancieras* Retrieved from <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fwire-feeds%2Fopinion-el-marketing-y-interes-por-la-marca%2Fdocview%2F467459224%2Fse-2%3Faccountid%3D13250>
 26. Laudon, KE, Traver (2003), C. Comercio electrónico: negocios, tecnología, sociedad. Estados Unidos, Addison Wesley.
 27. Leyva, Ada (2016). Marketing en esencia. Granica S.A

28. Liberos, E., García del Poyo, R., Somalo, I. (2011). El libro del comercio electrónico. Madrid: ESIC.
29. Liberos, E., García del Poyo, R., Somalo, I. (2011). El libro del comercio electrónico. Madrid: ESIC.
30. Martínez de Armas, R.J.; Piedra Salomón, Y. (2021) Comportamiento de la producción científica sobre el marketing digital indizada en la base de datos scopus, en el período 2016-2019 . Bibliotecas. Anales de Investigación; 17(1) 27-39
31. Martínez Pedrós, D., Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del entorno. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, 33-39. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
32. Mc Alexander, JH., Schouten, JW., y Koenig, HF. (2002). Construyendo comunidad de marca. *Revista de marketing*, 66(1), pp 38-54. doi:101509/jmkg.66.1.38.18451
33. Millán Díaz, F, Marcuello Servos, C. Monreal Garrido, M. Economía social y economía colaborativa. https://zaguan.unizar.es/record/69619/files/texto_completo.pdf
34. Missen, MMS, Naeem, A., Asmat, H. et al. Mejorar el proceso de comunicación vendedor-cliente mediante incrustaciones de palabras. *J Ambient Intell Human Comput* 12, 2257–2272 (2021). <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1007/s12652-020-02323-1>
35. Montes A. (2020). La pandemia agilizó la digitalización de las empresas colombianas. Semana. Recuperado de <https://www.semana.com/empresas/articulo/la-pandemia-acelero-la-digitalizacion-empresarial-colombiana/290673/>
36. Núñez, E., y Miranda, J. (enero-junio 2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. 16 (30). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.2915>
37. OCDE (2001). *Recomendación del consejo de la OCDE relativa a los lineamientos para la protección al consumidor en el contexto del comercio electrónico*, OECD Publishing, París, <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1787/9789264065680-es>.
38. OCDE (2019). Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe. Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur. Recuperado: <https://www.oecd.org/latin-america/Indice-Policas-PYME-LAC-Mensajes-Principales.pdf>
39. Quiñonez, M.F. (2020). Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Recuperado de

- <https://www.ccce.org.co/noticias/ecommerce-summit-2020-una-mirada-a-los-retos-que-supone-el-crecimiento-del-comercio-electronico-en-el-pais/>
40. Rafael De Zuani, E. (2003). Introducción a la administración de organizaciones. Maktub.
 41. Restrepo Torres, M. L., & Parra Osorio, J. F. (2013). La gestión de clientes: Exploración sobre la práctica entre un grupo de profesionales de mercadeo en Colombia. Cuadernos de Administración, 26(46), 83-106. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao26-46.gces>.
 42. Ries, A., Trout, J. (2013, 2 de marzo). Notas del libro de posicionamiento. CF Content Fiesta. Recuperado de <https://contentfiesta.com/book-notes/positioning/>
 43. Rodríguez, D., Morris, D, Jaime, A. (2020). Estrategias gerenciales aplicadas a las tiendas de barrio con el fin de minimizar el impacto que han tenido con la llegada al mercado de las tiendas D1, Justo & Bueno y Ara. (Tesis de especialización). Corporación universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.
 44. Salazar, C. (16 de febrero de 2021). La economía colombiana se contrajo 6.8% en 2020, la caída más grande desde 1975.La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>
 45. Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0, Redmarka. Revista de Marketing Aplicado, vol 01, núm. 022, 209-227. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>
 46. Thaha, AR., Maulina, E., Muftiadi, RA., Alexadri, MB. (2021) Digital Marketing y Pymes: un estudio de mapeo sistemático. Filosofía y práctica de la biblioteca, 2021 1-19 pp. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85104799042&partnerID=40&md5=6cdae70f41c6aba44c03dcb85df08042>
 47. Törhönen, M., Giertz, J., Weiger, WH., Hamari, J. (2021). Streamers: the new wave of digital entrepreneurship?. Extant corpues and research agenda. Electronic CommerceResearch and Applications, 46 (2021) 101027.
 48. Vargas, P. (4 de mayo de 2020).Comercio electrónico ha crecido más de 300% en Latinoamérica en la pandemia. La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/e-commerce-ha-crecido-mas-de-300-en-latinoamerica-en-medio-de-la-pandemia-3000424>.
 49. Vidal, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing on line. 3C Empresa,(2), DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050226.57-72>
 50. Wang, F. (2021). Analyses of New Demands Promoting the Convergence and Innovation of Data Industry in the Digital Economy. E3S web of Conferences 236, 0456 (2021). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20>

