UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS DE
INFORMACIÓN**

Estrategia digital en pyme del sector *retail* que permita el incremento de
ventas

TESIS

Para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas de Información

AUTORES

Huayllas Iriarte, Alesandro Anthony (0000-0001-9301-8477)

Reinaltt Higa, Betsy Andrea (0000-0001-5222-3466)

ASESOR

Chinchay Celada, Milton (0000-0003-2450-5380)

Lima, setiembre 2019

DEDICATORIA

*Todo el esfuerzo que pusimos para la realización de este trabajo está dedicado a las
personas más importantes de nuestras vidas: nuestros padres.*

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue realizado con mucha dedicación y perseverancia. En primer lugar, queremos agradecer a nuestros padres, quienes son el principal motivo por el cual podemos llegar lejos. Gracias a ellos por darnos el mejor regalo: la educación. En segundo lugar, queremos agradecer a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, nuestra casa de estudios, lugar en donde crecimos y nos formamos como profesionales y personas morales. Finalmente, queremos agradecer a nuestros asesores y profesores involucrados en todo el proceso de investigación del presente estudio. Gracias por guiarnos para poder llevar a cabo una correcta investigación e implementación de nuestro estudio.

RESUMEN

El presente proyecto de tesis tiene como finalidad aprovechar las ventajas de implementar estrategias digitales en las pymes. En este caso, se implementa la estrategia digital a una empresa peruana que se dedica a la venta de carteras y accesorios. Esta estrategia se crea a partir de la implementación de un modelo de medición propuesto que se adecua a las necesidades del negocio.

El modelo propuesto se basa en un *framework* de medición complementado con metodologías, indicadores, métricas e investigaciones relacionadas al *social media* con el fin de que se construya una estrategia digital acorde a las necesidades de la pyme en la cual se desea implementar. Como contenido de la estrategia y para cumplir con los objetivos propuestos, se crean proyectos; los cuales, mientras están en ejecución, son monitoreados constantemente por medio de herramientas digitales y cuya data obtenida se analiza con el fin de identificar puntos de mejora que permitan optimizar la estrategia digital. De esta manera, la pyme tiene una mejor visión del desempeño generado para una mejor toma de decisiones.

Finalmente, después de un periodo de ejecución de los proyectos y constante monitoreo por medio de las herramientas digitales, se otorga a la empresa cliente un plan de continuidad que asegure la estabilidad y el mantenimiento de la estrategia propuesta.

Palabras clave: estrategia digital; métrica; web 2.0; KPI; marketing digital

ABSTRACT

The purpose of this thesis project is to take advantage of implementing digital strategies in SMEs. In this case, the digital strategy is implemented to a Peruvian company that sells handbags and accessories. This strategy is created from the implementation of a proposed measurement model that suits the needs of the business.

The proposed model is based on a measurement framework complemented with methodologies, indicators, metrics and research related to social media in order to build a digital strategy according to the needs of the SME in which it is desired to implement. As content of the strategy and to meet the proposed objectives, projects are created; which, while in execution, are constantly monitored by means of digital tools and whose data obtained is analyzed in order to identify points of improvement that allow optimizing the digital strategy. In this way, SMEs have a better vision of the performance generated for better decision making.

Finally, after a period of project execution and constant monitoring through digital tools, the client company is granted a continuity plan that ensures the stability and maintenance of the proposed strategy.

Keywords: digital strategy; metric; web 2.0; KPI; digital marketing

TABLA DE CONTENIDOS

1	CONTENIDO	
2	INTRODUCCIÓN	12
3	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	13
3.1	OBJETO DE ESTUDIO	13
3.2	DOMINIO DEL PROBLEMA.....	13
3.3	PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN	15
3.4	OBJETIVOS DEL PROYECTO	15
3.4.1	Objetivo general	15
3.4.2	Objetivos específicos.....	15
3.5	INDICADORES DE ÉXITO	15
3.6	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO	16
3.6.1	Alcance	16
3.6.2	Plan de gestión del tiempo.....	17
3.6.3	Plan de gestión de recursos humanos	19
3.6.4	Plan de comunicaciones.....	22
3.6.5	Plan de gestión de riesgos.....	22
4	STUDENT OUTCOMES	23
4.1	STUDENT OUTCOMES (ABET).....	23
4.2	ACREDITACIÓN EAC (ENGINEERING ACCREDITATION COMMISSION OF ABET)..	24
4.2.1	Student Outcome A	24
4.2.2	Student Outcome B.....	26
4.2.3	Student Outcome C.....	27
4.2.4	Student Outcome D	27
4.2.5	Student Outcome E.....	28
4.2.6	Student Outcome F	29
4.2.7	Student Outcome G	29
4.2.8	Student Outcome H	30
4.2.9	Student Outcome I.....	30
4.2.10	Student Outcome J.....	31
4.2.11	Student Outcome K	32

4.3	ACREDITACIÓN CAC (COMPUTING ACCREDITATION COMISSION OF ABET)	32
4.3.1	Student Outcome J.....	32
5	ESTADO DEL ARTE	33
5.1	MÉTODO.....	33
5.2	REVISIÓN DE LA LITERATURA	36
5.2.1	Guías para la construcción de la estrategia digital	36
5.2.2	Guías para la medición de la estrategia digital	51
6	MARCO TEÓRICO.....	79
6.1	ESTRATEGIA DIGITAL.....	79
6.1.1	Concepto.....	79
6.1.2	Evolución de la estrategia empresarial	79
6.1.3	Los cuatro niveles de la estrategia digital.....	80
6.1.4	Estrategia digital vs. Marketing digital.....	81
6.2	ANALÍTICA DIGITAL.....	82
6.2.1	Concepto.....	82
6.2.2	Herramientas de analítica digital	82
6.2.3	Niveles de analítica digital	83
6.2.4	Métricas (KPIS).....	84
6.2.5	ROI	85
6.2.6	IOR	86
6.2.7	ROMI.....	86
6.2.8	ROMO	86
6.3	CONCEPTOS RELACIONADOS A MARKETING DIGITAL	86
6.3.1	Marketing Viral	86
6.3.2	Posicionamiento en buscadores (SEO).....	87
6.3.3	Redes sociales.....	88
6.3.4	Social Media	88
7	DESARROLLO DEL PROYECTO	88
7.1	METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	88
7.2	FRAMEWORK DE MEDICIÓN SOCIAL MEDIA	89
7.2.1	Estrategia	90

7.2.2	Métrica.....	91
7.2.3	Organización.....	92
7.2.4	Herramientas.....	92
7.3	ALINEAR LOS OBJETIVOS DE SOCIAL MEDIA CON LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO.....	92
7.3.1	Objetivos de Social Media.....	93
7.3.2	Métricas para interpretar los resultados por objetivos de social media	96
7.4	DISEÑO DEL PLAN DE ESTRATEGIA DIGITAL	100
7.4.1	Análisis del entorno	101
7.4.2	Análisis interno de la empresa	105
7.4.3	Selección de enfoques	107
7.4.4	Plan de Marketing digital	107
7.5	IMPACTO ECONÓMICO DEL PROYECTO	112
7.5.1	Costos del proyecto	112
7.5.2	Beneficios del proyecto	113
7.6	HOJA DE RUTA	113
8	RESULTADOS DEL PROYECTO	114
8.1	RESULTADOS OBTENIDOS EN SALUD DE LA MARCA.....	114
8.2	RESULTADOS OBTENIDOS EN OPTIMIZACIÓN DEL MARKETING	117
8.3	IMPACTO DE LA PÁGINA WEB	120
8.4	PLAN DE CONTINUIDAD	121
8.4.1	Planear	121
8.4.2	Hacer.....	122
8.4.3	Verificar.....	122
8.4.4	Actuar	122
9	GESTIÓN DEL PROYECTO	124
9.1	PRODUCTO FINAL.....	124
9.2	REGISTRO DE INTERESADOS.....	125
9.3	MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUERIMIENTOS	126
9.4	MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	127
9.5	PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	129
9.6	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	132
9.7	PLAN DE GESTIÓN DE TIEMPO.....	135

10	CONCLUSIONES	137
11	RECOMENDACIONES	137
12	REFERENCIAS.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	14
Tabla 2	15
Tabla 3	18
Tabla 4	22
Tabla 5	25
Tabla 6	44
Tabla 7	46
Tabla 8	53
Tabla 9	55
Tabla 10	56
Tabla 11	56
Tabla 12	57
Tabla 13	61
Tabla 14	63
Tabla 15	64
Tabla 16	74
Tabla 17	75
Tabla 18	76
Tabla 19	89
Tabla 20	91
Tabla 21	96
Tabla 22	97
Tabla 23	98
Tabla 24	99
Tabla 25	99
Tabla 26	100
Tabla 27	111
Tabla 28	112
Tabla 29	113
Tabla 30	117
Tabla 31	118
Tabla 32	120
Tabla 33	121
Tabla 34	125
Tabla 35	126
Tabla 36	127

Tabla 37	129
Tabla 38	129
Tabla 39	130
Tabla 40	132
Tabla 41	133
Tabla 42	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	20
Figura 2	24
Figura 3	25
Figura 4	41
Figura 5	43
Figura 6	45
Figura 7	52
Figura 8	54
Figura 9	59
Figura 10	60
Figura 11	60
Figura 12	67
Figura 13	68
Figura 14	71
Figura 15	78
Figura 16	81
Figura 17	90
Figura 18	93
Figura 19	93
Figura 19	101
Figura 20	101
Figura 21	102
Figura 22	102
Figura 23	103
Figura 24	103
Figura 25	104
Figura 26	104
Figura 25	115
Figura 26	115
Figura 27	116
Figura 28	116
Figura 29	120
Figura 30	122
Figura 31	123

2 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este proyecto es aprovechar las ventajas de implementar una estrategia digital en la PYME que pertenece al sector de *retail*. En base a eso, se desarrollará un modelo que contenga indicadores basados en los principales objetivos del negocio y así finalmente, interpretar los datos y medir los resultados obtenidos de las campañas de marketing digital. Este proyecto surge a partir de la problemática que sufren las empresas PYMES al tener poco alcance en el mercado y el riesgo de vida que poseen en comparación a empresas más grandes, debido a que el tiempo estimado de vida de una empresa PYME es de 3 años.

Para este proyecto se realizará un análisis de distintas investigaciones de Altimeter, grupo dedicado a la investigación que ayuda a interceptar las tecnologías con el lado humano de los negocios, para poder proponer un modelo que contemple los principales objetivos del negocio. Además, se seguirá una metodología para la creación de una página web como un nuevo canal de ventas. Para finalizar, se implementará una estrategia de Marketing digital que será medido luego de un determinado tiempo; con el propósito de validar que se han alcanzado los resultados propuestos.

La estructura de este documento se encuentra distribuida en seis capítulos: en el primer capítulo, se establecen los objetivos del proyecto, los indicadores de éxito y la planificación inicial del mismo, esto concierne al alcance, la gestión del tiempo, la gestión de los recursos humanos, el plan de comunicaciones y los principales riesgos que el proyecto enfrenta. En el capítulo dos, se describe cómo este proyecto puede completar todos los *student outcomes* que, como ingenieros de sistemas de información, necesitamos conocer para estar alineados con el perfil del egresado de Sistemas de Información de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. En el tercer capítulo, se desarrolla el estado del arte, la cual presenta las revisiones de la literatura y es la base para el análisis del modelo de social media para la implementación de una estrategia digital en la empresa pyme. En el capítulo cuatro, se describe el marco teórico, que contiene todas las definiciones y conceptos necesarios para la comprensión del proyecto. En el capítulo cinco, se describe el desarrollo del proyecto el cual presenta la estrategia digital implementada en la pyme, los proyectos generados, las métricas y las herramientas necesarias; todo en base al modelo de medición aplicado. En el capítulo seis, se describe los resultados obtenidos del proyecto en relación a la estrategia digital diseñada para la pyme. En el capítulo siete, se detalla la gestión del proyecto bajo los lineamientos de

la metodología PMBOK. Esto incluye la gestión del tiempo, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y por último los aprendizajes obtenidos del proyecto.

3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se describen los aspectos generales del proyecto. Se enuncia la problemática, el objetivo general y los objetivos específicos, así como cuál es la solución propuesta junto a los indicadores de éxito, con los que se medirá el cumplimiento del proyecto. Asimismo, se detallan los planes elaborados con relación a la gestión del proyecto, los cuales son: Alcance del proyecto, Plan de Gestión del Tiempo, Plan de Gestión de Recursos Humanos, Plan de Comunicaciones y el Plan de Gestión de Riesgos.

3.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente proyecto es cómo la pyme puede incrementar sus ventas por medio de la implementación de una estrategia digital. En el contexto actual, las redes sociales se han convertido en una nueva y novedosa herramienta para hacer promoción a las diferentes empresas. Las estrategias digitales ofrecen un gran potencial y esto se refleja en las recientes estadísticas acerca del uso e impacto de las principales redes sociales: el impacto de las redes sociales a nivel mundial es del 31% para 2.31 billones de usuarios, lo cual refleja un crecimiento del 10 % en relación al año 2015 (Betancourt, 2016). Sin embargo, a pesar de que la mayoría de empresas empieza a participar en el Marketing Digital, una de cada cuatro empresas no tiene una estrategia digital definida y el 72% de las empresas que usan los medios sociales no saben cómo medir su retorno de inversión (Alfaro, 2013). A causa de esto no se puede ver si la estrategia que se está usando, está dando resultados o si se debería realizar algún cambio.

3.2 Dominio del problema

En el Perú, las pymes representan el 95% del total de las empresas del país las cuales tienen un peso de 30% en el Producto Interno Bruto (PIB). Por tamaño, el 74% son micro, 12% pequeñas y el 14% medianas; además, por sector, un 83% pertenecen a servicios y comercio (Jímenez, 2017).

Las pymes, al igual que las grandes empresas, tienden a enfrentarse con ciertas dificultades que impiden que los emprendimientos se desarrollen. Por un lado, la falta de conocimiento del mercado es una de las razones más comunes. Esto se debe a que las pymes, muchas veces no cuentan con la capacidad de analizar a la competencia, por lo que no se enfocan en darle

un valor agregado a su producto o servicio que ofrecen, no saben lo que realmente desean sus clientes y, por consecuencia, no aumentan sus ventas. Por otro lado, existe una falta de innovación tecnológica por parte de las pymes. Esto indica que muchas de estas no se adaptan con facilidad a distintas herramientas de gestión o de apoyo por lo que no logran explotar todo su potencial. A estas, se suma una mala gestión interna, falta de financiamiento y deficientes procesos de compra, producción y contabilidad (Fundación Romero, 2016). Como consecuencia de esto, el estudio “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM), realizado por la empresa Parque Tec, indicó que la tasa de mortalidad de pymes en los primeros tres años de vida es del 80% (Nelson Ulloa, 2015).

Para que las pymes puedan desarrollarse y expandirse deben considerar que el mundo real y el mundo virtual están más unidos que nunca. Ya no se puede ser competitivo si no se tiene una estrategia de marketing que contenga a la web y las redes sociales. Es fundamental para una pyme que quiera triunfar, aprovechar al máximo todas las oportunidades que brinda la Web 2.0 y construir una relación realmente productiva (Klyver, 2016). En la actualidad, las plataformas sociales se han convertido en una manera por la cual las diferentes marcas pueden presentarse ante el mundo digital mediante una identidad (Fierro, Zuñiga, Castillo, & González, 2016). La consultora E Marketer anunció que en el 2015 el 89% de empresas utilizarán los medios sociales para sus actividades de marketing y promoción de sus servicios y productos. Esto hace que social media no sea solo una opción sino una obligación (Fernández N., 2015).

Sin embargo, poder aplicar una estrategia de social media consiste no solo en crearse perfiles en redes sociales. Además, es deber de las empresas averiguar sobre los gustos de los clientes, realizar investigaciones de mercados y saber las actuaciones de la competencia con el objetivo principal de lanzar productos y servicios que les generen mayores ingresos. Lamentablemente, no todas las empresas logran explotar todos los beneficios del marketing digital y otras optan por promocionar sus productos y comunicarse con sus clientes a través de los métodos tradicionales. (Fondevila, Mir, Santana, Rom, & Botey, 2016).

En el siguiente cuadro se detalla el problema y sus causas:

Tabla 1
Problemática del problema y sus causas

Problema	Causas
	Desconocimiento de las distintas estrategias digitales.

La pyme desea hacer uso de medios y redes sociales en su objetivo de expandir e incrementar ventas.	Desconocimiento de indicadores para interpretar los resultados de una estrategia digital. Falta de personal capacitado para administrar la estrategia digital.
---	---

Fuente: Elaboración propia

3.3 Planteamiento de la solución

La solución que el proyecto plantea es la implementación de una estrategia digital para la pyme con el fin de mejorar la imagen de la marca en el mercado y frente la competencia, generarle reconocimiento por parte del cliente y por consiguiente incrementar las ventas.

3.4 Objetivos del proyecto

3.4.1 Objetivo general

Implementar una estrategia digital, que permita la creación y ejecución de proyectos que mejoren los procesos de negocio de Marketing y Ventas de la empresa, a fin de poder incrementar las ventas netas mensuales.

3.4.2 Objetivos específicos

Para que se logre el cumplimiento del objetivo general propuesto, se establecieron cuatro objetivos específicos, los cuales están enfocados a cada fase del proyecto.

OE1: Analizar las estrategias digitales que una pyme puede implementar y que se alineen a sus objetivos de negocio.

OE2: Diseñar dos estrategias digitales que permitan el incremento de sus ventas de acuerdo con las necesidades y requerimientos descritos por la gerente de la empresa.

OE3: Validar que las estrategias definidas permiten incrementar en 10 % las ventas de la pyme en los meses de mayo y junio del 2018.

OE4: Elaborar un plan de continuidad que permita a la pyme administrar y realizar el mantenimiento de los productos implementados como parte de la estrategia.

3.5 Indicadores de éxito

Los indicadores de éxito definidos para medir el logro de cada uno de los objetivos específicos previamente planteados son los siguientes:

Tabla 2

Descripción de los indicadores de éxito del proyecto

Abreviatura	Indicador de éxito	Objetivo específico
-------------	--------------------	---------------------

IE1	Aprobación del documento de descripción del Social Media Measurement Framework complementado con la investigación de métricas, fórmulas y herramientas por parte del profesor cliente.	OE1
IE2	Selección de las dos estrategias seleccionadas por la pyme	OE2
IE3	Aprobación del documento de Plan de Marketing por parte de la pyme y el profesor cliente.	OE2
IE4	Aprobación de la descripción de los procesos de ventas y marketing por parte de la pyme y el profesor cliente.	OE2
IE5	Aprobación del documento de ganancias de los meses de mayo y junio de los últimos dos años por parte de la pyme y el profesor cliente.	OE2
IE6	Aprobación del documento de resultados obtenidos por el Social Media Measurement Framework por parte de la pyme.	OE3
IE7	Aprobación del documento de resultados financieros que evidencie el incremento de ventas por parte de la pyme.	OE3
IE8	Aprobación del plan de continuidad por parte de la pyme y el profesor cliente.	OE4

Fuente: Elaboración propia

3.6 Planificación del proyecto

Elaborar un Plan de Gestión del Proyecto está orientado a realizar una gestión eficiente del mismo, teniendo en cuenta el tiempo estimado para las actividades del proyecto, los recursos que se necesitarán, humanos y materiales, limitaciones del proyecto, riesgos, entre otros. Con el fin de brindar una visión más amplia de los aspectos que cubre el proyecto, se detallaran los siguientes planes: Plan de Gestión de Alcance, Plan de Gestión de Tiempo, Plan de Gestión de Recursos Humanos, Plan de Comunicaciones y por último Plan de Gestión de Riesgos.

3.6.1 Alcance

El presente proyecto consiste en la implementación de una estrategia digital en la pyme para mejorar la imagen de la marca en el mercado y frente la competencia, reconocimiento por parte de cliente y por consiguiente incrementar las ventas.

El alcance del proyecto está conformado por cuatro fases y se ha contemplado para ser desarrollado en los ciclos académicos 2017-2 y 2018-1.

Para la primera fase, inicio del proyecto, se ha establecido el siguiente entregable:

- Project Charter

La segunda fase, planificación, cuenta con los entregables propios de la gestión del proyecto y una estrategia digital para la PYME, tales como:

- Cronograma del Proyecto
- Diccionario EDT
- Matriz de Riesgos
- Matriz de Trazabilidad
- Matriz RAM
- Plan de Gestión de Calidad
- Plan de Gestión de Comunicaciones
- Plan de Gestión de Riesgos
- Plan de Gestión de RRHH
- Plan de Gestión del Cronograma
- Plan de Gestión de Alcance
- Registro de Interesados
- Documento de análisis Organizacional de la PYME.
- Documento de análisis del proceso de ventas de la PYME.
- Documento de análisis de los distintos tipos de estrategias digitales.
- Documento de investigación del impacto de las redes sociales en el Perú y/o Sudamérica.
- Documento de Manual de medición de resultados.

La tercera fase, ejecución, se encuentra compuesta por los entregables propios de la solución del proyecto, tales como:

- Implementación de los proyectos, que formen parte de la estrategia digital para la PYME.
- Documentos de gestión de los proyectos a implementar.

La cuarta fase, cierre, se encuentra compuesta de los entregables finales:

- Documento de resultado de la estrategia digital.
- Plan de continuidad
- Acta de cierre y aceptación
- Paper
- Memoria
- Poster de proyecto
- Lecciones aprendidas

3.6.2 Plan de gestión del tiempo

El Plan de Gestión del Tiempo se encuentra orientado a gestionar el tiempo estimado para el proyecto de tal forma que se logre el cumplimiento de todas las actividades estipuladas en el cronograma.

A continuación, se detallan las fechas de entrega planificadas para los entregables del proyecto, de acuerdo con sus fases.

Tabla 1

Plan de gestión del tiempo

Fases	Hito del proyecto	Fecha Estimada	Entregables incluidos	Prioridad
Inicio	[Hito 1] – Definición del Proyecto	(Semana 01) 2017-2	<ul style="list-style-type: none"> • Project Charter 	Alta
	[Hito 2] – Análisis Organizacional de PYME	(Semana 03) 2017 - 2	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Organizacional de PYME 	Alta
Planificación	[Hito 3] – Documentos de Gestión – Parte 1	(Semana 04) 2017-2	<ul style="list-style-type: none"> • Diccionario EDT • Plan de Gestión de cronograma • Matriz RAM • Plan de Gestión Alcance • Plan de Gestión de RRHH • Registro de Interesados 	Alta
	[Hito 4] – Análisis de proceso de venta de la PYME	(Semana 04) 2017-2	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de análisis del proceso de venta de la PYME 	Alta
	[Hito 5] - Documento de Gestión Parte 2	(Semana 05) 2017-2	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Riesgo • Matriz de Riesgo • Gestión de Calidad • Gestión de Comunicaciones • Matriz de Comunicaciones • Descripción de Roles y Responsabilidades 	Alta
	[Hito 6] - Información financiera de la PYME	(Semana 05) 2017-2	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de información financiera de la PYME 	Alta
	[Hito 7] -	(Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del 	Alta

	Investigación del impacto de las redes sociales en el Perú	06) 2017-2	impacto de las redes sociales en el Perú	
	[Hito 8] - Análisis de un caso de éxito del uso de estrategias digitales	(Semana 07) 2017-2	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de caso de éxito del uso de estrategias digitales 	Alta
	[Hito 9] – Estrategia digital para la PYME	(Semana 11) 2017-2	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia digital para la PYME 	Alta
	[Hito 10] – Definición de proyectos de la estrategia digital	(Semana 12) 2017-2	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de proyectos de la estrategia digital 	Alta
Ejecución	[Hito 11] – Desarrollo de los proyectos	(Semana 03) 2018-1	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de la estrategia digital 	Alta
	[Hito 12] - Documentación de resultado de la estrategia digital.	(Semana 10) 2018-1	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de la Implementación 	Alta
	[Hito 13] - Plan de Continuidad para la estrategia digital.	(Semana 12) 2018-1	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria Final del Proyecto 	Alta
Cierre	Exposición Final	(Semana 15) 2018-1	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación Final del Proyecto 	Alta

Fuente: Elaboración propia

3.6.3 Plan de gestión de recursos humanos

Este plan tiene como propósito identificar a todos los involucrados en el proyecto, incluye a la organización, el equipo de trabajo y los recursos internos o externos que contribuirán al cumplimiento de las actividades. A su vez, se definen cuáles serán sus roles y responsabilidades a lo largo del proyecto.

A continuación, se detalla el organigrama del proyecto, y posteriormente sus roles y responsabilidades:

Figura 1

Organigrama del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Comité de proyectos: Rol correspondiente al grupo conformado por la directora de la EISC y los coordinadores de las carreras de ISI, ISW y CC, encargados de evaluar que el alumno cumpla con los *outcomes* pertenecientes a su carrera. Con respecto a la participación en el proyecto, el comité realizará las siguientes funciones:

- Aprobar proyectos profesionales.
- Evaluar el avance del proyecto.
- Decidir continuidad de proyectos.

Cliente: Rol correspondiente al Cliente del proyecto, Alfredo Barrientos, encargado de aprobar los resultados a lo largo del proyecto; con respecto a la participación en el proyecto, el cliente realizará las siguientes funciones:

- Evaluar y dar seguimiento a los avances del proyecto.
- Aprobar los resultados del proyecto.
- Asesorar a los jefes de proyecto.

Profesor Gerente: Rol correspondiente al profesor gerente de la empresa virtual IT-Consulting, encargada de establecer y cumplir los objetivos principales de la empresa. Con respecto a la participación en el proyecto, el profesor gerente realizará las siguientes funciones:

- Presentar oportunidades de mejora para el cumplimiento de objetivos de la empresa IT-Consulting en base a los proyectos propuestos.
- Realizar un seguimiento del proyecto con el fin de evaluar si se cumple con lo estipulado de acuerdo con el cronograma establecido.
- Brindar comentarios y observaciones de los entregables realizados para su mejora y levantamiento antes de la presentación de estos al cliente y comité.

Empresa Cliente: Rol correspondiente a la empresa cliente, encargada de brindar apoyo, información necesaria y permisos para la implementación de la estrategia digital.

Empresa IT Consulting: Rol correspondiente a los recursos de la Empresa IT Consulting. Encargados de apoyar en la revisión de documentos de gestión y otras metodologías relacionadas al proyecto.

Recurso QS: Apoyar con el control de calidad de los entregables.

Gerente Alumno: Rol correspondiente al gerente alumno de la empresa virtual IT-Consulting, encargado de apoyar el monitoreo y control del avance del proyecto y las actividades programadas según el cronograma establecido. El gerente alumno realizará las siguientes funciones:

- Apoyar en el monitoreo y control de las actividades programadas del proyecto.
- Brindar las facilidades para la asignación de recursos requeridos.

Revisor: Apoyar con el control de calidad de la memoria parcial y final.

Jefe de Proyecto: Rol correspondiente al jefe de proyecto, Alesandro Huayllas, responsable de la gestión y resultados del proyecto, con respecto a la participación en el proyecto esta realizará las siguientes funciones:

- Planificar, dirigir el proyecto y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del mismo.
- Elaborar toda la documentación relacionada al desarrollo del proyecto.
- Realizar el proyecto según los requerimientos solicitados por el cliente.

Analista de Proyecto: Rol correspondiente al analista de proyecto, Betsy Reinaltt, responsable de la gestión y resultados de la investigación del proyecto, con respecto a la participación en el proyecto, esta será responsable de las siguientes funciones:

- Elaborar toda la documentación relacionada al desarrollo del proyecto.
- Realizar el proyecto según los requerimientos solicitados por el cliente.

3.6.4 Plan de comunicaciones

El Plan de Comunicaciones tiene como objetivo establecer los lineamientos para la comunicación, interna y externa, del proyecto, con el fin de mantener a los involucrados informados del avance del proyecto, así como de cualquier eventualidad que pueda suceder. Asimismo, busca estandarizar las formas de comunicación, de esta forma, será de libre conocimiento por parte del equipo de proyecto, los procedimientos y medios de comunicación que deben utilizarse para determinados fines.

Ver los anexos:

- Anexo 1: EDPSRIV- Plan de Gestión de Comunicaciones v1.0
- Anexo 2: EDPSRIV- Registro de Interesados v1.0

3.6.5 Plan de gestión de riesgos

El Plan de Gestión de Riesgos permite identificar los posibles riesgos inherentes al desarrollo del proyecto, establecer el impacto y la criticidad de los mismos, y a su vez, plantear estrategias de mitigación ante la posible materialización del riesgo. La siguiente tabla detalla los riesgos identificados, su probabilidad y su impacto en el proyecto.

Tabla 4
Descripción de los riesgos

#	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación
---	--------	--------------	---------	--------------------------

1	Poca disponibilidad de tiempo por parte del cliente.	Alta	Alto	Mantener una comunicación constante con el cliente y coordinar con anticipación las reuniones. Agendar las reuniones del ciclo con anticipación
2	Falta de apoyo por parte de la PYME.	Alta	Alto	Mantener una comunicación activa con respecto a las decisiones a tomar sobre el proyecto.
3	Falta de información sobre el tema de investigación.	Baja	Medio	Realizar una constante búsqueda de fuentes confiables en bases de datos Académicas y repositorios no convencionales.
4	Retraso por parte de los miembros de IT Consulting	Media	Medio	Programar con anticipación las revisiones del equipo de IT Consulting e ir monitoreando su avance.

Fuente: Elaboración propia

4 STUDENT OUTCOMES

En el presente capítulo se definen los Student Outcomes y competencias que certifican la carrera de Ingeniería de Sistemas de Información. Asimismo, se incluye cómo el proyecto “Estrategia Digital en Pyme del Sector Retail que permita el incremento de ventas” cumple con dichos objetivos.

4.1 Student Outcomes (ABET)

Los *student outcomes* son competencias que se evalúan en un Ingeniero de Sistemas de Información de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Estos *outcomes*, son evaluados por una de las más reconocidas e importantes acreditadoras a nivel mundial, ABET, la cual cuenta con doce *outcomes* para la carrera de Sistemas de Información, entre ellas se encuentra la *Engineering Accreditation Commission* (EAC), la cual se enfoca en los estándares en ingeniería y, por otra parte, la *Computing Accreditation Commission* (CAC) que se enfoca en el cumplimiento de los estándares que debe alcanzar un ingeniero a nivel de conocimientos en computación.

En los siguientes puntos a desarrollarse, se detalla cómo se logró el cumplimiento de cada uno de dichos outcomes en el transcurso de este proyecto, comenzando por los 11 Student Outcomes EAC (a-k) y finalmente con el Student Outcome CAC (j) que determina la continuidad del proyecto.

4.2 Acreditación EAC (Engineering Accreditation Commission of ABET)

A continuación, se explica de manera detallada a través de qué entregables y/o actividades se ha logrado cumplir con lo establecido en los once *outcomes* A-K de la Acreditación EAC.

4.2.1 Student Outcome A

- Descripción:

Propone soluciones en sistemas de información aplicando principios de matemática, ciencias, computación e ingeniería a problemas de ingeniería de sistemas de información.

- Evidencia del cumplimiento:

Para realizar el proyecto hemos aplicado conocimientos relacionados a gestión de proyectos, matemática, estadística, entre otros. En relación a la gestión de proyectos, se ha utilizado la herramienta Microsoft Project 2010, para poder organizar y administrar las actividades que se van realizar a lo largo del proyecto, así como también para monitorear y controlar el avance de las mismas de acuerdo al cronograma establecido al inicio de cada etapa de proyecto.

Figura 2

Cronograma del proyecto EDPSRIV desde el ciclo 2017-2 al ciclo 2018-1

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las ciencias como matemáticas y estadística, podemos señalar la elaboración de la Matriz de Riesgos en la cual se estableció la probabilidad de ocurrencia de los acontecimientos fortuitos que impactarían en el tiempo estimado del desarrollo del proyecto. Además, se elaboró la estimación de costo del proyecto para cada una de las propuestas de la cartera.

Figura 3

Matriz de riesgos

Cód. Riesgo	Fecha de registro	Identificación			Análisis				
		Categoría - Origen	Descripción del Riesgo	Disparador	Probabilidad	Impacto (Hr)	Impacto	Exp al Riesgo (Horas)	Exp al Riesgo (Costo \$)
IRV-R001	19/08/2016	Int - El proyecto	Cambio constante del alcance del proyecto	Reunión con el comité, gerente profesor de Innova TI y profesor cliente	70%-Alta	60	5 Muy alta	42.00	42
IRV-R002	20/08/2016	Ext - Tecnología	Información insuficiente para la investigación de los temas del proyecto de Realidad Virtual	Busqueda de paper indeseados	10% Muy baja	20	4 Alta	2.00	2
IRV-R003	21/08/2016	Int - El proceso	Documentos de los avances del proyecto no validados por el cliente y gerente profesor de Innova TI en el tiempo máximo establecido antes de la presentación ante el comité	Escases de reuniones con el comité, gerente profesor de Innova TI y profesor cliente	70%-Alta	22	4 Alta	15.40	15.4
IRV-R004	22/08/2016	Int - Equipo de trabajo	Incumplimiento del recurso de QS con respecto a las actividades asignadas	Revisión de entregables del proyecto y/o asignación de actividades	50% Media	12	3 Media	6.00	6
IRV-R005	22/08/2016	Int - Equipo de trabajo	Demora en la elaboración y retraso en la presentación de los entregables del proyecto	Incumplimiento de las actividades establecidas en el cronograma	50% Media	22	4 Alta	11.00	11
IRV-R006	22/08/2016	Int - La tecnología	Pérdida de información en dispositivos de almacenamiento físico	Robo o pérdida de dispositivos físicos de almacenamiento	10% Muy baja	20	4 Alta	2.00	2
IRV-R007	22/08/2016	Int - Equipo de trabajo	Abandono del proyecto por parte de alguno de los integrantes	Decisión de retiro de un miembro del equipo o separación por motivos de fuerza mayor	10% Muy baja	60	5 Muy alta	6.00	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Estructura de costos del proyecto Estrategia Digital para Pymes del Sector Retail

Tipo	Descripción	Valor	Frecuencia
------	-------------	-------	------------

Software	Creación de la página Web	S/. 200,00	único
Software	Servicio de Hosting FastComet	S/. 20,00	mensual
Software	Open Source e-commerce Magento	S/. -	mensual
Software	Facebook Business	S/. -	mensual
Software	Google Analytics	S/. -	mensual
Software	Google Tag Manager	S/. -	mensual
Software	Instagram	S/. -	mensual
Software	AdWords	S/. -	mensual
Mano de Obra	Personal de implementación de medios	S/. 930,00	mensual
Mano de Obra	Community Manager	S/. -	mensual
Mano de Obra	Personal de Analítica digital	S/. 930,00	mensual
Estrategia	Campaña Facebook	S/. 60,00	3 semanas
Estrategia	Campaña Instagram	S/. -	3 semanas
Estrategia	Campaña AdWords	S/. -	3 semanas
Estrategia	Creatividad (Fotografía y Edición)	S/. 200,00	3 meses

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, es importante resaltar que durante el proyecto, se adquirieron y aplicaron conocimientos sobre Marketing digital y también en Analítica digital.

4.2.2 Student Outcome B

- Descripción:

Formula y administra proyectos y experimentos en base al análisis e interpretación de datos relevantes en la implementación de sistemas de información.

- Evidencia del cumplimiento:

A lo largo del proyecto se ha hecho uso de diversas fuentes de datos para lograr concretar e identificar los pasos para diseñar, implementar y medir los resultados de una estrategia digital.

Se investigaron distintos *frameworks*, métodos y buenas prácticas para poder diseñar una estrategia digital, los pasos que se tienen que seguir y los enfoques que se deben tomar según los objetivos de la Pyme. Para este punto, se tomó en consideración cuatro pasos principales los cuales consisten en el diseño y organización de la estrategia y herramientas a usar.

Por otro lado, se buscó casos de éxito en los cuales se presenten métodos para poder medir los resultados de una estrategia digital. Temas, herramientas y fórmulas que ayuden a hacer tangible los resultados de la inversión hecha en la estrategia digital.

4.2.3 Student Outcome C

- Descripción:

Diseña la arquitectura de negocio y tecnológica para la implementación de un sistema de información, teniendo en cuenta restricciones económicas, sociales, políticas, éticas y otras propias del entorno empresarial.

- Evidencia del cumplimiento:

El cumplimiento de este Student Outcome se ve reflejado en la metodología propia que utilizamos para poder determinar los pasos para diseñar una estrategia digital y cómo medir sus resultados. Esta metodología consistió en investigar, identificar y analizar información referente a estadísticas de mercado y 25 papers académicos de los cuales se obtuvieron los pasos necesarios y herramientas que ayuden a medir resultados.

Hubo papers que nos aportaban pasos estratégicos que se deben tener en cuenta, ya sea en qué herramientas escoger, qué medios o qué enfoques se debería tomar en cuenta según los objetivos del negocio. Por este motivo, se procedió a juntar los pasos que se asemejaban para ser concretados en cuatro pasos principales. De esta misma manera, se juntaron conceptos que nos ayudaron a definir 6 enfoques que una estrategia puede tomar de acuerdo a los objetivos que tenga la PYME.

Por otro lado, se juntaron los papers que ofrezcan fórmulas para poder medir los resultados según los distintos enfoques. Aunque algunos eran solo descriptivos y otros tenían validación, se empezaron a juntar por temas para poder formar una lista de fórmulas los cuales encajarían según cada enfoque de la estrategia.

La estrategia digital está constituida por los diferentes medios que se usaron en la estrategia al igual que las herramientas que ayudaron a la medición de resultados.

4.2.4 Student Outcome D

- Descripción:

Participa en equipos multidisciplinarios liderando o desarrollando sus tareas eficientemente con profesionales de diferentes especialidades o dominios de aplicación.

- Evidencia del cumplimiento:

Al ser jefes de proyecto y trabajar con diferentes interesados pudimos mejorar y reforzar nuestro liderazgo, ya que gestionamos cada fase del proyecto en cuanto a recursos y estimaciones de tiempo. Durante el desarrollo del proyecto contamos con la colaboración de diversos interesados en campos de: marketing, diseño gráfico, fotografía e incluso personal de la Pyme en la cual se implementó la estrategia digital, los cuales nos brindaron su aporte para llegar a cumplir con los entregables del proyecto.

Para la elaboración de la estrategia digital se tuvo que tener conocimientos en las distintas herramientas de analítica digital que ayudarían a poder medir resultados. Además, se llevaron a cabo, cursos básicos de Google Analytics, Tag Manager, Facebook Business para poder implementar de manera correcta la estrategia digital.

4.2.5 Student Outcome E

- Descripción:

Identifica y analiza problemas de negocio o tecnológicos dentro del ciclo de vida de un sistema de información con alcance empresarial o inter empresarial.

- Evidencia del cumplimiento:

La primera parte del proyecto consistió en poder identificar una problemática del mundo real y formular una posible solución de esta. Se identificó que las empresas pese a que han iniciado en el mundo digital aún no aprovechan al máximo las ventajas de los medios sociales. Esto se debe a que no pueden tener de manera tangible los resultados de la inversión que realizan en los medios digitales, ya sea la inversión en una promoción de Facebook, crear un catálogo web o querer posicionarse. Las empresas no saben si se genera un valor al invertir en el mundo digital y, otro motivo principal es que no se tiene una estrategia definida que se alinee a sus objetivos.

Dada esta problemática se establece objetivos en el proyecto para contribuir a darle solución y así aportar valor a la pyme, además estos serán medidos a través de indicadores de éxito, para asegurar el cumplimiento de estos.

La identificación del problema, la propuesta de solución a través de la definición de objetivos y las restricciones del proyecto se encuentran desarrolladas en la sección Descripción del Proyecto, Capítulo 2 de la presente memoria.

Para más detalle ver: Capítulo 2 sección 2.2.

Por otro lado, se analizan variables para identificar los riesgos del proyecto y proceder a plantear acciones de mitigación, las cuales se plasman en planes de contingencia.

4.2.6 Student Outcome F

- Descripción:

Propone soluciones en sistemas de información con responsabilidad profesional y ética.

- Evidencia del cumplimiento:

Cada una de las actividades realizadas para la elaboración del proyecto del proyecto se ha realizado contemplando los criterios de responsabilidad profesional y ética.

En el Marco Teórico y Estado del Arte, Capítulos 3 y 4 de la presente memoria, se han utilizado distintas fuentes de información, las cuales han sido citadas y registradas en la bibliografía como la universidad indica, teniendo la consideración de los derechos de autor para, de esta manera, asegurar el respeto por la propiedad intelectual y la integridad del mismo.

Por otro lado, para la elaboración de las propuestas de la cartera de proyectos nos hemos guiado de los distintos conocimientos requeridos durante la investigación del proyecto. Además, para el diseño de la arquitectura de la estrategia digital, es importante resaltar que los iconos fueron esbozados por un recurso especializado en diseño gráfico.

4.2.7 Student Outcome G

- Descripción:

Comunica ideas o resultados orales o escritos con claridad y efectividad a públicos de diferentes especialidades y niveles jerárquicos.

- Evidencia del cumplimiento:

Durante la ejecución del proyecto se ha requerido, en varias oportunidades, presentar avances en una presentación realizada en Power Point. Estas presentaciones eran dirigidas a nuestro profesor cliente, portafolio manager y los miembros del comité.

De igual manera, estas presentaciones de avances se realizaban de manera semanal ante el profesor cliente y el portafolio manager. Además, la comunicación escrita fue necesaria para comunicar algún asunto en concreto vía correos electrónicos y apuntar acuerdos en las distintas actas de reunión.

4.2.8 Student Outcome H

- Descripción:

Identifica el impacto de las soluciones en sistemas de información en el contexto global, económico y del entorno en la sociedad.

- Evidencia del cumplimiento:

En varios capítulos de la memoria se muestra el impacto de las soluciones referenciadas en los sistemas de información. En la creación de la estrategia digital, se muestran estadísticas que reflejan el impacto que tienen los medios sociales en el Perú y a nivel de Latinoamérica, así como en los distintos sectores *retail* en los que se aplican.

Por otro lado, ese proyecto tiene un impacto para cada contexto (global, económico y social) ya que se puede obtener beneficios en cuanto a la investigación realizada. En primer lugar, el contexto global debido a que permitirá a las organizaciones obtener información para la realización una estrategia digital la cual se adapte a sus objetivos en el mundo digital. En segundo lugar, el contexto social ya que debido a que el proyecto se encuentra enfocado en Pymes, los dueños de éstas podrán tener una manera más fácil de poder diseñar una estrategia e ir evaluando constantemente su rendimiento. Por último, se beneficia en el contexto económico debido a que, al tener las herramientas y métricas para la medición de resultados, las empresas podrán saber cuánto se debe invertir y cuáles son los resultados tangibles que esta inversión da y verificar qué medios son más rentables y qué decisiones se deben tomar con relación a ellas.

4.2.9 Student Outcome I

- Descripción:

Actualiza los conocimientos en metodologías, técnicas, herramientas por ser necesarios para mantener la vigencia en el desarrollo de sistemas de información.

- Evidencia del cumplimiento:

Al ser un proyecto orientado a investigación e implementación, los conocimientos durante los dos ciclos, 2017-02 y 2018-1 han sido amplios, variados y potenciados. Se han reforzado conceptos relacionados con la gestión de proyectos – PMBOK, estadísticas, matemática básica, social media, técnicas de búsqueda de artículos científicos y entre otros, los cuales fueron necesarios para el desarrollo del proyecto.

A lo largo de la investigación e implementación del proyecto, se aprendieron conceptos relacionados al área de marketing digital que eran necesarios saber debido a que se consistía en diseñar una estrategia digital. Además, se adquirieron conocimientos sobre las herramientas de analítica digital, cómo usarlas e interpretarlas. Por el lado de software, se investigó como insertar el píxel de Facebook en una página web, como poder realizar el *taggeo* de la página web para poder medir y analizar el comportamiento de los usuarios dentro de la página web y realizar modificaciones dentro de la página web, la cual fue realizada por un servicio de *hosting*.

4.2.10 Student Outcome J

- Descripción:

Analiza hechos del mundo contemporáneo identificando el impacto en el desempeño profesional del ingeniero de sistemas de información.

- Evidencia del cumplimiento:

Las fuentes de información que se tomaron en consideración en este proyecto forman parte de hechos del mundo contemporáneo, desarrolladas en contextos y lugares diferentes. El impacto y valor realizado por la presente investigación, se ve reflejado en los resultados obtenidos los cuales son explicados en el capítulo 5 de la memoria.

Un punto importante, es que todas las fuentes sobre como diseñar una estrategia digital y cómo medir los resultados es del año 2013 en adelante, esto nos permite conocer cómo ha ido cambiando el mundo digital a través de los años, hasta llegar a la actualidad y tener una idea de lo que podría ser el futuro.

Además, para la ejecución del proyecto se emplearon métodos y herramientas modernas de colaboración y comunicación. Se utilizó Microsoft Share Point y Google Drive para almacenar, organizar y compartir información en la nube; y herramientas de comunicación como Outlook, Hangout y Skype. Esto nos permitió el trabajo colaborativo entre los integrantes del proyecto.

4.2.11 Student Outcome K

- Descripción:

Utiliza técnicas y herramientas de última generación en el desarrollo de sistemas de información.

- Evidencia del cumplimiento:

Durante el desarrollo de este proyecto se ha hecho uso de las siguientes herramientas:

- Microsoft Office 2010 (Word, Excel, Power Point, Project, Visio)
- Herramientas de comunicación: Skype y Hangout.
- Herramientas de almacenamiento: Google Drive y Share Point.
- Herramientas para la página web: FastComet y Magento
- Herramientas de analítica: Google Analytics y Google Tag Manager
- Herramientas de analítica de medios: Facebook Business, UTM Builder.

En cuanto a metodologías, se usó el PMBOK, el framework Social Media Measurement y una metodología propia. Para la realización de cada documento de gestión usamos **PMBOK** como guía y estándar de buenas prácticas. Se investigaron distintas maneras para poder diseñar una estrategia digital, y que diferentes opciones tiene una pyme para poder decidir.

4.3 Acreditación CAC (Computing Accreditation Commission of ABET)

A continuación, se explica de manera detallada a través de qué entregables y/o actividades se ha logrado cumplir con lo establecido en el Student Outcome J de la Acreditación CAC, criterio específico de la carrera de Ingeniería de Sistemas de Información.

4.3.1 Student Outcome J

- Descripción:

Comprende y brinda soporte para el uso, entrega y gestión de sistemas de información dentro de un entorno de sistemas de información.

- Evidencia del cumplimiento:

El entregable final del proyecto consiste en 3 partes, una es la estrategia digital que se implementó en una pyme del sector *retail*, dos es la documentación de los pasos a seguir para el diseño de una estrategia digital y por último están los documentos para el mantenimiento de la estrategia y que aseguren la continuidad de este proyecto de tesis, producto del resultado de la investigación y trabajo realizado durante los ciclos 2017-2 y 2018-1. Entre estos documentos se encuentran los manuales de las herramientas y el plan de continuidad, el cual formó parte del objetivo 04 del proyecto.

5 ESTADO DEL ARTE

En el presente capítulo “Estado del arte” se presenta la recopilación de investigaciones relacionadas al título del proyecto “Estrategia Digital en Pyme del Sector *retail* que permita el Incremento de Ventas”. Estos se agruparán dependiendo de su aporte al proyecto, ya sea por el aporte al problema o por el aporte al planteamiento de la estrategia digital.

5.1 Método

El título del proyecto es “Estrategia Digital en Pyme del Sector *retail* que permita el Incremento de Ventas” el tema de investigación surge a partir del desconocimiento de las distintas estrategias digitales, la interpretación de los resultados y la falta de personal capacitado para administrar la estrategia digital.

Sobre el tema de investigación escogido, se ha realizado una revisión de la literatura de distintos artículos que estarán agrupados en dos grupos. Los grupos están basados en aquellos que hacen referencia a guías para construir una estrategia digital y aquellos que son guías para medir la estrategia digital implementada.

Para la búsqueda de los artículos se ha realizado investigaciones y búsquedas en revistas de Journal que han sido validadas por el SJR. Cabe resaltar, que para la búsqueda de los artículos se han utilizado las siguientes palabras claves: ‘incremento de ventas por marketing digital’, ‘estrategia digital casos de éxito’, ‘impacto de redes sociales’, ‘social media strategic’, ‘social media kpi’, ‘social media roi’, entre otras palabras claves que se utilizaron para la obtención de los artículos.

Como resultado se identificaron los siguientes artículos:

Tema	Título	Autor	Año	País	Fuente
------	--------	-------	-----	------	--------

Guías para la construcción de la estrategia digital	Análisis del City Branding y la Imagen de Marca a través de los Medios de Comunicación Online y el Social Media: Caso Medellín	Alexander Álvaro Fierro	2015	Colombia	Espacios. Vol. 36 (N.º 18)
	Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media	Kay Peters	2014	Alemania	Journal of Interactive Marketing
	Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad	David Albeiro Andrade Yejas	2016	Colombia	Revista EAN
	A methodology to manage and monitor social media inside a company: a case study	Elena Alberghini	2014	Italia	Journal of Knowledge Management
	RENL: A Framework for Social Media Marketing Strategy	Artha Sejati Ananda	2014	España	Universidad Politécnica de Madrid
	La reputación corporativa de las bibliotecas en los medios sociales	Nieves González Fernández Villavicencio	2014	España	El profesional de la información
	Propósitos de la comunicación entre empresas y sus seguidores en Facebook	Valerio Ureña	2015	México	Revista Latina de Comunicación Social
	Revisión y propuesta de indicadores (KPI) de la Biblioteca en los medios sociales	Vedran Podobnik	2014	Croacia	Proceedings of the 12th International Conference on Telecommunications
	Social Media as a Tool of Marketing	Sarita Devi	2014	India	Delhi School of Economics, Delhi University

	Social Media Marketing: Opportunities and Challenges	Gunjan Paliwal	2016	Estados Unidos	MIT Sloan School of Management
Guías para la medición de la estrategia digital	Herramientas web para la medición de la influencia digital: análisis de Klout y Peer	Javier Serrano-Puche	2014	España	El profesional de la información
	Propuesta de indicadores (KPI) en los medios sociales	Nieves González Fernández - Villavicencio	2014	España	Revista Española de Documentación Científica
	ROI en medios sociales: Campañas de Marketing en bibliotecas	Nieves González Fernández Villavicencio	2015	España	El Profesional de la Información
	Bibliotecas, medios y métricas de la web social	Nieves González Fernández - Villavicencio	2014	España	Anales de Documentación
	El factor reputacional y los medios sociales: propuestas métricas comparadas	Joan Francesc Fondevila	2016	Venezuela	Universidad de Zulia
	El estudio del retorno de la inversión y el impacto en la relación de la comunicación empresarial y publicitaria en plataformas sociales: herramientas disponibles en el mercado	Araceli Castelló Martínez	2014	España	Actas del 2º Congreso Nacional sobre Metodología de la Investigación en Comunicación
	Los servicios de información y el retorno de la inversión: Cómo llegar a conocerlo	Margarita Taladriz-Mas	2014	España	El profesional de la información

	El uso de las redes sociales digitales como herramientas de marketing en el desempeño empresarial	Felipe Uribe Saavedra	2014	España	Departamento de Economía de la Empresa
	An Analysis of Facebook Social Media Marketing Key Performance Indicators: The case of Premier League Brands	Vedran Podobnik	2014	Croacia	Proceedings of the 12th International Conference on Telecommunications
	Los desafíos del Marketing en la era del big data	Marsy Dayanna Ortiz Morales	2016	Costa Rica	e- Ciencias de la Información

5.2 Revisión de la literatura

5.2.1 Guías para la construcción de la estrategia digital

5.2.1.1 Análisis del City Branding y la imagen de marca a través de los medios de comunicación online y el *social media*: Caso Medellín, Alexander Álvaro Fierro (2015)

El principal objetivo del artículo es analizar el comportamiento de los usuarios en las redes social con el fin de poder comprobar que las menciones que se hacen de una organización en la red, repercuten en la imagen de marca de la misma. Para ello se estudia el concepto de *city branding*, ya que el resultado de esto ayudará a que los gobiernos puedan usar nuevas herramientas para orientar sus estrategias de mercadeo.

El principal aporte es una metodología que evalúa el impacto del Social Media en el City Branding mediante técnicas de análisis multivariante para comprobar cómo las menciones en Internet repercuten en la imagen de la marca de Medellín-Colombia. Concretamente, a la hora de cuantificar la imagen de marca de la ciudad de Medellín, se parte de una base de datos recogida a lo largo del periodo comprendido entre agosto y noviembre de 2014 y extraída y desagregada entre menciones de medios online y redes sociales. Esta metodología se utilizó como una aproximación al sentir general de los mercados analizados- los principales mercados emisores de turismo de Medellín-, a saber, Argentina, Colombia, Ecuador y España sobre la marca Medellín. Esta recolección de opiniones es de carácter

cualitativo, pero la inferencia estadística y de cara a crear un modelo econométrico se han convertido en números absolutos. Los datos se recolectaron mediante un dispositivo de monitorización web a partir de cinco palabras clave- o *keywords*- relativas a la marca de la ciudad. Estas representan aspectos turísticos, culturales y sociales de la ciudad de Medellín, tanto positivos como negativos. Se realizó un Análisis de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) para conocer si alguna de las variables que se han escogido como representativas de la imagen de marca de Medellín vía Web resiste la inferencia estadística.

El proceso que se usó para poder realizar la validación fue realizar un Análisis de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) para conocer si alguna de las variables escogidas como representativas de la imagen de marca de Medellín vía Web resiste la inferencia estadística. En general, es el método que se utiliza ampliamente en el análisis de regresión sobre todo porque es intuitivamente atractivo y matemáticamente más simple.

El propósito del análisis de la regresión lineal es examinar un modelo que pretende explicar el comportamiento de una variable (variable endógena, explicada o dependiente), que denotaremos por Y, utilizando la información proporcionada por los valores tomados por un conjunto de variables (explicativas, exógenas o independientes), que denotaremos por X1, X2, X n. A continuación, se propone un ejemplo para cuantificar la imagen de marca de Medellín (Y) en una serie temporal que comprende de agosto a noviembre de 2014 con las siguientes variables explicativas propuestas: Medellín (Y), Biblioteca España (X1), Jardín Botánico (X2), Seguridad Medellín (X3) y Museo de Antioquia (X4), junto con una descripción de cómo cada una de estas variables ejerce su influencia en la variable dependiente Medellín. Y se hace diferenciando entre los datos extraídos de las menciones de los medios de comunicación y los datos de las redes sociales.

El principal resultado fue la Base de Datos de Social Media, la cual está representada por el número de menciones publicadas sobre cada uno de los ítems o variables independientes en las redes sociales desde el 07/08/2014 al 18/11/2014.

El modelo cumple con todos los criterios necesarios para los modelos de regresión de series temporales. El test de Dickey-Fuller revela que todas las variables son estacionarias. La prueba de correlación Breusch- Pagan detecta que no hay presencia de autocorrelación serial. El test de White detecta que no hay heteroscedasticidad significativa. Las regresiones están bien ajustadas.

5.2.1.2 Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media, Kay Peters (2014)

La principal motivación del autor fue el de agregar y sintetizar la importancia de una buena estrategia de social media en un argumento coherente, que sirva para convencer a la sociedad y a los organismos públicos y privados acerca de la “rentabilidad” de estos servicios de información. El principal aporte es clasificar los métodos en dos grupos: cualitativos y cuantitativos para justificar si una estrategia digital trae beneficios al negocio en términos financieros y sociales.

El proceso se desarrolló en justificar si una estrategia de social media es efectiva o no. Para ello, la autora define los siguientes pasos:

- a) Evaluar el entorno del negocio, es decir establecer un modelo de referencia para poder comparar los ingresos.
- b) Conocer los beneficios de aplicar la estrategia digital definida al negocio.
- c) Implementar la estrategia.
- d) Monitorear que se esté desarrollando adecuadamente.
- e) Calcular de forma cualitativa y cuantitativa el retorno de inversión por medio de un análisis del coste/beneficio, la valoración de los clientes y un análisis del impacto económico que está generando al negocio.

El principal resultado fue una validación teórica porque calculó el retorno de la inversión (ROI) y determinó qué costes deberían afrontar los ayuntamientos en caso de que se dejaran de gestionar los servicios bibliotecarios en red; es decir, solo se realizó una recopilación de información.

5.2.1.3 Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad, David Albeiro (2016)

El propósito del artículo es diseñar estrategias de marketing digital para poder realizar la promoción de marca de las ciudades. Además, se desea poner en conocimiento los beneficios que tienen el Marketing Digital y cómo se debe aplicar para poder promocionar una ciudad de manera correcta y óptima. Las marcas y las agencias de publicidad enfrentan el desafío de entender el mundo digital que es cambiante constantemente. Además, se tiene el deber y necesidad de estar al día con todos los avances de la tecnología y comprender cómo impactan

en los cambios de paradigmas el consumo de las personas. Es por eso que el artículo presente habla sobre qué debe incluir una estrategia de marketing.

El principal aporte es una investigación en la cual relaciona dos conceptos Country Brand y City Brand. De esta manera, demuestra que la forma en la cual la marca de un país hace marketing digital, es la misma que hace una ciudad. Teniendo en cuenta que cada estrategia está orientada a diferentes objetivos y no poseen el mismo contenido.

Además, el autor informa que el poder de los usuarios que tienen gracias a la web 2.0 puede ser beneficioso para la empresa si estos saben cómo aprovecharla. Generar una buena identidad digital, dependerá de cómo se muestre los contenidos de los productos y servicios de la marca. Y los resultados, datos e información que se obtenga en estas campañas de Marketing servirán para que las empresas hagan una mejor toma de decisiones y de esta manera poder satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

De esta manera, se puede concluir que el Marketing está hecho para cualquier tipo de organización; sin embargo, no todos la usan por desconocimiento de los beneficios o por no saber cómo empezar a incluir a la empresa en el mundo digital.

El proceso que se usa en este artículo es una metodología cualitativa. Esta se realizó en base a entrevistas que se les hicieron a turistas de distintas ciudades. En base a esto, se pudo realizar un manual o guía para que las empresas tengan en cuenta al momento de crear una estrategia de Marketing Digital.

El principal resultado fue un modelo para poder crear una estrategia de social media:

Crear identidad digital. Es recomendable que la marca cree su identidad digital mediante la participación en diferentes plataformas sociales. Se debe resaltar que la identidad digital es el rastro que cada usuario de Internet deja en la red como resultado de su interrelación con otros usuarios o con la generación de contenidos.

Trabajar la Ley de enfoque. Una marca puede llegar a tener un gran éxito si logra apropiarse de una palabra en la mente del cliente.

Posicionarse en buscadores. Las marcas deben buscar estrategias para posicionarse en los buscadores, de tal forma que estén a la vista de su público objetivo y puedan ser visualizados rápidamente

Implementación de SEO. Es el conjunto de acciones necesarias para lograr que un sitio web de la marca, se posicione entre los primeros resultados en un buscador de forma orgánica (natural) con los términos que describen su producto o servicio.

Inbound Marketing. Se basa en aquellos medios y plataformas en los cuales no se pagan. Siendo las 3 principales: SEO, marketing de contenidos y social media marketing. Ya sea en redes sociales como Twitter, en Facebook con la creación de páginas empresariales, YouTube.

Outbound Marketing. Se basa en los medios por los que se paga para poder tener un retorno de inversión. Está dirigido a obtener clientes por medio de acciones concretas, se enfoca en buscar y conseguir nuevas conversiones y causar impacto en más perfiles de posibles clientes. Se utilizan herramientas como:

- SEM: Se paga por aparecer de primero en una búsqueda. Con Google se tiene AdWords, el cual sirve para SEM y para Display Ads.
- Display Ads: Publicidad que se encuentra en una web, por ejemplo, en un banner.
- Anuncios en Youtube: El anuncio puede estar como propaganda o incluido en el mismo video.
- Facebook Ads: Ofrecen dos tipos de anuncios, el anuncio al lado derecho y el anuncio central.
- Twitter: Aquí se puede comprar hashtag, promocionar cuentas por búsqueda o simplemente, aparecer en las sugerencias de cuentas

5.2.1.4 A methodology to manage and monitor social media inside a company: a case study, Elena Alberghini (2014)

La motivación del autor es dar a conocer la importancia de social media y el de desarrollar una metodología para entender mejor los efectos y métricas para el análisis de la participación de los empleados en el negocio.

El principal aporte es establecer una metodología que ha sido implementada en la empresa Eni que consiste de cuatro pasos que son los siguientes: Definición de los objetivos estratégicos, Racionalización, Aplicación y Seguimiento y Acciones Correctivas. A continuación, se detallará los pasos mencionados:

- a) Definición de los objetivos estratégicos: En esta primera etapa de la metodología se identifican los propósitos estratégicos del negocio.
- b) Racionalización: En el segundo paso de la metodología consiste en el seguimiento de la participación de los empleados y del aumento de su participación dentro de la organización.
- c) Aplicación y seguimiento: Luego de la definición de los indicadores clave de rendimiento se deben de aplicar y monitorear en la organización. Con el fin de facilitar y verificar la operatividad de la aplicación de los KPI por medio del uso de una herramienta. Esta herramienta permite la introducción de un nuevo entorno de trabajo y el seguimiento de las necesidades de los empleados y sus cambios constantes. Cada módulo de la herramienta está listo para implementar un servicio que podrá ser añadido para personalizar los perfiles de los usuarios.
- d) Acciones correctivas: Son las aportaciones recibidas a partir de los resultados obtenidos de los usuarios de la versión beta. Esto permitirá tener un monitoreo constante en muchos aspectos de la participación de los empleados y también para añadir algunos nuevos indicadores clave de rendimiento y cambiar algunos los existentes.

El principal resultado que se encontró es: La implementación de la metodología en la empresa Eni, desarrollada para obtener el KPI en las aplicaciones y tecnologías de redes sociales internas dentro de una empresa, con el objetivo principal de beneficiarse del intercambio de conocimientos y la participación de los usuarios.

Figura 4

Resultado luego de la aplicación de las métricas

Number of accounts	98% of the total
Number of active users	70% of the total
Average number of daily visits per week	3 days per week
Average number of visits in the working rooms	92% of accesses
Employees who have linked another colleague or have changed their profile	99% of accesses
Employees who have contributed by adding an idea, a comment or a vote	21% of the total
Average number of relationships	10.3
Number of ideas from the 1st pilot working room	20
Number of comments from the 1st pilot working room	113
Average number of comments per idea	5,4 (Max: 25)
Average number of votes per idea	12,1 (Max: 33)
Number of votes from the 1st pilot working room	303

Fuente: Elena Alberguini (2014)

5.2.1.5 RENL: A Framework for Social Media Marketing Strategy, Artha Sejati (2014)

La motivación del autor se basó en crear un marco global mediante la identificación y clasificación de las acciones estratégicas de marketing en medios sociales.

El principal aporte es la propuesta del marco RENL, un marco global para la clasificación de las acciones estratégicas de marketing en redes sociales, y su mapeo en diferentes estrategias de marketing de medios sociales. Este framework para SMMS se base en estrategias de roles para cada acción. Estas son:

- a) Representación: abarca las actividades de redes sociales en el perfil de la empresa y la información o el alcance de productos / servicios ofrecidos.
- b) Proposición de valor añadido del compromiso: cubre las actividades de marketing que se centran en la interacción de los clientes, un valor añadido para los clientes y generar beneficios para las empresas -tales como la gestión de la relación con el cliente, marketing uno-a-uno, potenciación de los clientes, atención al cliente, personalización de la información, la personalización de productos o programas de fidelización de clientes.
- c) Establecimiento de una red: esto está relacionado con las actividades de los medios sociales que facilitan las conversaciones sobre marcas y empresas, y las empresas se conectan con su público -incluyendo las decisiones sobre qué tipo de aplicaciones de medios sociales o herramientas son elegidos.
- d) Escuchar de entrada: estas actividades en los medios sociales permiten una forma pasiva de compromiso de los medios de comunicación social que tiene como objetivo la investigación de mercado e inteligencia, tales como los análisis de contenidos y conversaciones.

El proceso se desarrolló para proponer un marco de referencia que sirva como base para futuras investigaciones sobre el efecto de los medios de comunicación social, las estrategias de marketing en el comportamiento del consumidor, tanto desde perspectivas generales y específicas del sector.

El principal resultado fue una validación teórica porque se encontró la identificación de factores para construir una estrategia de social media y asimismo proponer una metodología que permita identificar las actividades y acciones más importantes de una estrategia de social media.

Figura 5

Framework para SMMS

Fuente: Artha Sejati (2014)

5.2.1.6 La reputación corporativa de las bibliotecas en los medios sociales, Nieves González (2014)

La principal motivación de la autora es demostrar la importancia del uso de los medios sociales para las empresas debido a los beneficios que se tiene. Para ello, la autora explica cómo se miden los distintos retornos de la inversión en base a 3 casos de estudio de campañas de marketing digital de 3 bibliotecas universitarias españolas.

El principal aporte de la autora es la propuesta de los pasos que se deben tener en cuenta para todas las empresas al momento de crear una estrategia de social media. Estos son:

- Establecer los objetivos que se quieren alcanzar: Se deben plantear metas que se quieren lograr dentro de las redes sociales.
- Segmentar el target, el público objetivo: Es el grupo de personas a las cuales va dirigido el producto o servicio a ofrecer. Ya que se usarán diferentes plataformas sociales, es necesario conocer a qué público irá dirigido ya que los contenidos no son iguales para todos.
- Seleccionar el canal: Se debe elegir en que plataformas sociales se realizará la campaña de marketing digital.

- d) Diseñar un plan de acción: Consiste en realizar los contenidos que se usarán y de donde se sacará la información, quién los creará, frecuencia de las publicaciones y técnicas para conseguir el *engagement* con el público objetivo.
- e) Establecer un sistema de evaluación: Se necesitan indicadores o KPIs (Key Performance indicators) para poder medir la efectividad de la acción conforme con los objetivos establecidos. Además, se pueden usar herramientas para monitorear los resultados ya sea mensual o semanalmente.
- f) Crear una política de uso de los medios sociales: Crear directrices de contenido para la elaboración de guías de uso de los medios sociales.
- g) Comunicar los resultados frecuentemente: Se deben comunicar los resultados que se tengan de la campaña digital para poder evaluar la efectividad y así poder tomar nuevas decisiones.

Para la validación, la autora aplica un proceso que consiste en poner las diferentes características de las bibliotecas a estudiar con los campos que son necesarios para poder medir el rendimiento de la inversión. Las bibliotecas que se evaluaron para la validación fueron:

- a) Biblioteca general Reina Sofía de la Universidad de Valladolid
- b) Biblioteca universitaria de Huelva
- c) Biblioteca de la UNED. Sede central

Y los campos que se llenaron para su estudio fueron su objetivo principal, su público objetivo, canales sociales, su plan de acción de los contenidos, su candelario de publicación, las herramientas que se usarán para la medición con sus respectivas métricas.

El principal resultado en base al proceso seleccionado fue el siguiente cuadro:

Tabla 6

Resultados de la estrategia digital

	Biblioteca general Reina Sofía de la Universidad de Valladolid	Biblioteca universitaria de Huelva	Biblioteca de la UNED. Sede central
Objetivo	Aumentar en un 20% el número de las consultas a la colección de discursos de apertura del repositorio UVaDOC, con respecto a los datos de los mismos meses del año anterior	Incrementar el uso de la colección de DVD de la Mediateca, en un 20%, en relación con los mismos meses del año anterior	Aumentar en un 10% el uso de Linceo+ el buscador integrado de recursos, en comparación con la media anual

Resultados	Aumento del 29,8% de la suma de las consultas de noviembre y diciembre de 2013 en relación con los mismos meses de 2012.	Aumento de la suma de las transacciones de los DVD, de los meses de noviembre y diciembre de 2012 y enero de 2013, frente a los mismos meses de 2013/2014, de un 54,6%.	El crecimiento de las visitas a Linceo+ en estos meses en relación con la media es del 42,4%.
-------------------	--	---	---

Fuente: elaboración propia

Gracias a este cuadro se pudo hacer un análisis para una toma de decisiones a futuro con respecto a las campañas de social media y se pudo comprobar que el uso de una estrategia de social media ayuda a las empresas a cumplir sus objetivos.

5.2.1.7 Propósitos de la comunicación entre empresas y sus seguidores en Facebook, Valerio Ureña (2015)

La motivación del autor es explorar el uso de Facebook como fuente valiosa de información para identificar la naturaleza y contenido de las conversiones de las empresas, debido a que el comportamiento del usuario en las redes sociales ha despertado un gran interés por parte de las empresas. El principal aporte es la definición del consumidor social que es importante tener en cuenta para las empresas para una mejor toma de decisiones con respecto a sus estrategias sociales.

Figura 6

Definición de Consumidor social

Fuente: elaboración propia

El principal proceso que se ha usado fue escoger el sector de telecomunicaciones debido a que sus servicios son continuos. Para empezar el estudio se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito que tienen las publicaciones hechas por las empresas de telecomunicaciones?
- ¿Cuál es el propósito que tienen las publicaciones hechas por los usuarios de las empresas de telecomunicaciones?

Para poder conseguir las respuestas se usó FQL, un lenguaje que permite realizar una recolección de datos. Las empresas seleccionadas fueron Cablemás, Iusacell, Telmex y Movistar. Se seleccionaron 250 publicaciones hechas por las empresas y 250 publicaciones hechas por los mismos usuarios. La técnica de análisis de contenido se utilizó para la creación de categorías, tanto de las publicaciones de las empresas como las de sus usuarios. El análisis de contenido es un método de investigación donde el contenido de los datos es interpretado subjetivamente a través de un proceso sistemático de identificación de patrones y temáticas. Cabe resaltar que este método es apropiado para esta investigación ya que es un estudio exploratorio sobre los propósitos de la comunicación en las redes sociales en línea.

El principal resultado se basó en un cuadro, el cual demuestra las publicaciones que hacen los clientes en base a las distintas empresas y con qué frecuencia se realizan.

Tabla 7
Principal resultado de la validación

Categoría	Descripción	Ejemplo	Frecuencia
Reporte de incidentes y problemas	Notificación que hace el usuario cuando alguno de sus productos o servicios funciona de forma inadecuada	"Buenos días, para reportar que no tengo línea telefónica, no entran ni salen llamadas"	44.2% (mín. 37.4% - máx. 52.4%)
Solicitud de información	Búsqueda de clarificación sobre los productos y servicios que ofrece la empresa	"¿Me pueden decir si el día de hoy abrieron sus tiendas?"	33.7% (mín. 22.8% - máx. 49.0%)

Queja	Muestra de insatisfacción hacia los productos o servicios de la empresa, o hacia la empresa en sí.	"Su Internet apesta [no sirve]!!"	31.40% (mín. 19.4% - máx. 40.2%)
Elogio	Muestra de satisfacción hacia los productos o servicios de la empresa, o hacia la empresa en sí.	"Estoy muy contento con el servicio que tengo con ustedes"	2.1% (mín. 1.0% - máx. 3.0%)
Otros	Cualquier comentario que no se ajuste a las categorías anteriores	"Ahí está mi participación. ¡Espero ganar! Gracias"	8.3% (mín. 6.4% - máx. 10.0%)

Fuente: Ureña (2015)

5.2.1.8 Revisión y propuesta de indicadores (KPI) de la Biblioteca en los medios sociales, Nieves González (2014)

La principal motivación del autor fue dar a conocer a las empresas, en este caso las bibliotecas, la importancia de conocer el ROI y los beneficios que posee. El principal aporte es la propuesta de una serie de indicadores y métricas, que permitan evaluar las continuas acciones llevadas a cabo por las bibliotecas, mediante los servicios de redes sociales y los sitios de web social, así como su impacto en la comunidad de usuarios. Estos estarán definidos por objetivos estratégicos que a su vez estarán compuestos por objetivos tácticos. Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- a) Visibilidad de la marca
- b) Fidelización
- c) Influencia
- d) Relevancia

El proceso se desarrolló en realizar el análisis de los costos y el retorno de inversión a partir conocimiento de indicadores que permitan medir las redes sociales de una empresa y poder determinar un análisis de marketing y su viabilidad.

El principal resultado que se encontró es hacer una investigación profunda sobre lo que es la Web 2.0, de dar a conocer los beneficios del ROI y de establecer indicadores que permitan concluir sobre la viabilidad de una estrategia. Sin embargo, esta investigación no ha sido validada.

5.2.1.9 Social Media as a Tool of Marketing, Sarita Devi (2014)

La motivación de la autora para realizar este artículo fue para plantearse lo siguiente:

- a) Comprender el concepto y estudiar el escenario actual del marketing de medios sociales en la industria automovilística India.
- b) Encontrar varios indicadores de rendimiento clave (KPIs) utilizados para la medición de medios sociales.
- c) Determinar las razones detrás de adoptar el marketing de medios sociales.
- d) Identificar la relación entre el marketing de medios sociales, el crecimiento de los fans y la generación de ventas.

El principal aporte es la definición de los KPIs más importantes para la industria de automóviles. Las cuáles son:

- Crecimiento de Fans: El aumento de los fans durante un intervalo de tiempo seleccionado. Tasa de compromiso: la cantidad de interacciones del usuario (gustos, comentarios y acciones) que se producen con la página.
- Tasa de respuesta: el porcentaje de puestos de usuario o preguntas a las que el administrador respondió.
- Actividad del usuario: identifica las horas de los días y los días de la semana en los que los usuarios se involucran más frecuentemente con la página.
- Interacciones: El número de interacciones que una página o post recibe y los tipos de interacciones (gustos, comentarios y acciones).
- Compromiso de publicidad pagado: el número de gustos, comentarios y acciones recibidos en un anuncio de Newsfeed.
- Alcance del anuncio pagado: el número de canales de noticias de Facebook que un anuncio de Facebook alcanzará. Para las marcas automotrices, las redes sociales son

un canal de comunicación increíblemente poderoso para aumentar el conocimiento de la marca.

El proceso se desarrolló en una empresa de automóviles para poder realizar la investigación y se basó en objetivos para poder realizar lo propuesto. Estos son los siguientes:

- a) Comprender el concepto y estudiar el escenario actual del marketing de medios sociales en la industria automovilística India.
- b) Encontrar varios indicadores de rendimiento clave (KPIs) utilizados para la medición de medios sociales.
- c) Determinar las razones detrás de adoptar el marketing de medios sociales.
- d) Identificar la relación entre el marketing de medios sociales, el crecimiento de los fans y la generación de ventas.

El principal resultado fue una validación teórica porque se identificó los indicadores de KPIs para la medición de los medios sociales y asimismo de las estrategias de marketing que las empresas están interesadas.

5.2.1.10 Social Media Marketing: Opportunities and Challenges, Gunjan Paliwal (2016)

La motivación de la autora fue aclarar las diferencias entre marketing digital y marketing social media. Asimismo, de dar a conocer las oportunidades que brinda una estrategia de social media y la forma de cómo construir una efectiva estrategia de social media. El principal aporte es la definición de las diferencias entre marketing digital y marketing social media es donde el primero se centra en la web y la otra se centra en los medios no digitales, tales como prensa, televisión, radio, correo directo, vallas publicitarias, catálogo. social media marketing y el marketing digital a veces se utilizan indistintamente. Sin embargo, el marketing de medios sociales en su mayoría sigue siendo un subconjunto de marketing digital. Por otro lado, se hace mención de las oportunidades de una estrategia de social media, las cuales son:

- a) Reconocimiento de la marca: Social media marketing ayuda a aumentar el reconocimiento de marca, esto se debe en gran parte a los efectos de red. También proporciona una forma rápida de recopilar fans, seguidores y conexiones.
- b) Mejora la fidelidad de la marca: Ha habido muchas investigaciones que han demostrado que el marketing de medios sociales conduce a una mayor fidelidad a la marca. Un estudio realizado por la Universidad Tecnológica de Texas encontró que

las empresas que utilicen efectivamente Twitter para participar activamente en las conversaciones con sus seguidores tenían más probabilidades de ganar la lealtad de marca de estos individuos en comparación con las empresas, que tienen presentes pasivas en la plataforma.

- c) Mejorar el marketing: se refiere a las actividades de marketing que traen los clientes a las empresas, en lugar de pagar por las empresas atención de las perspectivas. Las principales herramientas para la comercialización de entrada incluyen la publicación de contenidos, optimización de motores de búsqueda y redes sociales.
- d) Reducir Costos: los medios de comunicación de marketing plataformas sociales dan las marcas la oportunidad de beneficiarse de medios ganados. A diferencia del marketing tradicional, donde casi siempre se paga, los medios obtenidos se refieren a la palabra-de-boca que, estimulado a través de actividades de los medios sociales y virales.
- e) Mejorar la calidad con el cliente: s plataformas de medios sociales ofrecen a las empresas una gran cantidad de información sobre los datos demográficos de su público, geográfica, de comportamiento y psico gráficos. Por ejemplo: una empresa puede aprender acerca de su entorno competitivo para conocer cuáles son las otras marcas que sus fans están siguiendo.
- f) Conversión de ventas: Cada interacción con los clientes en una plataforma de medios sociales es una oportunidad para la conversión. Por ejemplo: Un enlace de video compartida en la página de Facebook de empresa puede llevar a ver un video en YouTube y esto a su vez puede dar lugar a una visita al lugar y, finalmente, una conversión.
- g) Mejora en motores de búsqueda: Los medios sociales también está desempeñando un papel cada vez mayor en la mejora de los motores de búsqueda ranking. motor de búsqueda como Google, Bing ahora están progresivamente más confiando en estas señales sociales para sus respectivas clasificaciones de búsqueda.

El proceso se desarrolló para realizar e implementar esta metodología de social media de debe considerar los siguientes pasos:

- a) Determinar los objetivos claves que tiene una organización.

- b) Identificar a la audiencia, ya que identificar el público objetivo a tiempo ayudará a idear una estrategia más específica para hacer frente a las necesidades de este segmento de clientes.
- c) Escoger contenido de acuerdo a la organización. Es decir, seleccionar y recopilar contenido útil e informativo de diversas fuentes disponibles públicamente.
- d) Seleccionar un canal para el desarrollo de tu estrategia de social media.
- e) Recopilar la retroalimentación, ya que permitirá mejorar la estrategia de social media y asimismo mejorar su contenido.

Asimismo, el autor menciona la forma de poder calcular el ROI en social media. El principal resultado fue una validación teórica de un caso de estudio sobre una campaña realizada por Dove. Allí, los medios sociales que se aplicaron para esta campaña han sido considerados como la mejor campaña del siglo 21 por Ad Age, debido al contenido relevante, interesante y, asimismo, la aceptación de esta por la audiencia.

5.2.2 Guías para la medición de la estrategia digital

5.2.2.1 Herramientas web para la medición de la influencia digital: análisis de Klout y Peer, Javier Serrano (2014)

La principal motivación del autor es poder demostrar la importancia de los usuarios hoy en día. Las personas saben cómo un comentario, positivo o negativo, puede influenciar en la reputación de una empresa, marca u organización. Es por ello que el autor busca comparar dos herramientas que sirven para medir el impacto de la influencia de una persona o una marca. El aporte principal es la introducción a dos herramientas para medir el impacto de las personas en redes sociales: Klout y PeerIndex. Con respecto a Klout, el autor hace mención a los tres factores que son necesarios para sus cálculos:

- a) Alcance real: número de personas sobre las que se ejerce influencia. Esto responde a la pregunta “¿a cuánta gente influyes?”. Para ello analizan cómo las personas con las que un usuario está conectado interactúan con él y con su contenido.
- b) Amplificación: “¿Cuánto influyes en la gente sobre la que tienes influencia?”. Se mide tomando en cuenta cómo los mensajes provocan conversación o son replicados (retuiteados, marcados como “me gusta” en Facebook, merecedores de un +1 en Google+, etc.). Cada vez que uno de sus seguidores realiza una de estas acciones es considerada como una señal de autoridad y calidad del contenido del usuario.

- c) Impacto en la Red: determina la influencia que a su vez tienen los seguidores que están dentro del alcance real del usuario evaluado. Mide, por tanto, la calidad.

El autor muestra el siguiente cuadro, con el fin de poder ver como se califican a los usuarios en base a los resultados obtenidos.

Figura 7

Estilos de influencia de Klout

Fuente: Alexander Álvaro Fierro (2015)

Como se puede observar es una cuadrícula de dieciséis cuadrados, en la que cada tipo de liderazgo halla su ubicación en función de su relación con dos de aquellos polos. Las esquinas de la cuadrícula acogen los perfiles de mayor importancia:

- curador: muy participativo y propenso a compartir contenidos.
- famoso: crea contenido de tipo muy variado
- observador: escucha y utiliza las redes sociales de manera ocasional
- especialista: tiene una presencia online constante, difundiendo contenido específico.

Completan el cuadro los demás tipos de liderazgo (gran emisor, creador de tendencias, sindicador, alimentador, líder de opinión, experto, aficionado, conversador, socializador, tejedor de redes, explorador, activista).

Con respecto a PeerIndex, el autor hace mención a las áreas que permiten dibujar una especie de “huella digital” de la resonancia de una persona dentro de cada uno de esos ámbitos:

- a) arte, medios y entretenimiento
- b) tecnología e internet
- c) ciencias y medio ambiente
- d) salud
- e) deportes
- f) actualidad, política y sociedad
- g) negocios y economía
- h) ocio y estilo de vida.

Además, el autor menciona los factores que son necesarios para su puntuación que está en el rango de 0 a 100:

- a) Autoridad: que se considera “la medida de la confianza”, el modo en que las demás personas confían en las recomendaciones y opiniones del usuario evaluado, de modo general y en temas concretos. Es una posición relativa respecto al resto de usuarios en un determinado tema. Se calcula en una escala de 0 a 100 (una cifra superior a 40 ya coloca al usuario entre las autoridades de un tema).
- b) Audiencia: mide el impacto de las acciones del usuario sobre sus seguidores y la manera en que éstos interactúan con su contenido.
- c) Actividad: representa la frecuencia de actualización del status del usuario en relación con el resto de la comunidad.

El proceso que se usa es un método comparativo que da como resultado el siguiente cuadro:

Tabla 8

Cuadro comparativo entre Klout y PeerIndex

	Klout	PeerIndex
		Julio de 2009
Fundación	Agosto de 2008 (California, EUA)	(Londres, Reino Unido)
Concepto central	Influencia	Autoridad / reputación
Número de usuarios	100 millones	45 millones
Redes sociales monitorizadas	Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, Foursquare, YouTube, Instagram, Tumblr, Blogger, WordPress, Last.fm, Flickr	Twitter, Facebook, LinkedIn, Quora, Blogger, WordPress

Factores que componen el índice	Alcance real, amplificación e impacto en la Red	Autoridad, audiencia, actividad
Clasificación de perfiles	16 estilos de liderazgo	8 grandes áreas temáticas
Valor añadido	Perks (ventajas y productos en exclusiva para el usuario)	PeerPerks

Fuente: elaboración propia

5.2.2.2 Propuesta de indicadores en los medios sociales, Nieves González (2014)

La principal motivación de la autora es poder proponer una serie de los mismos para la Biblioteca Social. De esta manera se podrá ayudar a evaluar el uso e impacto de los servicios que se ofrecen a través de los medios sociales para las empresas. Además, se tiene como objetivo poder obtener los costos y retorno de la inversión. En este artículo, se considera al ROI como justificación necesaria ante las organizaciones para que se pueda sustentar el valor de usar las plataformas sociales. Un aporte de los autores fue describir 5 pasos después de aplicar una estrategia de Social Media. Estos son:

Figura 8

Pasos después de una estrategia Social Media

Fuente: elaboración propia

Escuchar: Se debe escuchar lo que se dice de la marca y dónde. Se usan herramientas como Google o Bing, Twitter search. Consiste en oír lo que se está diciendo, sin intervenir, actuando de forma pasiva.

Monitorizar: Se trata de estar atento a lo que se dice 24/7 (24 horas al día, 7 días a la semana), e intentar capturar lo que sea más relevante de las menciones. Herramientas como Google alertas lo facilitan y otras de pago.

Medir: Sirve para integrar los resultados de la actividad en los medios sociales. Es necesario saber cómo se está llevando a cabo: ¿se está mejorando la presencia, se está haciendo mejor que los competidores, se está haciendo lo suficientemente bien? Se debe establecer indicadores de alto rendimiento (KPIs -key performance indicators-), y demostrar que son

relevantes para el negocio. Por ejemplo: ¿se obtienen más comentarios en el blog que en años anteriores? ¿Con qué velocidad se añaden más seguidores a la cuenta de twitter?

Analizar: ¿Se están consiguiendo los objetivos? ¿En qué se traduce el éxito de las medidas? ¿Se producen más conversiones? Comprender la analítica de las actividades que se realizan en los medios sociales es lo mismo que entender el valor de las actividades de marketing, de relaciones públicas y promoción de la biblioteca. Es imprescindible establecer la relación entre las actividades de marketing social y la conversión que se quiera conseguir.

ROI (Retorno de Inversión): Consiste en cuantificar cuánto beneficio se retorna en relación con la inversión realizada. Además, se propone el siguiente cuadro con los indicadores:

Tabla 9

Propuesta de indicadores

Propuesta de indicadores	
Objetivo estratégico	Objetivo táctico
Visibilidad de la marca	Popularidad
	Actividad
Fidelización	Tráfico
Influencia	Percepción social del valor de la marca
Relevancia	Interacción (compromiso)
	Conversión

Fuente: elaboración propia

El proceso que se realizará para todos los objetivos estratégicos será el siguiente:

- Recogida manual de datos de las plataformas más importantes que se van a utilizar.
- Se realizan los cálculos semanal o mensualmente.
- Los gráficos se guardan en hojas de cálculo y han de mostrar tendencia en los datos.
- Es óptimo añadir los datos de otros tres competidores y compararlos con los propios.

El resultado principal, después de hacer un análisis más profundo a los indicadores propuestos se ven reflejados en los siguientes cuadros:

Tabla 10
Fidelización

Objetivo Táctico	Concepto	Métricas	Herramientas
Tráfico	Recogida del tráfico generado hacia el sitio web, páginas web, procedente de diferentes plataformas sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Visitantes únicos - De Páginas vistas - Enlaces entrantes - Tiempo de permanencia en el sitio web de referencia - Tasa de rebote 	Herramientas útiles para la recogida de datos: WebTrends, Google Analytics, y cualquier herramienta de analítica web.

Fuente: elaboración propia

Tabla 11
Influencia

Objetivo Táctico	Métricas	Herramientas
Percepción social del valor de nuestra marca	<ul style="list-style-type: none"> - Menciones a la marca en servicios web externos (servicios y sitios de redes sociales, blogs, aplicaciones propias de terceros, etc.) - Porcentaje de comentarios positivos respecto al total de los mismos. - Porcentaje de comentarios negativos respecto al total de los mismos. - Porcentaje de comentarios neutrales respecto al total de los mismos. - Índices de Social Mention. - Parámetro de la influencia perteneciente al índice KLOUT - Parámetro de conversaciones perteneciente al índice SOMES 	<ul style="list-style-type: none"> - Google Alertas: Aunque no sea algo exhaustivo, ofrece una visión regular de las menciones de la marca en la web, tanto en blogs como medios o redes sociales. - Otras herramientas como SocialMention.com, Klout, SoMes.

Fuente: elaboración propia

Tabla 12
Influencia

Objetivo Táctico	Concepto	Métricas	Herramientas
Tasa de Interacción (compromiso)	El compromiso es el grado en que las personas interactúan con nuestra marca,	<ul style="list-style-type: none"> - Comentario: Un número importante de comentarios muestra la madurez de la comunidad que estamos formando. Se debe promover la participación para que crezca cada día. - Número de etiquetas a nuestros contenidos. - Solicitudes de información, cuantas preguntas, N° de suscripciones al canal. - Compartición de contenidos, incluyendo archivos multimedia. - Retwiteos. - Favoritos, votos, recomendaciones, “compartir con”, etc. - “Me gusta”: Medir esta interacción, dará más visibilidad al contenido y por ende a la marca. No solo es importante tener muchos “Me gusta” sino tener un crecimiento sostenido. - Listas, círculos, que incorporan a la unidad de información. - Archivos multimedia visualizados. 	Además de documentos en los que recojamos los datos manualmente, pueden ser las propias estadísticas que ofrecen los servicios de redes sociales o los acortadores de URLs.

Tasa de conversión	Se debe contabilizar el número de usuarios potenciales que llegan a convertirse en clientes, al realizar las acciones que se hayan previsto al especificar los objetivos estratégicos (objetivos del negocio), y tácticos (objetivos web)	<ul style="list-style-type: none"> - Envío de la solicitud de curso de formación. - Envío de la solicitud de renovación del préstamo de un documento. - Archivos de documentos electrónicos descargados. - Archivos multimedia descargados. - Solicitudes de adquisiciones. - Solicitudes de reserva de salas. - Solicitudes de información y referencia. - Número de cursos de formación solicitados, número de inscritos en cursos de formación. - Archivos de tutoriales descargados 	En este caso se usarán los datos proporcionados por los sistemas de gestión de bibliotecas que se utilicen, ya que generalmente ofrecen este tipo de datos.

Fuente: elaboración propia

5.2.2.3 ROI en medios sociales: Campañas de Marketing en bibliotecas, Nieves González (2015)

Al revisar el paper Nro. 05 se describe que el objetivo que se planteó fue examinar el impacto del uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño de las empresas. El principal aporte es establecer la relación entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora y el desempeño empresarial. Asimismo, la aplicación de su metodología a unas empresas españolas de distintos sectores y tamaños, las cuales estaban utilizando las RSD en su estrategia. El proceso se desarrolló en realizar el análisis y gestión de las estrategias digitales. Los pasos son los siguientes:

- Calcular la variable Intensidad de uso de las RSD (Redes Sociales Digitales) como una herramienta de marketing.

- b) Después de calcular la intensidad del uso de las RSD y tomando las puntuaciones medias de discriminación de cada una de las variables analizadas, se tomaron aquellas que más discriminan para poder determinar la variable Intensidad.
- c) Las variables con las puntuaciones más altas representan las variables que discriminan más en términos de la intensidad de uso de las RSD como herramienta de marketing por lo que las variables con un puntaje inferior a 0.100 no serán consideradas para el análisis.
- d) Analizando la posición de cada una de las categorías se genera un plano cartesiano, las empresas se clasificaron en tres niveles, según los puntos ubicados en cada cuadrante con el fin de definir la variable Intensidad.

El principal resultado fue una validación teórica porque se explicó el auge de las redes sociales y sus impactos en las empresas. Esto se demostró a través de la investigación realizada a 191 empresas españolas. El resultado se estableció por tres niveles de intensidad: alta, media y baja.

Figura 9

Puntajes de la intensidad de uso de variables de marketing con redes sociales digitales

Variable	Puntaje
% del presupuesto de marketing utilizado en marketing con RSD	0.514
% del presupuesto de marketing utilizado en marketing digital	0.421
Frecuencia del uso de las RSD como herramienta de marketing	0.313
Número de seguidores en Twitter	0.300
Tamaño del equipo de gestión de RSD	0.278
Número de fans en Facebook	0.267
Existencia de un <i>community manager</i>	0.218
Número de videos en el canal de YouTube	0.207
Uso de Twitter como herramienta de marketing	0.204
Uso de Facebook (...)	0.188
Uso de SlideShare (...)	0.138
Uso de LinkedIn (...)	0.131
Uso de YouTube (...)	0.122
Otras	<0.099

Fuente: Nieves González (2015)

5.2.2.4 Bibliotecas, medios y métricas de la web social, Nieves González (2014)

La principal motivación de la autora fue demostrar que el uso de la web social es rentable para las instituciones al obtener distintos tipos de ROI (Retorno de la inversión). Para ello, se propone un conjunto de indicadores y métricas para poder hallar los beneficios al aplicar

la estrategia de social media. El principal aporte consiste en volver a definir el concepto de ROI mediante el siguiente cuadro:

Figura 10

Clases de ROI

Fuente: elaboración propia

Además, nos propone una clasificación de métricas:

Figura 11

Clases de métricas

Fuente: elaboración propia

En el proceso que se realizó para hacer la validación, se han analizado los datos recopilados de la actividad de 18 bibliotecas que usan medios sociales. Se realizó un estudio de la evolución de los datos a lo largo del año con un estudio estadístico descriptivo de los datos, estudio de normalidad de los datos, estudio de correlación entre los datos de cada biblioteca para determinar las posibles relaciones y dependencias entre las distintas variables e indicadores y estudios de rectas de regresión entre determinadas variables que hayan correlacionado de forma más significativa. Todo esto se hizo con el fin de detectar consecuencias en el objetivo de negocio Conversión

Estos estudios se han llevado a cabo sobre los siguientes objetivos:

- Mayor uso de la biblioteca.
- Mejora de la Reputación de la biblioteca (IOR). Contiene los objetivos de Alcance, Influencia, Participación y Fidelización. Además, se debe tomar en cuenta el cálculo del impacto de las relaciones entre las marcas y sus seguidores. En base a 4 variables, estos se cuantifican:
 - a) Alcance de la marca en los medios sociales (en base al número de seguidores de la marca en sus perfiles sociales y a su evolución)
 - b) La Influencia del contenido (menciones de la marca en la web social, enlaces al contenido de la marca, etc.)
 - c) La Participación e interacción de los seguidores en los perfiles de la marca.
 - d) La Fidelización que mide las variables del tráfico generado por el contenido de la marca en los medios sociales hacia la página web.
- Detectar los niveles de dependencia que existen entre el objetivo Frecuencia de la actividad y los objetivos que indican la mejora de la Reputación de la biblioteca (Alcance, Influencia, Relevancia y Fidelización).

El principal resultado que se obtuvo en base al proceso seleccionado se realizó el siguiente cuadro, el cual demuestra una relación entre los objetivos propuestos por las bibliotecas con sus respectivos indicadores.

Tabla 13
Objetivos de negocio e indicadores

Objetivo de negocio	Indicadores más predictivos y dependientes
---------------------	--

Alcance	Suelen tener relaciones de dependencia entre ellas y a su vez influyen en variables de Participación, en conseguir <i>engagement</i> e interacción con los usuarios.
Frecuencia de la Actividad	Han resultado predictores en su mayoría, pero no son dependientes, ya que los factores que influyen en la Frecuencia de la actividad son externos. Las más predictores han sido entradas en SM y comentarios respondidos, pero también ítems subidos o posts en blogs.
Fidelización	Al ser variables relacionadas con la web, mantienen dependencias y son predictores de las demás variables web como las de Conversión, pero también lo son del resto de los objetivos de negocio, Alcance, Frecuencia, Influencia y Participación.
Influencia	Menciones es la variable que más predice y más dependiente es de variables de todos los objetivos de negocio, pero a su vez es predictor de varias variables de Participación, como se ve en el resto de las variables de Influencia
Participación	Predictores sobre todo de Conversión, pero también de su mismo objetivo de Participación.
Conversión	Han resultado predictores y dependientes en muchos casos de las variables de su mismo objetivo de Conversión.

Fuente: elaboración propia

5.2.2.5 El factor reputacional y los medios sociales: propuestas métricas comparadas, Joan Francesc (2016)

Las reputaciones de las empresas dependen de internet y de los medios sociales. Es por eso que el objetivo principal del artículo es la búsqueda de parámetros para evaluar el rendimiento de la inversión. Esto se realiza a partir de un estudio Delphi, el cual compara métricas empleadas en los medios sociales. El principal aporte es un cuadro en el cual explica

las principales fórmulas de participación que se deben tomar en cuenta, además de las herramientas más recomendadas.

Tabla 14

Fórmulas de participación y proveedores

Fórmulas de participación y proveedores			
	Capacidades generales	Proveedores a considerar	Métricas disponibles
Descubrir	La búsqueda social proporciona resultados rápidos sobre marcas o consultas específicas	Google, Bing, Yahoo, Social Mention, SearchWiki	Tendencias, Repetición de marcas/palabras clave, número de fuentes únicas
Analizar	La analítica social captura datos y permite la exploración de canales sociales, asuntos, autores influyentes y competidores	Crimson Hexagon, SAS Social Media, Analytics, Omniture, Sysomos	Menciones sociales, cuota de voz, opinión, influencia, autoridad, lealtad, impacto
Participar	La interacción social permite a los negocios monitorizar, asignar y responder a investigaciones de Social Media	Radian6, Lithium / Scout Labs, Socialmention, Howsociabl	Comentarios, Me gusta, cuotas, tasa de interacción, “viralidad”
Facilitar	Las herramientas de desarrollo de plataforma social permiten a los negocios crear destinos en línea para que los consumidores interactúen y participen	Telligent, Jive	Usuarios registrados, nuevos usuarios, crecimiento de la comunidad

Gestionar la agregación social	La agregación social, la colaboración interna y las herramientas de control proporcionan soluciones unificadas de gestión	Yammer, Salesforce Chatter	Efectividad de Social Media, valor del ciclo de vida del cliente
---------------------------------------	---	----------------------------	--

Fuente: elaboración propia

El proceso que se usó fue una comparación Derphi para poder comparar las distintas métricas que se usan en redes sociales para poder medir el rendimiento de las estrategias de marketing digital que las empresas usan. Gracias a este proceso, se pudo proponer un cuadro con las métricas que más se usan y que son de gran ayuda para medir el ROI. El principal resultado se base en las métricas evaluadas por el estudio con sus respectivas fórmulas.

Tabla 15
Métricas y fórmulas

Métricas de social media, posibilidades de medición y fórmula		
Métrica	Posibilidades de medición	Fórmula
	Porcentaje del total de post marcados con un “Me gusta”	$(\text{Número de post con “Me gusta”} \div \text{Post totales}) \times 100$
Popularidad	Media de “Me gusta” por post	Total, de “Me gusta” $\div$ Número total de post
	Popularidad de los mensajes entre los fans	$(\text{Media de “Me gusta” por post} \div \text{Número de fans}) \times 1.000$
Compromiso	Porcentaje de post totales que han recibido comentarios	$(\text{Número de post con comentarios} \div \text{Número total de post}) \times 100$

	Media de comentarios por post	Total de comentarios ÷ Número total de post
	Compromiso de los fans	$(\text{Media de comentarios por post} \div \text{Número de fans}) \times 1.000$
Viralidad	Porcentaje del total de post que han sido compartidos	$(\text{Número de post que han sido compartidos} \div \text{Post totales}) \times 100$
	Media de veces en que un post ha sido compartido	Total de veces en que han sido compartidos los post ÷ Post totales
	Viralidad de los mensajes entre los fans	$(\text{Media de veces en que un post ha sido compartido} \div \text{Número de fans}) \times 1.000$
Humor de los usuarios de social media en sus comentarios	Ratio entre comentarios positivos, negativos y neutros	Número de comentarios con tono positivo, negativo y neutro

Fuente: elaboración propia

5.2.2.6 El estudio del retorno de la inversión y el impacto en la relación de la comunicación empresarial y publicitaria en plataformas sociales: herramientas disponibles en el mercado, Araceli Castelló (2014)

La principal motivación de la autora es la identificación de herramientas disponibles en el mercado para poder hacer el análisis del retorno de la inversión (ROI) y el impacto en la relación (IOR) de las acciones que realizan las empresas mediante las distintas plataformas sociales. El proceso que se ha usado es el análisis de varias propuestas de otros autores para poder ofrecer una variedad de técnicas para medir el retorno de la inversión, ya sea económico o intangible.

Como resultado se pudo obtener la siguiente información:

Para poder medir el ROI Social en base a las variables planteadas, se debe hacer la siguiente calificación:

Autoridad de contenido de la marca

Tiene relación en la cantidad de veces que ha sido mencionada la marca. El puntaje que se le asigna va entre 51 a 100 puntos. Es la variable de mayor valor en el IOR y la más difícil de medir, ya que se cuantifica la difusión de los contenidos de la marca fuera de sus perfiles propios. Por ejemplo: Cuando un blog menciona a la marca, si el blog es conocido se le asigna un puntaje alto, si no el puntaje es bajo.

Influencia de la Marca en Redes Sociales

Tiene relación a los seguidores de la marca en las plataformas sociales. El puntaje que se le asigna está entre 26 y 50 puntos. Se cuantifica según el número de seguidores que tiene la empresa en redes sociales y la cantidad de suscriptores que tienen sus contenidos. Cabe recalcar que un suscriptor de un Blog tiene más importancia que un seguidor en Twitter o en Facebook.

Participación e interacción de los seguidores

A la participación se le asigna un valor entre 6 a 25 puntos. Esta variable se relaciona con las interacciones de los usuarios en las diferentes plataformas sociales. Por ejemplo, un comentario en Blog vale 25 puntos, en Facebook 10 puntos y en Twitter 6 puntos. Con esta variable, la empresa puede comprobar si su estrategia está funcionando de manera correcta, aunque cabe resaltar que esta variable es difícil de poder controlar.

Variables de tráfico

A esta variable se le asigna entre 0 a 5 puntos. Es fácil de calcular gracias a herramientas de analítica web como Google Analytics. Una visita a través de Twitter vale 1 punto, a través de Facebook 2 puntos y mediante Blog 5.

Con respecto al ROI: El Retorno de la Inversión es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de Marketing. Con este dato, se puede medir el rendimiento que se ha obtenido después de una inversión.

Es importante que al momento de plantear y definir una estrategia de social media, esta debe estar alineada a los objetivos que tiene el negocio para óptimos resultados. Para ello se debe

vincular los objetivos de negocio con los objetivos social. A continuación, se mostrará un cuadro en el cual se indica la manera de cómo calcular el ROI en base a los objetivos del negocio.

Figura 12

Cómo calcular el ROI

Fuente: elaboración propia

Con respecto a los indicadores, la autora nos muestra la siguiente lista de indicadores de negocio que son importantes y que pueden servir para distintas empresas.

Notoriedad de Marca

La notoriedad de la marca se logrará, por medio de los siguientes KPIs:

- KPIs para la comunidad (audiencia): número de fans y followers en redes sociales y visitas.
- KPIs para el engagement. En redes sociales: número de retweets/shares/likes, número de clicks por tweet, número de interacciones y de menciones. En blogs: número de comentarios por post y tasa de rebote.
- KPIs para el alcance: número de retweets y shares en redes sociales y en el blog y número de visitas únicas mensuales y suscriptores en el blog.

Evolución de la reputación online

- KPIs genéricos: evolución del índice de valoración de la empresa en herramientas de medición de la reputación online.

- KPIs en redes sociales: número de listas en las que el usuario está incluido en Twitter.
- KPIs en blogs: número de enlaces entrantes, número de resultados indexados, Page Rank.
- Crisis de reputación: número de crisis atendidas y porcentaje de incidencias solucionadas con éxito.

Fidelización (Servicio al cliente)

- Número de incidencias solucionadas a través de plataformas sociales.
- Nivel de servicio: porcentaje de incidencias solucionadas con éxito
- Costes: gastos por incidencia atendida y gastos ahorrados por el uso de las redes sociales para solventarlas frente al coste de utilizar otros canales para ello.

Generación de Leads o Ventas

- Conversión de acción a venta y de lead a venta.
- Número de leads y de ventas generadas.
- Coste por Lead (CPL) y Coste por venta (CPA).

Otro aporte importante es el de las 4R que la autora menciona que ayudarán a interpretar los resultados obtenidos por los indicadores de negocio.

Figura 13

Las 4R del Social Media

Fuente: elaboración propia

Reconocimiento

Se trata de los datos iniciales que reconocen el valor de la empresa en un medio social. Para ello se necesita conocer de las siguientes variables en sus respectivas plataformas que son:

- El Blog: posicionamiento en buscadores, seguidores en Facebook y Twitter en los canales propios del blog, número de páginas indexadas, número de suscriptores, usuarios únicos y número de visitas.
- Las Redes sociales: número de fans, número de publicaciones, posición en buscadores, alcance e impresiones en Facebook; número de suscriptores y de visualizaciones, número de vídeos y posición en el buscador de la plataforma en Youtube; número de seguidores, número de tweets, número de retweets a otros y alcance en Twitter; número de seguidores, posición en buscadores y en el buscador de la plataforma e impresiones en Tuenti y número de seguidores, número de actualizaciones, posición en buscadores, visitantes y páginas vistas en LinkedIn.
- Los Foros: número de visitas, usuarios únicos y posición en buscadores.
- El E-commerce: número de visitas, usuarios únicos y posición en buscadores.

Revalorización

Luego, de que se identificó las comunidades, se procede a revalorizar de forma constante la participación de los usuarios. Para ello se miden las siguientes variables:

- Blog: número de comentarios.
- Redes sociales: número de “me gusta” y de comentarios en Facebook; respuestas en Twitter; número de “me gusta” y de comentarios en Youtube; número de comentarios en tablón, número de respuestas a estados y número de comentarios en fotos en Tuenti; número de comentarios en productos/servicios, recomendaciones en actualizaciones y número de comentarios en actualizaciones en LinkedIn.
- Foros y E-commerce: número de comentarios y número de lecturas.

Reacción

Consiste en las acciones que lleva a cabo el usuario. Estas son:

- Blog: número de enlaces entrantes.
- Redes sociales: número de contenidos subidos, número de registros en aplicaciones, número de transacciones y número de clicks en los enlaces en Facebook; número de contenidos subidos y de clicks en los enlaces en Twitter; número de registros (aplicaciones) y de clicks en los enlaces en Youtube; fotos y vídeos añadidos por el usuario, número de registros en aplicaciones, participación en concursos en el tablón y votos en los concursos de fotos y vídeos en Tuenti; número de clicks en productos/servicios en LinkedIn.
- Foros: número de registros y número de clicks en enlaces.
- E-commerce: número de registros, número de clicks en enlaces y número de transacciones.

Recomendación

Es el paso que demuestra una mayor fidelidad por medio del compartir, mencionar, retwittear, etc. Son muestras de que el usuario no sólo es un fan de la marca, sino que quiere que los demás lo sepan y se conviertan en nuevos fans.

- Blog: número de “me gusta”, número de compartir y número de enlaces (menciones).
- Redes sociales: número de compartir, número de etiquetas y número de menciones en Facebook; número de menciones y número de retweets de otros en Twitter; número de compartir y número de enlaces (menciones) en Youtube; número de

invitaciones mandadas, recomendaciones de aplicaciones y publicación de aplicaciones en el tablón en Tuenti y recomendación de productos/servicios en LinkedIn.

- Foros: número de enlaces (menciones).
- E-commerce: número de “me gusta”, número de compartir y número de enlaces (menciones).

En conclusión, la autora menciona el modelo PGRS, que tiene como fin medir la implicación de los usuarios con las empresas en los medios sociales con la intención de estandarizar las medidas y poder compararlo con otras marcas del sector. Sus siglas significan “PGRS” corresponden a los KPIS cuantitativas:

- Presencia: Número de personas en una comunidad y número de contenidos generado por la marca.
- Respuesta: Número de me gusta y número de comentarios (interacciones)
- Generación: Número de contenidos generados por los usuarios.
- Sugerencia: Número de sugerencias hechas por los usuarios.
- Con estos datos se puede calcular unas ratios: ratio de actividad, ratio de generación, ratio de recomendación y ratio de *engagement*.

Figura 14

Modelo PGRS

Fuente: Araceli Castelló (2014)

5.2.2.7 Los servicios de información y el retorno de la inversión: Cómo llegar a conocerlo, Margarita Taladriz (2014)

La principal motivación de la autora que se planteó fue agregar y sintetizar la importancia de una buena estrategia de social media en un argumento coherente, que sirva para convencer a la sociedad y a los organismos públicos y privados acerca de la “rentabilidad” de estos servicios de información. El principal aporte es clasificar los métodos en dos grupos: cualitativos y cuantitativos para justificar si una estrategia digital trae beneficios al negocio en términos financieros y sociales.

El proceso se desarrolló en justificar si una estrategia de social media es efectiva o no. Para ello, la autora define los siguientes pasos:

- a) Evaluar el entorno del negocio, es decir establecer un modelo de referencia para poder comparar los ingresos.
- b) Conocer los beneficios de aplicar la estrategia digital definida al negocio.
- c) Implementar la estrategia.
- d) Monitorear que se esté desarrollando adecuadamente.
- e) Calcular de forma cualitativa y cuantitativa el retorno de inversión por medio de un análisis del coste/beneficio, la valoración de los clientes y un análisis del impacto económico que está generando al negocio.

El principal resultado fue una validación teórica porque calculó el retorno de la inversión (ROI) y determinó qué costes deberían afrontar los ayuntamientos en caso de que se dejaran de gestionar los servicios bibliotecarios en red; es decir, solo se realizó una recopilación de información.

5.2.2.8 El uso de las redes sociales digitales como herramientas de marketing en el desempeño empresarial, Felipe Uribe (2014)

La motivación del autor para realizar esta investigación fue para desarrollar una metodología que permitan a las organizaciones poder medir e identificar los indicadores en las distintas redes sociales que posean. Con la finalidad de que las empresas puedan realizar un análisis y gestión de las estrategias digitales.

El principal aporte es establecer una metodología que consta de tres componentes novedosos. Estos son estímulo, organismo y respuesta. Asimismo, se define de guías para que las empresas puedan administrar mejor las métricas y gestionar mejor los medios sociales.

Luego, de haber definido los componentes que conforman esta metodología, los autores mencionan de cuatro elementos de social media que participan en el desarrollo de esta metodología. Estos son:

- a) Motivación: Se basa en la comunicación del actor que está impulsado por motivos específicos. Todas estas motivaciones resultan ser resultados empíricos que muestran como es la relación de los usuarios con las redes sociales. De acuerdo con ello, las empresas deben reflejar esta heterogeneidad en el análisis de los resultados de las redes sociales.
- b) Contenido: Se origina de la comunican entre sí, generado por el usuario y lo que produce un contenido. Este contenido puede tener tres aspectos y son:
 - La calidad del contenido que son las características del contenido.
 - El dominio del contenido y estilos narrativos si es informativo, educativo, etc.
 - El contenido de valencia y emociones que se refiere a la clasificación de las emociones.
- c) Estructura de red: consiste en la combinación de todos los lazos para formar la estructura de red que es el entorno de cada actor, así como para el medio social en su conjunto. Se establece por las siguientes estructuras:
 - Tamaño (el número total de actores o el grado de localidad)
 - Conexiones (multiplicidad, la reciprocidad)
 - Las distribuciones (la centralidad, la densidad, la distancia)
 - Segmentación (coeficiente de agrupamiento, intermediación)
- d) Roles sociales e interacciones: que consiste en que los actores no sólo producen contenidos, sino también modifican, comparten o simplemente consumen. Por lo tanto, los actores comparten en diferentes tipos de interacciones sociales, y con el tiempo, asumen diferentes roles sociales.

El proceso se desarrolló en realizar el análisis y gestión de las estrategias digitales. Los pasos son los siguientes:

- a) Implementar la metodología desarrollada por ellos que consta de tres componentes: estímulo, organismo y respuesta.

- b) Realizar un análisis de toda la empresa a partir de los elementos que completan esta metodología que son: motivación, contenido, estructura de red y roles sociales e interacciones.
- c) Monitorear y gestionar la estrategia digital por medio de las guías propuestas por los autores.

El principal resultado fue una validación teórica porque se realizó una profunda investigación sobre lo que es social media, de cómo monitorear las redes sociales y asimismo de cómo identificar los indicadores. Sin embargo, esta investigación no ha sido validada.

5.2.2.9 An Analysis of Facebook Social Media Marketing Key Performance Indicators: The case of Premier League Brands, Vedran Podobnik (2014)

La motivación que se planteó fue examinar el verdadero valor de Social Media Marketing (SMM) porque el marketing está basado en redes sociales que definen propias prácticas y métricas. El principal aporte es la definición de dos KPIs que describen a las páginas de Facebook, las cuáles son el número de fans de la marca y el número de seguidores que hablan de la marca en Facebook (son los usuarios que interactúan activamente con la página).

El proceso se desarrolló en realizar el análisis y gestión de las estrategias digitales. Por medio de los siguientes pasos:

- a) Identificar los indicadores de rendimiento (KPIs) que posee la página de la empresa, en este caso Facebook.
- b) Utilizar herramientas de análisis que permitan interpretar los datos hallados durante la investigación.
- c) Finalmente, se procede a realizar reportes de los resultados obtenidos y se modifica las hipótesis planteadas desde un principio.

El principal resultado que se encontró es el estudio a distintas marcas de deportes para conocer cuál tiene mayor presencia en internet. Con la finalidad, de explicar cómo funciona realmente el SMM y esto por medio del análisis de indicadores claves de rendimiento (KPI) para la plataforma SMM Facebook. De esta forma, se podrá conocer qué estrategia de social media es la más adecuada para una empresa y asimismo conocer la interacción de los usuarios con las páginas de las distintas marcas.

Tabla 16
Indicadores de rendimiento de Facebook

KPI	KPI de rendimiento del análisis	¿Qué se está midiendo?	¿Cómo se calculó en el análisis?
Número de fans en Facebook	Fans por semana	Alcance de la marca por semana	Ventas desde Facebook
Cambio del número de fan	Fan por semana	Crecimiento de la marca por semana	Calcular por un promedio de número de fans
Número de fans que hablan de la marca	Comentado por semana	Compromiso con la marca	Ventas desde Facebook
Cambio de frecuencia de los comentarios en Facebook	Comentado por semana	Popularidad de la marca	Calcular por un promedio de los comentarios

Fuente: elaboración propia

5.2.2.10 Los desafíos del Marketing en la era del big data, Marsy Dayanna Ortiz (2016)

El principal objetivo del artículo es poder estudiar cómo ha evolucionado el Marketing al día de hoy y cómo es que se ve afectada por la era del Big Data. Además, explica los retos que se enfrenta el marketing digital, siendo uno de estos la medición de la inversión realizada.

El principal aporte del autor es poder explicar la evolución del Marketing a través del siguiente cuadro:

Tabla 17
Evolución del Marketing

	Marketing 1.0 Marketing centrado en el producto	Marketing 2.0 Marketing centrado en el consumidor	Marketing 3.0 Marketing centrado en los valores
Objetivo	Vender productos	Satisfacer y retener a los consumidores	Hacer de este mundo un mundo mejor

Fuerzas propulsoras	Revolución industrial	Tecnologías de la información	Nueva ola tecnológica
Percepción del mercado por la empresa	Mercado de masas. Consumidores con necesidades físicas	Consumidor más inteligente con mente y corazón	Ser humano integral con mente, corazón y espíritu
Concepto fundamental de marketing	Desarrollo de producto	Diferenciación	Valores
Directrices de marketing corporativas	Especificaciones del producto	Posicionamiento corporativo y de producto. Misión, visión y valores	Proposiciones de valor
Propuesta de valor	Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual
Interacción con los consumidores	Transacciones uno a uno	Relaciones uno a uno	Colaboración entre muchos

Fuente: elaboración propia

Los autores también nos plantan la relación que tienen las redes sociales y los servicios Web con los objetivos principales que tienen las empresas.

Tabla 18

Relación entre redes sociales y servicios web con objetivos de negocio

Objetivo	Redes sociales y tecnologías rápidas de mensajería	Servicios Web 2.0 enfocados a la creación y el engagement
Captar	<ul style="list-style-type: none"> . Ayudan a las empresas a llegar a su target a un bajo coste. . Permiten realizar promociones y compartir contenidos. . Proporcionan estadísticas y datos de actividades de personas usuarias. . Forjan el análisis social y de sentimientos para saber qué quieren las personas 	<ul style="list-style-type: none"> . Mensajería instantánea. Facilita estar en línea con clientes, responder sus dudas y necesidades. . Wikis, blogs y mash-ups. Suscitan a compartir, recopilar, corregir o editar información de prototipos, productos, etc. . Redes sociales y web. Se comparten prototipos antes de lanzarlos al mercado para generar mejoras a los productos

	clientes y así enfocar las campañas de captación.	(Ejemplos: Dell, Starbucks, Coca Cola, Avon).
Fidelizar	<ul style="list-style-type: none"> . Facilitan la consulta de los productos, su utilización, la atención a clientes, soporte, etc. . Permiten saber las interacciones que tiene una persona cliente con la marca (intereses, datos demográficos, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> . RSS (Really Simple Syndication). Mantienen a quienes son clientes informados de las novedades. . Mensajería instantánea. Facilita dar soporte online a clientes, con el objetivo de resolver incidencias, aclarar dudas, saber opiniones, etc. . Los vídeos (YouTube). Para compartir contenidos referentes al uso de productos, dar a conocer el soporte postventa, entre otros datos.
Posicionar la marca	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionan información directa o indirecta de la relación que los clientes tienen con las marcas, a través de la analítica social. - Proveen estadísticas para saber el posicionamiento de las marcas 	<p>Estamos en la era en que la persona cliente es uno de los principales embajadores de la marca y su opinión en todos los medios sociales es fundamental para influir en las formas de pensar de otros. Quienes son consumidores están más informados porque tienen la</p>

posibilidad de interactuar con la
marca y las personas clientes

Fuente: elaboración propia

El proceso que se usa, es una evaluación y análisis de distintos estudios que hablan de cómo se podría medir el retorno de la inversión para una empresa que ha aplicado alguna estrategia social. Además, se menciona que el principal beneficio que debería ser interpretado es el ROI Social.

El principal resultado se ve reflejado en la metodología para poder medir el ROI.

Figura 15

Medición del ROI

Fuente: elaboración propia

- R1 reconocimiento (awareness): Son los datos y valores más “reconocidos” por todos (fans, *followers*, suscriptores).
- R2 revalorización (appreciation): Se busca la implicación y la participación de los usuarios. Likes, respuestas, comentarios, etc.

- R3 reacción (action): Ante un estímulo de marketing debemos lograr que la persona usuaria reaccione para poder alcanzar los objetivos propuestos. Así pues, hay que pedirle al potencial cliente que se registre para interactuar con una app, que haga clic en un enlace para comprar o que suba su propio contenido (acción-reacción).
- R4 recomendación (advocacy): Una prueba de fidelidad por parte del usuario es la recomendación. Compartir, mencionar, retuitear, entre otras acciones que son muestras de que la persona usuaria no solo es un fan de la marca, sino que quiere que los demás lo sepan y se conviertan en fans o clientes.

6 MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se definirán los conceptos relacionadas al proyecto, que son estrategia digital y analítica web. Como el proyecto será enfocado a implementar un plan de marketing digital, se definirán conceptos relacionados. Asimismo, se definirán conceptos esenciales relacionados a la analítica web y el plan de marketing con el fin de entender mejor el desarrollo del proyecto, el cuál consistirá en implementar una estrategia digital en una empresa de ropa deportiva con el fin de incrementar sus ventas.

6.1 Estrategia digital

6.1.1 Concepto

La estrategia digital es la aplicación de las tecnologías digitales a los modelos de negocio para formar nuevas capacidades diferenciadoras de negocio. (LIFERAY, s.f.)

En términos generales, es la forma cómo se utiliza las herramientas digitales para contribuir a los objetivos del negocio.

6.1.2 Evolución de la estrategia empresarial

La estrategia digital se centra en el uso de la tecnología para mejorar el rendimiento empresarial, ya sea creando nuevos productos u optimizando los procesos actuales. Asimismo, establece la dirección que una organización tomará para crear nuevas ventajas competitivas con la tecnología, así como las tácticas que utilizará para lograr estos cambios. Esto generalmente incluye cambios en los modelos de negocio, ya que la nueva tecnología hace posible que las empresas innovadoras proporcionen servicios que antes no lo eran.

Actualmente, la tecnología se ha integrado con el negocio para convertirse en algo más que hardware o software. A medida que la tecnología digital penetre más a las empresas, estas avanzarán hacia el camino de la transformación digital, la estrategia digital y la estrategia de

negocios. Sin embargo, el término "estrategia digital" está relacionado a un esfuerzo a través de iniciativas digitales.

Es importante resaltar que la estrategia digital debe eventualmente conducir a la creación de un plan concreto o una hoja de ruta. (Hubspot, s.f.).

6.1.3 Los cuatro niveles de la estrategia digital

Debido a que muchas empresas han integrado lo digital de una manera secuencial, a menudo ven sus actividades digitales en silos y no pueden verlas como un todo integrado. Por otro lado, lo digital ha cambiado las expectativas y los deseos de los consumidores en torno al concepto mismo de un producto o servicio.

Es por ello, que existen cuatro niveles de estrategia digital disponibles para que las empresas consideren al abordar la evolución digital a su industria. (McManus, 2015).

Los cuatro niveles son los siguientes:

- Nivel uno: Marketing, Ventas y Experiencia del Cliente.

Para la mayoría de las empresas, la transformación digital comenzó hace 20 años en forma de sitios web bidimensionales, con el surgimiento de la World Wide Web lo que provocó una necesidad inmediata de marketing basado en Internet. Esto se ha ampliado para incluir otros canales digitales ahora comunes en todas las aplicaciones, comercio electrónico, redes sociales, CRM y experiencia del cliente.

- Nivel dos: Operaciones

Esto incluye la modernización de TI, la automatización de procesos y el flujo de trabajo de los empleados; se centra principalmente en las eficiencias sustanciales que las soluciones digitales pueden aportar a las operaciones de una empresa. La impresión 3D, por ejemplo, estaría incluida en esto, al igual que la transición de los sistemas de TI heredados a la nube.

- Nivel tres: productos y servicios

Los productos y servicios se pueden considerar de dos maneras. Una es la mejora de los productos y servicios existentes a través de la tecnología digital. La segunda forma se basa en nuevas propuestas de valor basadas en la nueva tecnología digital. Los ejemplos son los sistemas de préstamos blockchain y peer-to-peer, que proporcionan pagos y otros servicios a costos más bajos y fuera de la infraestructura bancaria tradicional. Otro es el cuidado de la salud, donde la tecnología digital crea

nuevas oportunidades, que van desde el seguimiento de la aptitud personal en tiempo real hasta los tratamientos personalizados basados en resultados.

- Nivel cuatro: Modelo de negocio

Este nivel es particularmente poderoso ya que abarca los otros tres niveles además de ser una estrategia para toda la empresa que incluye nuevos modelos operativos digitales, mayor enfoque en la innovación y colaboración, nuevas asociaciones de ecosistemas y otras formas nuevas de haciendo negocios.

Figura 16

Los cuatro niveles de Estrategia Digital

Fuente: Accenture (2015)

6.1.4 Estrategia digital vs. Marketing digital

La estrategia es donde la empresa debe: identificar su audiencia objetivo y las necesidades de esta; calcular el alcance de su presencia digital; asignar recursos tecnológicos, humanos y presupuestales; plantear las actitudes y protocolos que dirigirán el accionar digital y definir cada uno de los aspectos que estandarizarán la inmersión, gestión y medición de cada tarea digital. Por otro lado, el marketing digital es donde se enfocan en la confección de los equipos de trabajo; la construcción, establecimiento y seguimiento de los cronogramas y la distribución de recursos.

En resumen, una estrategia digital analiza las actitudes y la forma de como las empresas ven su presencia digital, tipos de audiencia y escenarios digitales; mientras que el plan de

marketing digital se encargará de estructurar las acciones de optimización para motores de búsqueda, dictará las actividades en los medios sociales, elegirá las plataformas en las cuales se desplegarán las campañas de publicidad y orientará la ejecución de las acciones de marketing (Planeación Digital, 2017).

6.2 Analítica digital

6.2.1 Concepto

En la actualidad, la tecnología en línea es capaz de recopilar grandes cantidades de datos detallados relacionados con el tráfico de visitantes y las actividades en los sitios web. La analítica digital ofrece una gran variedad de métricas, las que deben ser seleccionadas de acuerdo con los objetivos de negocio, para evaluar los sitios web y luego tomar decisiones estratégicas (White, 2016).

En sus inicios, la analítica digital se desarrolló para el mundo comercial y fue muy utilizada para el control de calidad de los sitios web comerciales. El sector comercial ha utilizado la analítica web para el estudio del comportamiento de los usuarios en línea, con el objeto de determinar en forma rápida la eficacia de sus espacios virtuales (Fagan, 2014).

Dado que los usuarios emplean cada vez con mayor frecuencia los canales digitales para interactuar con las empresas, los vendedores han descubierto la necesidad de hacer un seguimiento de estas interacciones y medir su rendimiento. Para ello, las empresas deben adoptar la web analytics (WA), definida como «la medición, recopilación, análisis y reporte de datos de la Internet para los efectos de la comprensión y la optimización del uso de la web» (Association, 2016)

Se define digital analytics como el proceso que recoge datos de navegación relativos a la fuente de tráfico de la página web (correo electrónico, motores de búsqueda, anuncios gráficos, vínculos sociales, etc.), las rutas de navegación y el comportamiento de los visitantes durante sus visitas al sitio web.

La Analítica Digital, por lo tanto, es necesaria para cualquier negocio con una presencia digital que quiera gestionar y optimizar sus canales. Debido a que permitirá actuar en base a los datos y sobre el que se tomará las futuras decisiones.

6.2.2 Herramientas de analítica digital

Como se detalló con anterioridad, la analítica digital es importante para los negocios pues permite medir los resultados y, por tanto, saber el estado de tu página web para poder diseñar

una estrategia digital adecuada. Sin embargo, esta labor se realiza con la ayuda de herramientas especializadas; lo esencial está en determinar cuáles son las más adecuadas y convenientes para el usuario. Existen muchas herramientas de analítica digital, pero solo algunas —las más relevantes y populares— serán detalladas a continuación:

Google Analytics es la más utilizada de todas las herramientas que existen, además de ser gratuita. La herramienta ofrece una interfaz sencilla y amigable para el usuario nuevo, permite ver información sobre los visitantes de la página web (cómo llegaron allí, cómo lo utilizan, qué hacer para mantenerlos), así como medir las ventas y el rendimiento de la página. Esta herramienta es la preferida por muchos debido a que permite personalizar los datos a los que se quiere acceder; es decir, el usuario puede decidir qué datos ver y personalizar los informes generados por Analytics.

True Social Metrics es otra herramienta que ofrece una versión gratuita, pero esta versión es limitada y es casi necesario optar por una versión de paga. También se utiliza para medir el ROI y el desempeño de una campaña publicitaria en redes sociales. Permite medir comentarios por publicaciones, número de compartidos por publicaciones, entre otros.

Piwik, a diferencia de las demás herramientas mencionadas, se debe descargar en la computadora, pero también es gratuita y cuenta con un interfaz muy dinámico y potente. Al igual que Google Analytics, su panel de análisis es personalizable y sencillo de usar, pues trabaja a través de widgets. Esta herramienta cuenta con una aplicación móvil que permite consultar de manera sencilla los datos en tiempo real.

Finalmente, Clicky es otra herramienta que, junto con Google Analytics, es una de las más completas del mercado. Clicky permite ver las acciones de cada visitante de tu página, lo que ayudará a saber qué causa mayor interés en tu público. Sin embargo, a diferencia de las demás herramientas, su interfaz no es muy intuitiva, por lo que se necesita tener un conocimiento previo acerca del manejo de esta herramienta. También es gratuita, pero ya no si se llega a más de 3 000 vistas.

6.2.3 Niveles de analítica digital

La analítica web se divide en cinco niveles los cuáles son (Mora, 2016):

- Nivel 1: este es el nivel más básico, centrado en la recopilación y la medición de datos. Se puede medir con herramientas como Google Analytics, que ofrece informes con métricas valor estratégico.

- Nivel 2: este nivel está enfocado en la interacción de los usuarios con la página web. Se puede llegar hasta él por medio del estudio del comportamiento de los mismos, siguiendo su ruta de navegación y los pasos que dan en el funnel de conversión. A partir de la definición de KPIs y la realización de tests A/B, se empieza a orientar el negocio y a elaborar informes más detallados que permitan tomar decisiones relevantes.
- Nivel 3: en este nivel se evidencia que no todos los usuarios son iguales y de que cada uno utiliza un canal distinto para llegar al sitio web. Se puede lograrlo mediante la distinción y el análisis de los canales.
- Nivel 4: en este nivel se establece los perfiles de usuarios y se intenta conocer sus gustos y necesidades a través de encuestas online. Esto se consigue por medio del cruce de datos de analítica web y de los existentes en un CRM (sistema de gestión de clientes).
- Nivel 5: este es el nivel más alto, en el que se basa en los datos reales para la toma de decisiones a futuro. Se puede obtener por medio de la adaptación de la página web a la visión del target, logrando, de esta manera, un aumento de las conversiones y un mayor rendimiento para el negocio.

6.2.4 Métricas (KPIs)

Los KPI (Key Performance Indicators) son indicadores principales del rendimiento. Son métricas que permiten medir cómo se están avanzando los objetivos que se ha marcado la empresa. Dado que cada empresa tiene objetivos diferentes, los KPI son propios de cada negocio. (SEO Marketing, 2016).

El concepto de KPI, basado en “IV Estudio Anual Redes Sociales” INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU SPAIN (2013), es descrito como el indicador clave de rendimiento, una variable que está ligada a un objetivo y permite monitorizar el estado de avance o grado de cumplimiento del objetivo. Se dice que los KPIs deben ser SMART: específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), relevantes (Relevant) y estar definidos y medidos a tiempo (Timely).

A continuación, se mencionarán algunos KPI, en función del tipo de sitio web (Idento, 2014):

Sitios webs corporativos: el objetivo de este tipo de sitio es difundir el nombre de la empresa o marca, captar tráfico fidelizado (repetición de visita)

$\text{Usuarios recurrentes} = \text{visitantes recurrentes} / \text{visitantes únicos}$

$\text{Profundidad de las visitas} = \text{páginas vistas} / \text{visita}$

$\text{Tasa de conversión} = \text{leads} / \text{visitas}$

- Sitios webs de contenidos: el objetivo es captar tráfico y usuarios que repitan sus visitas (fidelizar al usuario).

$\text{Tasa de visitantes nuevos} = \text{visitantes nuevos} / \text{visitantes únicos}$

$\text{Profundidad de las visitas} = \text{páginas vistas} / \text{visita}$

$\text{Tasa de conversión} = \text{contactos o suscripciones} / \text{visitas}$

- Sitio webs de servicios: el objetivo es captar clientes nuevos o generar solicitudes de contacto/presupuestos.

$\text{Profundidad de las visitas} = \text{páginas vistas} / \text{visita}$

$\text{Tasa de conversión} = \text{contactos o solicitudes} / \text{visitas}$

$\text{Tasa de rebote} = \text{visitas que sólo vieron una página} / \text{visitas totales}$

- Sitios webs de ventas: el objetivo es conseguir ventas.

$\text{Ingresos por visita} = \text{ingresos totales} / \text{visitas}$

$\text{Cantidad media por pedido} = \text{ingresos totales} / \text{número de ventas}$

$\text{Tasa de conversión} = \text{número de ventas} / \text{visitas}$

6.2.5 ROI

El significado de ROI o Return on Investment es retorno de la inversión. Para ser más específicos, hace mención al valor que se genera a través de cualquier acción de marketing que realices, desde una campaña de Facebook Ads hasta publicar entradas en un blog.

En definitiva, es una métrica que permite saber la cantidad de dinero que hemos generado con una acción y que nos hace ver si hemos perdido el dinero y tiempo o hemos sacado un buen resultado de ella (Puro Marketing, 2013).

Es importante señalar además que, gracias a “Qué es el Social Media ROI y Cómo Medirlo: guía paso a paso para calcular el retorno de tus campañas de Social Media” el ROI de Social

Media es la rentabilidad que se obtiene de las actividades que se desarrollan en las diferentes plataformas sociales.

6.2.6 IOR

El IOR (Impact of Relationship en inglés, Impacto de las Relaciones en español) se utiliza para conocer el impacto y la presencia de una marca en las redes sociales -pero no en términos de rentabilidad económica- sino para valorar su relación con sus seguidores.

Para poder explicar la manera en la que se debe medir el IOR, las empresas deben tener en cuenta sus respectivos puntajes para poder interpretar los resultados. Estos son: la autoridad del contenido de la marca, la influencia de la marca en los medios sociales, la participación e interacción de los seguidores en los perfiles de la marca y variables del tráfico generado por el contenido de la marca en los medios sociales hacia la página web (Hontanilla, 2015).

6.2.7 ROMI

El ROMI (Return on Marketing Investment) contempla “los recursos totales que una empresa destina al social media marketing en un periodo concreto y tiene como objetivo determinar las contribuciones anuales de marketing social para el negocio” (ventas, incremento de cuota de mercado, etc.). En otras palabras, se refiere al retorno de la inversión en social media marketing (MÉTRICAS PARA CALCULAR EL ROI : ROMO Y ROMI , 2012).

6.2.8 ROMO

El ROMO (Return on Marketing Objective) se refiere a la medición de resultados de campañas, acciones y tácticas. En otras palabras, se refiere al retorno de los objetivos en social media. Para medir el ROMI se suman todos los costes y gastos en medios sociales, como, por ejemplo: costes de personal, costes de las actividades y acciones, costes de las herramientas necesarias para realizar las campañas, costes de inversiones, etc. Igualmente, se calculan los resultados obtenidos en medios sociales que tengan un impacto directo en los resultados de negocio (MÉTRICAS PARA CALCULAR EL ROI : ROMO Y ROMI , 2012).

6.3 Conceptos relacionados a marketing digital

6.3.1 Marketing Viral

Marketing Viral es un término que se refiere a las técnicas de marketing que utilizan redes sociales u otros tipos de tecnologías existentes para incrementar la conciencia en torno a la marca o lograr otros objetivos de marketing (como venta de productos) a través de procesos

virales autoreplicados, similares a la difusión de virus o virus de computadoras (por ejemplo memes de Internet), así mismo, el marketing viral puede darse, por ejemplo, a través de boca en boca, gracias a los efectos de Internet y las redes móviles (Instituto Nacional de Marketing Digital, 2015).

6.3.2 Posicionamiento en buscadores (SEO)

El posicionamiento en motores de búsqueda, también llamado SEO (Search Engine Optimization), tiene como objetivo que cuando alguien busque en Google u otro motor de búsqueda un producto o servicio que vende la empresa, el sitio web quede en los primeros resultados de búsqueda. El SEO es una de las estrategias de marketing digital que más tráfico llevan al sitio web. Google.com para clasificar los resultados de una búsqueda lo divide principalmente en tres aspectos asociados con la página Web: popularidad, importancia y relevancia (Mejía, 2012).

a) Popularidad

La popularidad de una página web para Google está dada por la cantidad de enlaces externos hacia ellas y no por la cantidad de visitas.

b) Importancia

La importancia la determina además de la popularidad de un sitio web (aspecto anterior), el nivel de confianza.

Google considera confiable un sitio si:

- Carga rápidamente.
- El sitio web no queda fuera de línea con frecuencia.
- Es compatible con los navegadores más importantes.
- Google no mostrará en los primeros lugares de posicionamiento a un sitio que no considera confiable.

c) Relevancia

Google evalúa el contenido asociado a la palabra buscada para determinar la relevancia, que es el indicador que utiliza Google para clasificar las páginas en los resultados de búsqueda.

6.3.3 Redes sociales

Las redes sociales son sitios de Internet formados por comunidades de individuos con intereses o actividades en común (como amistad, parentesco, trabajo) y que permiten el contacto entre estos, de manera que se puedan comunicar e intercambiar información. Asimismo, se define a las redes sociales como la fusión de la sociología y la tecnología impulsada por el contenido generado por el usuario. Es un término que se define en diversas actividades (conversaciones) que integran tecnología, interacción social y el intercambio de palabras, imágenes, videos y audio (WorldDealer). Las conversaciones son hechas por varias formas de medios sociales: blogs, microblogs, wikis, podcasts, chat en línea, RSS, redes sociales, tableros de mensajes, sitios de video y fotos, comunidades y foros. Las redes sociales se están convirtiendo en algo importante para las empresas y por tal motivo deben ser gestionados como cualquier medio de comunicación que las organizaciones emplean para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, las redes sociales son diferentes de cualquier medio de comunicación tradicional (prensa escrita, medios audiovisuales, etc.). Estas diferencias requieren de un enfoque de medición distinta como un requisito previo para el correcto análisis y posterior gestión (Concepto de Redes Sociales, 2012).

6.3.4 Social Media

El término Social Media; que es una construcción de dos áreas de investigación, ciencias de la comunicación y la sociología. Un medio, en el contexto de la comunicación, es simplemente un medio para el almacenamiento o la entrega de información o de datos. En el ámbito de la sociología, y en teoría particular, sociales (red) y el análisis, las redes sociales son estructuras sociales compuestas por un conjunto de actores sociales (es decir, individuos, grupos u organizaciones) con un conjunto complejo de relaciones diádicas entre ellos (Marketing Ecommerce, 2016).

7 DESARROLLO DEL PROYECTO

El siguiente capítulo describe el diseño y elaboración de la estrategia digital para la PYME que permita el incremento de ventas, el cual comprende la elección de la metodología, la elaboración de la estrategia de acuerdo con la metodología utilizada y así como información básica de la empresa donde se implementará la estrategia digital.

7.1 Metodología del proyecto

Para el presente proyecto se utilizó la metodología PMBOK, para definir los documentos de gestión con relación al proyecto. Asimismo, para el diseño de la estrategia digital se ha

utilizado guías de construcción de estrategias digitales aplicadas en empresas PYMES y así como guías de medición para la interpretación de los resultados.

Con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa cliente se realizaron las siguientes actividades:

- Se analizó un framework de medición el cual nos permite identificar los pasos necesarios para la creación de una estrategia digital.
- Se creó un modelo basado en el framework analizado y complementado con metodologías, fórmulas e investigaciones sobre estrategias digitales.
- Se realizó un levantamiento de información para conocer al negocio y establecer los objetivos que se quieren lograr.
- Se alinearon los objetivos de negocio con los objetivos social media propuestos por el framework analizado.
- Se establecieron los proyectos a implementar como parte de la estrategia digital.
- Se definieron las métricas que se utilizaron para el monitoreo del desempeño de los proyectos.
- Se definieron las herramientas que ayudaron a ejecutar los proyectos, medir y analizar los resultados obtenidos de la estrategia digital.
- Se entregó un plan de continuidad que asegure el mantenimiento de la estrategia digital implementada.

7.2 Framework de medición Social Media

El Social Media Measurement Framework es una lista de 4 pasos que ayudan a la creación de una estrategia digital, enfocada en el negocio, cuyo objetivo principal es poder articular, con rapidez y confianza, el valor comercial de la estrategia.

Tabla 19
Framework Social Media

Estrategia	Métricas	Organización	Tecnología
- Definir Objetivos de Negocio	- Definir éxito Acciones recomendadas	- Identificar recursos - Identificar cualidades	Identificar herramientas basadas en Estrategias,

- Identificar conocimientos necesarios	- Identificar obstáculos	Métricas y Organización
--	--------------------------	-------------------------

Fuente: elaboración propia

A continuación, se detallará los cuatro pasos para la creación de una estrategia digital:

7.2.1 Estrategia

Es el primer paso a seguir del Framework, y pese a ser un paso muy importante usualmente es el más ignorado. En este paso, las organizaciones deben determinar que se está tratando de lograr y cómo se abordará. Esto quiere decir, que las empresas deben alinear sus objetivos principales del negocio con los objetivos que se desea lograr en la Social Media y así poder determinar qué proyectos y actividades se deben realizar para su cumplimiento.

En base al Social Media Measurement Framework, a continuación, se mostrarán las 6 principales estrategias que sirven como guía a las empresas para poder contemplar sus objetivos. Es importante saber que no es necesario usar todas, sino solo las que se adecuen a los objetivos del negocio.

Figura 17

Objetivos de negocio

Fuente: elaboración propia

7.2.2 Métrica

En este paso, se debe determinar de qué manera se va a medir el éxito y que perspectiva se le dará al resultado, ya sea para impulsar la popularidad del producto o marca, percepción competitiva, mejorar el posicionamiento, generar nuevos potenciales clientes o simplemente aprender. Para ello es necesario conocer las tres categorías básicas de las métricas.

- **Métricas Cuantitativas:** Aquí se mide en términos numéricos temas como visitas a los perfiles sociales, el número de fans, tasa de rebote, entre otras cosas. Por ejemplo, si el objetivo es el crecimiento de la comunidad de la organización, entonces se medirá el número de seguidores en los distintos canales.
- **Métricas Cualitativas:** Aquí se miden todos aquellos conceptos relacionados con la percepción y el compromiso de la marca. Por ejemplo, si el objetivo es el compromiso con la marca en las redes sociales, se debe medir el número de interacciones, de menciones (positivas o negativas) citas, entre otros.
- **De Rendimiento de la Inversión:** Aquí se mide el beneficio a la empresa gracias a la inversión realizada en sus canales sociales. Siendo un claro ejemplo el ROI (Retorno de la Inversión) cuya fórmula es:

$$ROI = \frac{(\text{Ganancia} - \text{Coste de la Inversión})}{\text{Coste de la Inversión}}$$

A continuación, se mostrará una tabla en la cual se indican las métricas principales que se deben tener en cuenta:

Tabla 20
Métricas de Marketing Digital

Métricas de Marketing Digital			
Métrica #1	Visitas al sitio web	Es el volumen de tráfico que un sitio web ha recibido.	
Métrica #2	Tasa de conversión	Es el paso que da el visitante en el camino de convertirse en cliente. Este paso se puede dar al momento de registrarse en una promoción, descargar el catálogo de productos o realizar una compra.	Tasa de conversión (%) = Nº de contactos / Nº de visitas
Métrica #3	Costo por adquisición de cliente (CPC)	El objetivo de este indicador es conocer cuánto cuesta para la empresa hacer una venta.	CAC = Gastos + inversión en marketing y ventas / Nº de

nuevos clientes
en un periodo

Métrica #4	Ticket promedio	El objetivo es conocer el valor promedio que cada cliente genera para planear y estimar resultados de sus próximas inversiones en marketing digital.	Ticket promedio = Total de ingresos / N° de ventas
-----------------------	----------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia

7.2.3 Organización

En este paso, la organización debe evaluar a sus recursos, el nivel de dominio, los conocimientos analíticos y de herramientas necesarias para la medición de datos y el estado actual de colaboración interna.

Muchas empresas no cuentan con personal capacitado para las actividades de medición e interpretación de datos, y les delegan a empleados sobrecomprados y subpreparados lo cual no llevará a la organización por un camino correcto.

Es recomendable poder conseguir personal capacitado en analítica y, en caso no se pueda, capacitar a los trabajadores que estén bajo dicha responsabilidad.

7.2.4 Herramientas

Cuando la organización esté segura de lo que desea lograr, cómo lo hará, cómo medirá el éxito y los recursos que se tiene para cada actividad de la estrategia, estará apta para poder escoger las herramientas.

Al ser una industria aún nueva, se debe tener en cuenta que las herramientas cambian rápidamente. Además, se debe tener en cuenta que no hay una sola herramienta para cada objetivo o cada negocio.

7.3 Alinear los objetivos de Social Media con los objetivos de negocio

Según el Social Media Measurement Framework, las organizaciones deben pensar en los medios sociales como una contribución a sus diferentes objetivos de negocio. No existe un ROI único para los medios sociales, por el contrario, el impacto comercial varía según el punto de vista de la organización.

Es decir, mientras algunos miembros de la organización se centran en las ganancias obtenidas, otras se enfocan en la satisfacción del cliente y la reputación de la marca. Todos estos enfoques son importantes, es por eso que cada métrica de los medios sociales debe vincularse a una métrica del negocio, la cual proviene de un objetivo del mismo.

Figura 18

Alineación de objetivos de negocio con objetivos Social Media

Fuente: Altimeter Group

7.3.1 Objetivos de Social Media

En base al Social Media Measurement Framework, se tiene 6 principales estrategias que sirven como guía a las empresas para poder contemplar sus objetivos. Es importante saber que no es necesario usar todas, sino solo las que se adecuen a los objetivos del negocio.

Los objetivos de social media están enfocados de la siguiente manera:

Figura 19

Objetivos de Social Media

Fuente: elaboración propia

A continuación, se detallará cada objetivo de social media y como medir sus indicadores.

7.3.1.1 Salud de la marca

La salud de la Marca es el objetivo de negocio que se basa en cómo se sienten las personas, qué hablan y cómo actúan con respecto a la marca, prácticamente es la “REPUTACIÓN” de la empresa. Este objetivo de negocio es primordial para la organización y, a su vez, puede ser un riesgo en Social Media debido a que la empresa puede ser víctima de los brandjackers (Secuestradores de marcas).

Los principales riesgos que corre la Salud de Marca son:

- **Quebrantar la confianza de la Marca**

Imitadores con fines maliciosos se apoderan de imágenes con derechos de autor y crean páginas y perfiles falsos para engañar a los clientes y consumidores de la marca. Mediante falsas ofertas o mensajes mal intencionados, los falsificadores pretenden difundir información engañosa o peligrosa con el fin es hacer que las personas duden sobre la viabilidad y credibilidad de la marca.

- **Consumidores engañosos en nombre del fraude y falsificaciones**

Los estafadores crean perfiles falsos de las marcas con contenidos sin la debida autorización para crear un ambiente de legitimidad. Aprovechan las últimas tendencias, como los cupones digitales y tarjetas de regalo, para distribuirlas a

consumidores que las adquieren por medio de sitios de comercio electrónico falsas. Es importante saber que ningún producto está fuera de los límites y ninguna marca está exenta de estafadores.

7.3.1.2 Optimización del Marketing

Los datos sociales son muy importantes para las marcas ya que pueden ayudarles a aprender cómo funcionan sus programas en el mundo real y así poder tomar decisiones sobre sus nuevos contenidos y campañas. Es por eso que se considera que la analítica sirve para influenciar en el tipo de contenidos que se crea.

7.3.1.3 Generación de Ingresos

Presenta como objetivo de negocio mirar a las redes sociales desde una perspectiva de cliente, en lugar de tratarlo como un canal de ventas. Debido a que las redes sociales permiten impulsar la comunicación significativa con los clientes originando de que por sí solas las ventas y conversiones aumenten.

7.3.1.4 Eficiencia Operacional

Las redes sociales requieren de una inversión inicial y recursos para poder aportar beneficios a la organización a lo largo del tiempo. Por ejemplo, la promoción que realizan los mismos clientes que extienden el alcance de la compañía y la interacción uno a uno que ocurre en público cuando un representante de la organización le responde alguna duda a algún usuario a través del canal digital que relativamente es más barato.

7.3.1.5 Experiencia del cliente

Los medios sociales pueden tener un impacto inmediato en la experiencia del cliente, lo que lleva a múltiples beneficios adicionales en toda la organización, como la salud de la marca, los ahorros de costos y el aumento de los ingresos.

También es importante darse cuenta de que no todos los canales se crean iguales, y los clientes tendrán diferentes expectativas de cómo las empresas se comportan en función de su interacción.

7.3.1.6 Innovación

No todas las empresas tienen los recursos para poder dedicarse a la implementación y mantenimiento de plataformas de innovación personalizadas. Sin embargo, las empresas todavía pueden beneficiarse de la supervisión de la red social para la retroalimentación y las ideas que tanto identificar las oportunidades y reducir el riesgo. La oportunidad en los datos

sociales es hacer escuchar una disciplina consistente en toda la organización para que la retroalimentación de crowdsourced se convierta en un ingrediente habitual en el proceso de innovación. Pepper Evans de American Express, afirma que un mundo ideal se usaría la analítica social para escuchar y responder a la retroalimentación del producto, que finalmente conduciría a la innovación del mismo.

7.3.2 Métricas para interpretar los resultados por objetivos de social media

En este punto, se detallará las métricas que se tendrán que utilizar para calcular los indicadores de la estrategia digital. Asimismo, se incluirá las herramientas y fórmulas a utilizar para la interpretación de los resultados.

7.3.2.1 Métricas de Salud de la Marca

El objetivo de Salud de la marca se compone de cinco temas y estos a su vez se dividen en distintas métricas, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 21

Métricas de salud de la marca

Objetivo Social Media	Temas	Métrica	Fórmula	Herramienta
Salud de la Marca	Conductores de sentimiento y Conversión	Sentimiento a través del tiempo	$\text{Sentimiento} = \frac{(\text{Sentimiento Positivo} - \text{Sentimiento Negativo})}{(\text{Sentimiento Positivo} + \text{Sentimiento Negativo})}$	SociaK, Social Metion y Brand Watch
		Fuente de sentimiento positivo, negativo y neutral	N/A	Sentiment 140 y SWB Social
		Número de Seguidores	$\# \text{Seguidores} = \sum \text{Seguidores por red}$	Hootsuite y Spredfast
		Variación de seguidores	$= (\text{Actuales/Previos} - 1) * 100$	
		Menciones de la marca	N/A	Google Alerts y Marketing Grader
		Interacciones	$\text{Variación de interacciones} = (\text{Actuales/Previos} - 1) * 100$	Facebook Insights y Twitter analytic
	Ubicación, tiempo e impacto de	Medio donde se habla más de la marca	$\sum \text{Interacciones por medio}$	Meltwater y Digimind

las conversiones	Sentimiento por cada medio	$\text{Sentimiento}(S) = 100 * \frac{(S. \text{Positivo} - S. \text{Negativo})}{(S. \text{Positivo} + S. \text{Negativo})}$	Steprep
	Tiempo entre publicaciones por cada medio de la marca	N/A	Conversocial y Buffer
Implicaciones Competitivas	Sentimiento de la competencia	$\text{Sentimiento}(S) = 100 * \frac{(S. \text{Positivo} - S. \text{Negativo})}{(S. \text{Positivo} + S. \text{Negativo})}$	Audience
	Social Share of Voice	$SOV = \frac{\text{Mención de la Marca}(E/\$ \text{ or } \#)}{\text{Mención total del Mercado}(E/\$ \text{ or } \#)}$	Topsy, BrandWatch Analytic
Identificación del Problema	Medios con mayor volumen de sentimiento negativo	$\text{Ratio de Conv.Neg.} = \frac{\text{Conversaciones Negativas}}{\text{Total de Conversaciones}}$	Semantria
	Palabras claves de Identificación de problema	N/A	Kwfinder, SERPwoo y Ubersuggest
Influencias	Alcance de las publicaciones por medio	$\frac{\text{Interacciones}}{\text{Impresiones o Alcance}} \times 100$ $\frac{\text{Interacciones ponderadas}}{\text{Impresiones o Alcance}} \times 100$	$\frac{\text{Interacciones}}{\text{Fans o Seguidores}} \times 100$ $\frac{\text{Fans de una publicación}}{\text{Fans totales de la marca}} \times 100$ Kreed y PeerIndex
	Identificar el sentimiento de las publicaciones	$\text{Sentimiento}(S) = 100 * \frac{(S. \text{Positivo} - S. \text{Negativo})}{(S. \text{Positivo} + S. \text{Negativo})}$	Sentiment 140 y SWB Social

Fuente: elaboración propia

7.3.2.2 Métricas de optimización del Marketing

El objetivo de Optimización del Marketing se compone de cinco temas y estos a su vez se dividen en distintas métricas, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 22
Métricas de optimización del Marketing

Objetivo Social Media	Temas	Métrica	Fórmula	Herramienta
Optimización del Marketing	Rendimiento General de la Campaña	Ingresos(ROI)	$ROI = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Inversión}} \times 100$ $\text{Ingresos} = \text{Beneficios} - \text{Inversión}$	Adobe Social, Klurig Analytic y DKS SocialSmart

	Conversiones	$Tasa\ de\ Conversi\acute{o}n = \frac{Objetivos\ Conseguidos}{Total\ de\ Visitas} \times 100$	Lucky Orange, ClickTale y Improvely
Rendimiento de Contenido	Conversiones por Contenido	$Engagement = \frac{Suma\ de\ conversiones}{Cantidad\ de\ seguidores} \times 100$ $Tasa\ de\ Rebote = \frac{\# de\ visitas\ que\ rebotaron}{\# totales\ de\ visitas} \times 100$ $CTR = \frac{\# de\ clics\ en\ la\ publicaci\acute{o}n}{\# de\ impresiones} \times 100$	Marketing Effectiveness Intelligence
Rendimiento del Canal	Conversiones por Canal	$Tasa\ de\ Rebote = \frac{\# de\ visitas\ que\ rebotaron}{\# totales\ de\ visitas} \times 100$ $CTR = \frac{\# de\ clics\ en\ la\ publicaci\acute{o}n}{\# de\ impresiones} \times 100$	Google Analytics
Tiempo de impacto de la campaña	Momentos más rendidores de la campaña	N/A	Hootsuite
Influencia de la campaña	Campaña más activa	$Tasa\ de\ Conversi\acute{o}n = \frac{Objetivos\ Conseguidos}{Total\ de\ Visitas} \times 100$ $CTR = \frac{\# de\ clics\ en\ la\ publicaci\acute{o}n}{\# de\ impresiones} \times 100$ $Engagement = \frac{Suma\ de\ conversiones}{Cantidad\ de\ seguidores} \times 100$	ClickTale

Fuente: elaboración propia

7.3.2.3 Métricas de generación de ingresos

El objetivo de Generación de Ingresos se compone de tres temas y estos a su vez se dividen en distintas métricas, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 23

Métricas de generación de ingresos

Objetivo Social Media	Temas	Métrica	Fórmula	Herramienta
		Conversiones por Canal	$Tasa\ Conversiones = \frac{\# conversiones\ totales}{\# visitas\ totales} \times 100$	N/A
		Ventas por canal	$\% Ventas = \frac{\# ventas\ de\ un\ canal}{\# total\ de\ ventas} \times 100$	N/A
Generación de Ingresos	Ingresos	Intención de compra	N/A	Google Analytics
		Producto más solicitado	$T.\ Conversion = \frac{\# conversiones\ producto}{\# conversiones\ totales} \times 100$ $\% Ventas = \frac{\# ventas\ producto}{\# ventas\ totales} \times 100$	Google Analytics

Search	Tráfico y visitas a la página web de los distintos medios	$\text{Variación de visitas} = \left(\frac{\text{Actuales}}{\text{Previos}} - 1 \right) * 100$	Google Analytics
	Posicionamiento de las marcas en los buscadores	N/A	Social Metion
Relación	Valor de la vida del cliente	$\text{Valor Promedio de compra} = \frac{\text{Ingreso total de ventas}}{\# \text{ventas}}$	N/A
		$\text{Frecuencia de compra} = \frac{\# \text{ventas}}{\# \text{clientes}}$	

Fuente: elaboración propia

7.3.2.4 Métricas de eficiencia operacional

El objetivo de Eficiencia Operacional se compone de tres temas y estos a su vez se dividen en distintas métricas, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 24

Métricas de eficiencia operacional

Objetivo de Social Media	Temas	Métrica	Fórmula
Eficiencia Operacional	Respuesta por medios sociales	Repositorio de atenciones resueltas	$\% \text{ Consultas resueltas en Medios} = \frac{\# \text{Consultas resueltas}}{\# \text{Total de consultas}} \times 100$
	Identificación del Súper Fan	Cantidad e identificación de súper fans	$\text{Súper Fan} = \frac{(\# \text{likes} + \# \text{compartidos} + \# \text{comentarios}) \text{ al día}}{\text{Total \# fans en un día}}$
		Sentimiento y temas preferidos del súper fan	$\frac{\text{Participación} \# \text{posts}}{\text{usuarios alcanzados}} \times 100$
	Oportunidad de optimizar costos	Preguntas frecuentes online	$\frac{\# \text{ Consultas resueltas Online}}{\# \text{ Total de consultas}} \times 100$

Fuente: elaboración propia

7.3.2.5 Métricas de Experiencia al Cliente

El objetivo de Experiencia al cliente se compone de dos temas y estos a su vez se dividen en distintas métricas, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 25

Métrica de Experiencia al Cliente

Objetivo de Social Media	Temas	Métrica	Fórmula	Herramienta
Experiencia del cliente	¿Qué se dice de la marca?	Palabras claves	N/A	Google Adwords
	Niveles de Servicio	Porcentaje de problemas resueltos dentro y fuera de social media	$\% \text{ Consultas resueltas en Medios} = \frac{\# \text{Consultas resueltas en Medios}}{\# \text{Total de consultas}} \times 100$	N/A

Fuente: elaboración propia

7.3.2.6 Métricas de innovación

El objetivo de Innovación se compone de dos temas y estos a su vez se dividen en distintas métricas, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 26
Métrica de innovación

Objetivo de Social Media	Temas	Métrica	Fórmula	Herramienta
Innovación	Oportunidades de mejora	Relación con la marca en base a términos	N/A	Digimind
	Atracción de ideas	Popularidad y expansión de ideas	$\text{Alcance Orgánico del mes (\%)} = \frac{\text{Promedio Alcance Orgánico}}{\text{Promedio Fans}} \times 100$	Digimind

Fuente: elaboración propia

7.4 Diseño del plan de estrategia digital

Se debe entender, que para cada PYME la estrategia digital es diferente debido a que esta se debe adecuar a los fines a los que apunta la empresa. Para el presente proyecto, se tuvo en cuenta, para el diseño de la estrategia digital, el giro de negocio de la PYME y sus objetivos a corto, media y largo plazo.

7.4.1 Análisis del entorno

7.4.1.1 Entorno tecnológico

Según el estudio realizado por comScore, Latinoamérica es la región con mayor involucramiento con Redes Sociales a nivel global (Marchant, 2016).

Figura 19

Horas promedio en redes sociales al mes por visitante por región

Fuente: Marchant (2016)

Asimismo, este estudio indica que Perú es el país con mayor alcance en sitios de redes sociales en el mundo.

Figura 20

Porcentaje de Alcance en Sitios de Redes Sociales por País

Fuente: Marchant (2016)

Actualmente, el uso de Desktop/Laptop en Perú es un indicador de crecimiento digital en la región.

La audiencia online en Perú crece 17% colocándose en la séptima posición por tamaño de audiencia en América Latina, sin embargo en cuestión de engagement sube un par de posiciones.

Figura 21

Promedio Mensual de Visitantes

Q1 2015* Audiencia y Engagement en Desktop				
Geografía	Promedio Mensual Visitantes Únicos (000)	Promedio Mensual Horas por Visitante	Promedio Mensual Páginas por Visitante	Promedio Mensual Visitas por Visitante
Global	1,812,081	21.7	1,979	53
América Latina	171,842	19.6	1,464	44
Brasil	62,883	27.5	2,132	56
México	25,837	12.4	845	31
Argentina	18,814	18.8	1,269	43
Colombia	12,794	20.0	1,586	46
Venezuela	10,993	14.2	1,037	35
Chile	6,662	14.4	1,054	35
Perú	6,565 7 th	15.7 5 th	1,114 5 th	39 5 th
Puerto Rico	1,711	10.0	844	27
Uruguay	1,538	29.2	2,194	60

Fuente: Marchant (2016)

Figura 22

Panorama de Fabricante y Sistema Operativo

Fuente: Marchant (2016)

7.4.1.2 Entorno social

Los demográficos online en Perú muestran que ½ de la población tiene menos de 35 años de edad y un 22% supera los 45.

Por otro lado, en el Perú ha habido un crecimiento de 25% en el último año con respecto a *retail*.

Figura 23

Crecimiento en la audiencia de sitios retail

Fuente: Marchant (2016)

Y de este mismo análisis, se destaca que las principales categorías de Retail por visitas y alcance es el del Vestido (Ropa y accesorios) con 59%.

Figura 24

Categorías de retail por Visitantes vs Alcance (%)

Fuente: Marchant (2016)

Por otro lado, se realizó una investigación acerca de la frecuencia que los peruanos realizan compras online. El resultado es que solo un 10% han realizado compras vía Internet (GfK Conecta SAC, 2015).

Figura 25

Entrevistados que suelen comprar por internet en los últimos 3 meses

	Total	Región		Sexo		Ámbito		Edad		
		Lima	Interior	Hombres	Mujeres	Urbano	Rural	18-24	25-39	40 a +
Sí compra	10%	10%	10%	12%	8%	10%	4%	12%	10%	7%
No compra	90%	90%	90%	88%	92%	90%	96%	88%	90%	93%

Fuente: GfK Conecta SAC, 2015

7.4.1.3 Entorno económico

A lo largo de la última década, la economía peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 por ciento en un contexto de baja inflación (promediando 2.9 por ciento). La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación.

El crecimiento del PIB siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos mineros de gran tamaño entraron a su fase de producción y/o alcanzaron su capacidad total.

Figura 26

Distribución demográfica

Fuente: NSE (2016)

7.4.2 Análisis interno de la empresa

7.4.2.1 La empresa

La empresa se inició en el mes de Julio del año 2015 en la ciudad de Lima con el objetivo de la comercialización de Carteras y accesorios de lujo.

Nació con las ventas por unidad en un círculo familiar y amical de productos importados. Posteriormente, se constituyó la razón social y, pasado los dos meses, se inició con la importación directa y la venta al por mayor y por catálogo, expandiéndose a nivel nacional y apuntando a fabricar sus propios productos.

7.4.2.1.1 Análisis FODA

<div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div>	<p>Fortalezas:</p> <p>F1. Cuenta con buena imagen promocional debido a que los productos son de marcas conocidas e importadas.</p> <p>F2. Cuenta con una amplia cartera de clientes que compran productos al por mayor mensualmente.</p> <p>F3. Cuentan con una tienda física en la que las clientes ven los productos</p>	<p>Debilidades:</p> <p>D1. Cuentan con más de un fan page en Facebook. (1 por vendedora)</p> <p>D2. Su servicio delivery tiene un rango de horas de entrega muy amplio.</p> <p>D3. Los pedidos o consultas se pueden hacer sólo de lunes a viernes.</p> <p>D4. Tienen una única tienda en callao.</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>O1. Poder fabricar sus propios accesorios y carteras.</p> <p>O2. Herramientas digitales en los que se pueden apoyar para el cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>FO</p> <p>FO1. Realizar promoción de sus productos y sacar al mercado productos propios de la marca</p> <p>FO2. Realizar campañas para que más mujeres se inscriban como consultoras en el negocio.</p>	<p>DO</p> <p>DO1. Tener una página web como canal de ventas 24/07.</p> <p>DO2. Centralizar en un solo fan page toda la empresa, pedidos y registros de consultoras.</p> <p>DO3. Conversar con el servicio de delivery para un mejor proceso de entrega.</p>

O3. Mujeres emprendedoras en el Perú que desean vender por catálogo.	FO3. Contar con un catálogo Web actualizado en el cual se puedan ver todos los productos que se ofrecen.	
Amenazas: A1. Modelos con cierto parecido a modelos de la marca Renzo Costa. A2. Marcas de carteras y con mayor posicionamiento.	FA FA1. Ejecutar campañas SEO para un mejor posicionamiento en buscadores. FA2. Generar contenido constante para conseguir un buen posicionamiento de manera orgánica.	DA DA1. Realizar un análisis de mercado para ofrecer a los usuarios precios accesibles. DA2. Identificar las debilidades de los competidores para reforzarlo en la PYME.

7.4.2.2 Misión y visión

Misión:

Satisfacer a nuestros clientes con productos que se encuentren a la vanguardia de la moda y priorizando la búsqueda por el equilibrio entre calidad/precio.

Visión:

Consolidarnos y posicionarnos en el mercado como una empresa referente en el rubro, innovando permanente a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

7.4.2.3 Objetivos

- Obj01: Contar con una página web que sirva como catálogo web para mostrar los productos a los clientes en un plazo de 3 a 5 meses.
- Obj02: Incrementar el número de consultoras en 10% en un plazo de 6 a 9 meses.
- Obj03: Conseguir patrocinadores para promocionar la marca en redes sociales en un plazo de 6 a 9 meses.

- Obj04: Conseguir una tienda más céntrica en el cual se puedan vender de manera física las carteras y accesorios en un plazo de 9 a 12 meses.
- Obj05: Incrementar las ventas mensuales en un 10% para el año 2019.
- Obj06: Iniciar con la confección de carteras y accesorios propios de la marca en un plazo de 12 a 15 meses.

7.4.2.4 Estrategia actual de la empresa

Actualmente, la empresa tiene como estrategia digital lo siguiente:

- Para la venta:

Tener pauta una publicación en Facebook que invite a realizar pedidos de carteras y/o productos.

- Para la interacción:
 - Posts orgánico en Facebook informativos y participativos.
 - Posts pautados con objetivo de interacción.
 - Concursos y sorteos en los que se presente la marca.
- Para el registro de consultoras:

Dentro de los posts o al momento de comunicarse con un cliente potencial, se le indica que por ser consultora se tiene descuentos en los productos.

- Se envían mensajes no solo informativos, sino que hagan sentir a las consultoras que pertenecen a una familia y comunidad.

7.4.3 Selección de enfoques

Para la selección de los enfoques se explicó a la empresa de que trataba cada uno. Debido a sus objetivos y condiciones, se escogieron: Salud de la marca y optimización del marketing.

De estos se desprenden los siguientes proyectos:

- Reabrir la página de Instagram.
- Construcción de una página web con objetivo de catálogo web.

7.4.4 Plan de Marketing digital

Objetivos del Plan de Marketing Digital:

- Incrementar en 50 *followers* en el fan page de Instagram en el primer mes.

- Lograr tráfico a la página web de un mínimo de 50 usuarios.
- Lograr tener un tiempo de permanencia promedio de 1 minuto.
- Incrementar en 5% la cantidad de likes en Facebook.
- Incrementar las consultoras en un 5%

Formulación estratégica

Segmentación: la segmentación que se usará serán las mismas determinadas por la PYME:

- Segmento Consultoras: mujeres a partir de los 25 años que deseen vender los productos de la marca y/o comercializarlos.
- Segmento Compradoras: mujeres o hombres clase A – B- C que deseen adquirir los productos al por menor.

Posicionamiento. En función de la competencia:

Consiste en resaltar nuestro producto en base a la comparación con otras marcas líderes. Los consumidores tienden a comparar antes de comprar el producto deseado. Para ello existen dos vertientes de este tipo de posicionamiento:

- Líder
- Seguidor o segunda marca.

Debido a que la marca no es líder en el sector de carteras y accesorios. Se presentará como un sustituto de alto nivel de marcas líderes en la misma categoría de productos.

Esto se logrará:

- La participación de la empresa en eventos y ferias importantes.
- En los medios sociales y en la página web se usarán imágenes de personas de la farándula o *influencers* que aseguren la calidad de los productos de la marca.

En base a la calidad o precio:

Consiste en ofrecer productos de calidad y a un precio accesible.

La marca se mantendrá en un precio dentro del rango promedio, para que de esta manera ingrese al mercado diferenciándose de la competencia mejor posicionada y con precios elevados y con otros de menor precio pero con una imagen de poco fiar.

Basada en el consumidor:

Se refiere a que sean los propios consumidores quienes posicionen la marca, contando su experiencia con el producto y hablando de él. Entre las actividades se tiene:

- Los concursos vía Facebook
- Los beneficios al ser consultora de la PYME.

De esta manera se logrará que sean los mismos clientes que inviten y compartan la marca en sus perfiles de manera orgánica.

Estrategia de Marketing: para la estrategia de Marketing se tendrá en cuenta el Marketing MIX que intenta que las 4P'S (producto, precio, plaza y promoción) trabajen en conjunto y por los mismos objetivos.

a) Producto

Aquí se debe describir todo lo que engloba al producto y satisfaga las necesidades de los clientes. Además, acá también se incluyen los servicios como atención al cliente, garantía, entre otros.

El producto o productos, en este caso, son todas las carteras y accesorios que ofrece la marca. Todos los productos son importados de marcas reconocidas a nivel internacional de buena calidad y con gran reputación.

Los productos se podrán visualizar en las redes sociales de Facebook e Instagram y también en la página web.

En relación a los servicios que se ofrecen, la PYME ofrecerá:

- Servicio de seguimiento:
El usuario, cuando ha realizado una compra, podrá ver a través del portal WEB en qué estado se encuentra su pedido.
- Servicio Post Venta:
Si en caso exista alguna incomodidad el usuario podrá comunicarse, por cualquier medio de comunicación de la empresa, para ser atendido y así resolver el problema.
- Servicio Delivery:
La PYME ofrece poder llevar los productos a domicilio por medio de un tercero.

b) Precio

Esta es la única variable de generación de ingresos y hace referencia a cuánto está el producto.

Cada producto tiene un precio distinto y estos son colocados según las políticas que maneja la PYME. Los precios no son muy elevados, pero son justos para la calidad que se ofrece.

Además, cuando el usuario compra más de una cantidad determinada por la empresa, el precio por unidad se reduce.

c) Plaza

También es conocido como distribución, aquí se ve los canales como es que el producto llegará a manos del cliente.

El producto llegara por medio de compras presenciales en ferias o en la misma tienda física. Además, llegará también por medio de redes sociales y por medio de la página web.

Las redes sociales que se usarán son:

FACEBOOK: Se escogió esta red social debido a que ayuda a poder crear comunidades para así fortalecer las relaciones entre los usuarios y una marca a la que siguen. Además, Facebook permite la creación de publicidad contextual para poder generar tráfico al site. Sirve para que los usuarios puedan compartir experiencias y opiniones y crear el marketing viral que se orienta a la estrategia de posicionamiento por el consumidor.

INSTAGRAM: Se escogió Instagram porque es la red social que, según un estudio de COM Score del 2013, Instagram es la red social más usada en los Mobile y ha presentado un enorme crecimiento, su uso, en Perú en los últimos años. Instagram permite también poder crear comunidades y fortalecerlas; pero además, también ayuda a la generación de conversiones en sectores como arte, comida y moda.

Además, se implementará una página Web con objetivo principal de catálogo web.

PÁGINA WEB: Se escogió una página web con objetivo de catálogo web pero contará, además, con funcionalidades E- commerce porque:

- Ayudará a mejorar la experiencia de compra de los usuarios y futuros clientes.
- Se observará todos los productos de la marca de manera categorizada.
- El usuario podrá realizar la compra en cualquier momento del día.
- Podrá ver el estado de su pedido.

- La PYME tendrá una lista organizada de todos los usuarios que han realizado una compra.

d) Promoción

Se refiere a todos los esfuerzos de Marketing para dar a conocer los productos, publicidad, anuncios, entre otras actividades.

Tabla 27

Formatos de promociones

Canales	Formatos	Herramientas	Requisitos
Ferias / Tienda Física	Volantes		Permiso de los organizadores del evento
	Merchandising		
Facebook	Anuncios con Foto		Cuenta en Facebook Business
	Anuncios con Secuencia	Administrador de	Página Web o Blog
	Anuncios de Colección	Anuncios de Facebook Creative Hub	Para los anuncios dinámicos se necesita:
	Anuncios con enlace	Power Editor	Pixel de Facebook
	Anuncios Dinámicos		SDK de Facebook
			Catálogo de Productos
Instagram	Secuencia con enlace	Administrador de Anuncios Facebook Creative Hub	Página en Facebook Página Web o Blog Duración de 9 a 16 segundos
	Instagram Stories	Power Editor	
Google	Anuncio de texto	Google Adwords	Cuenta en Google Página Web o Blog

Fuente: elaboración propia

7.4.4.1 Plan de acción y cronograma de actividades

Debido a que la validación se realizará en el mes de ABRIL del 2018, el plan de Acción que se tendrá en consideración es el siguiente:

Instagram:

- Se realizarán *posts* orgánicos informativos de los productos y carteras que se tienen dentro del catálogo.
- Se tendrá en la descripción el link de la página web.

Adwords:

- Se tendrá una campaña que dirija tráfico a la página web. La duración de la campaña puede variar debido al desempeño presentado.

Facebook:

- Se realizarán *posts* orgánicos de los productos y con el link de la página web.
- Se usará el fan page principal.
- Se realizará una campaña con objetivo de tráfico y otra con objetivo de conversión. La duración de ambas deberá ser de un mínimo de una semana y puede variar según su desempeño.
- Debido a que la página web tiene como objetivo ser un catálogo en línea, se realizarán únicamente las compras por unidad.

Herramientas:

Se usarán las herramientas de Analytics y Tag Manager para poder medir e interpretar el comportamiento de los usuarios dentro de la web.

7.5 Impacto económico del proyecto

Para el presente proyecto, se analizó las inversiones que se ha realizado para la creación de la página web, campañas en las redes sociales y otros recursos que se utilizaron para el desarrollo del proyecto.

7.5.1 Costos del proyecto

En esta sección, se presenta el costo del proyecto según las horas de trabajo a realizar por los involucrados en la implementación del mismo.

Tabla 28

Costos del proyecto

Tareas	Costo	Cantidad	Horas de trabajo	Total por tarea
Análisis de la empresa	S/. 15,00	1,00	3,00	S/. 45,00
Dominio y hosting	S/. 20,00	12,00	1,00	S/. 240,00
Traducción de la página web	S/. 15,00	1,00	10,00	S/. 150,00
Sesión y edición de fotos	S/. 200,00	1,00	1,00	S/. 200,00
Carga de fotos en la página web	S/. 30,00	1,00	1,00	S/. 30,00
Creación de promociones - Facebook	S/. 57,00	1,00	1,00	S/. 57,00
Capacitación de Magento	S/. 15,00	1,00	2,00	S/. 30,00
Analytics and Insights	S/. 15,00	1,00	4,00	S/. 60,00

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, el costo total del proyecto sería 812.00 nuevos soles.

7.5.2 Beneficios del proyecto

A continuación, se escribirán los beneficios del proyecto.

- La PYME podrá contar con una página Web que no solo cumplirá con el objetivo de ser un catálogo web sino también un nuevo canal de venta minorista.
- Se podrá tener una mejor visión de cómo poder alcanzar y cumplir los objetivos del negocio.
- La página web, permitirá a la PYME entender el comportamiento de sus usuarios. Entre los aspectos, se podrá conocer de qué dispositivo entran, en qué producto están más interesados, entre otras métricas que ayudarán a la toma de decisiones de futuras campañas.

7.6 Hoja de ruta

La Hoja de Ruta presenta los posibles proyectos a desarrollar basados en el proyecto “Estrategia Digital en PYME del Sector Retail que permita el incremento de ventas”.

Tabla 29

Lista de proyectos

Nombre del proyecto	Descripción	Dependencias entre proyectos
----------------------------	--------------------	-------------------------------------

Integración de tienda Magento con un Sistema administrativo de la Empresa	Integrar el Sistema que usa la empresa para administrar sus ventas, compras, contabilidad e inventario con la tienda en Magento.	Empresa Grande o Pyme que cuente con un sistema administrativo.
Chatbot enfocado en mejorar la atención de clientes en pymes	Diseñar un chatbot en su canal de facebook o página web para mejorar el objetivo de "Experiencia de Cliente" del Social Media Measurement Framework. El chatbot responderá todas las preguntas frecuentes que tengan los clientes, y cuando sea una pregunta más personalizada deberá informarle a un community manager.	Empresa con estrategia digital y medios sociales.
Modelo Predictivo Analítico para la creación de estrategia Digital	Modelo Predictivo Analítico que ayude a la toma de decisiones en relación a la estrategia de Marketing Digital de una empresa en base a su historial de sus campañas.	La empresa debe haber implementado una estrategia digital por un mínimo de dos años.
Estrategia Digital orientada en Remarketing con Geolocalización	Una estrategia digital de remarketing que con ayuda de geolocalización logre posicionar a la empresa e incrementar ventas.	Empresa que tenga página web. Empresa que tenga venta física y/o servicios
Estrategia digital en una Pyme de distinto Rubro.	Implementar la estrategia digital, diseñada para la PYME, a otra empresa con otro rubro.	Estrategia Digital en PYME del Secgtor Retail que permita el incremento de ventas

Fuente: elaboración propia

8 RESULTADOS DEL PROYECTO

En el siguiente capítulo se presenta los resultados del proyecto respecto a la estrategia digital diseñada para la pyme. La cual se basa en dos enfoques que son: Salud de la marca y Optimización del Marketing.

8.1 Resultados obtenidos en salud de la marca

En esta sección, se presentarán los resultados que se obtuvieron en el mes de marzo antes de la implementación de la estrategia digital y los resultados durante la ejecución de la estrategia digital en el mes de abril.

Para el primer tema del enfoque Salud de la Marca, ubicación, tiempo e impacto de las conversiones, en el mes de marzo se obtuvieron los siguientes resultados:

SENTIMIENTO A TRAVÉS DEL TIEMPO

- Valoración del Público: +85,7%
- Publicaciones del Público: +100,0%
- Contenido: +99,5%

En conclusión, se obtuvo un sentimiento positivo de +92,8%.

FUENTE DEL SENTIMIENTO

Figura 25

Resultado de fuente del sentimiento, mes de marzo

	Facebook	Instagram
Seguidores	10205	258
Likes	10095	24
Posts	39	333
Interacciones/Comentarios	3094	82

Fuente: elaboración propia

MENCIONES DE LA MARCA

La PYME fue mencionada en un concurso realizado por la página “Mujeres Estresadas”.

MEDIO DONDE SE HABLA MÁS DE LA MARCA

Se identificó que Facebook es el medio donde más se habla acerca de la marca

TIEMPO ENTRE PUBLICACIONES POR MEDIO

La PYME, presenta este plan para realizar sus publicaciones:

- Facebook: 2 veces al día (12:00 p.m y 6:00 pm)
- Instagram: 1 vez al día (12:00 pm o 6:00 pm)

Con respecto al segundo tema, identificación de problemas, los resultados son los siguientes:

Se identificó que la competencia directa de la PYME es Renzo Costa y Tizza. Asimismo, la publicación promocionada fue la que alcanzó mayor alcance.

Figura 26

Alcance de publicaciones, mes de marzo

Alcance de las publicaciones

Alcance Orgánico	6,539
------------------	-------

Alcance Pagado	19,581
----------------	--------

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en el mes de abril, luego de la implementación de la estrategia digital. En Facebook, la cantidad de seguidores incrementó en un +11,7% y los likes en un +11,2% con respecto al mes de marzo.

Figura 27

Resultados de Facebook, mes de abril

Facebook Resultados

Seguidores	10594
------------	-------

Likes	10446
-------	-------

Fuente: elaboración propia

En Instagram, la cantidad de seguidores incrementó en un +114% y en promedio de likes en un +18%. A pesar de que disminuyó el número de post a un -46% y los likes en un -36%. El incremento se debe a que se realizó un concurso a fines del mes de marzo y se empezó a publicar los días y horas en los que los seguidores estaban más activos.

Finalmente, utilizamos la misma publicación del mes de marzo para realizar la campaña.

Figura 28

Alcance de publicaciones, mes de marzo

Alcance de las publicaciones

Alcance Orgánico 7,534 (+15%)

Alcance Pagado 25,104 (+28%)

Fuente: elaboración propia

8.2 Resultados obtenidos en optimización del Marketing

En el mes de marzo, no se pudo medir el ROI porque el objetivo de las campañas era de respuesta a mensajes e Interacciones”. Sin embargo, se pudo medir el rendimiento de los contenidos. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 30

Resultados de campañas, mes de marzo

Ventas de carteras por catálogo

Alcance 19581

Interacciones 3389

CPI 0.01 soles

Inversión 50 soles

Clics 2132

Ventas de carteras por catálogo

Alcance 7171

Respuestas	123
	CPI	0.33 soles
	Inversión	40 soles
	Clics en enlace	35
	CTR	0,49%

Cierre de venta escolar

Alcance	3269
	Respuestas	145
	CPI	0.22 soles
	Inversión	32 soles
	Clics en enlace	293
	CTR	8,96%

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos luego de la implementación de la estrategia digital. Esta fue implementada en el mes de abril, donde se realizaron campañas con el objetivo de interacción. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 31
Resultados de campañas, mes de abril

Ventas de carteras por catálogo – Día de la madre

#VENTAPORCATALOGO!
Visita nuestro catálogo – <https://goo.gl/7D1auI>
📍 Visítenos en nuestro Showroom Jr. 2 de Mayo 725 - La Perla, altura de la cuadra 45 de la Av. La Marina, pasando la Estación de Bomberos.

Alcance 25104 (+28%)

Interacciones 5026 (+48%)

CPI 0.01 soles (=)

Inversión 65 soles (30%)

Clics 5493 (+158%)

Día de la madre

Alcance 29832

Interacciones 5999

CPI 0.01 soles

Inversión 80 soles

Clics en enlace 6385

Me gusta 87

Campaña día de la madre

¡Se acerca el día de la Madre, no te quedes sin un detalle para ella!
#StefanoBlas tiene los modelos más exclusivos de carteras para sorprenderla.
¡Compra online y aprovecha todos los descuentos que tenemos para ti!

Alcance 10892

Impresiones 20492

CPI 0.09 soles

Inversión 57 soles

Clics en enlace 614

CTR	3,70%
-----	-------

Fuente: elaboración propia

En conclusión, la campaña logró 15 pedidos por un valor de 2,179.70 soles.

8.3 Impacto de la página web

A pesar de que su objetivo era simplemente de Catálogo Web, la página web logró convertirse en un nuevo canal de ventas al por menor. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 32

Resultados de la página web

Sesiones	959
Usuarios	523
Páginas por sesión	15,48
Duración	4:06 minutos
Tasa de Conversión	1,77%

Fuente: elaboración propia

A pesar de haber recibido mayor tráfico de mobile, Desktop presentó una mejor efectividad.

Figura 29

Porcentaje de efectividad de la página web

Fuente: elaboración propia

Las ventas incrementaron en 244% en relación a abril del 2017 y aumentó en 39% en relación al mes de marzo.

Tabla 33

Porcentaje de incremento de ventas

	Marzo	Abril	Incr. Marzo	Incr. Abril
2016	S/. 25.472,40	S/. 36.379,55		
2017	S/. 31.906,00	S/. 36.628,00	25%	1%
2018	S/. 91.000,00	S/. 126.055,29	185%	244%

Fuente: elaboración propia

En conclusión, la página web representa el 2% de las ventas. Sin embargo, es importante resaltar que la pyme prefiere hacer las ventas al por mayor vía WhatsApp, su público objetivo es mujeres que deseen ser consultoras y vender al por mayor y es la primera vez en la que incursionan en la venta por menor.

8.4 Plan de continuidad

La empresa Pyme debe de monitorear periódicamente la estrategia digital implementada y sobre todo identificar si un nuevo evento podría contribuir a mejorar los objetivos de la empresa, ya sea monetariamente o como marca. Para ello, la empresa pyme debe de contar con una grúa de cómo podrían continuar con el mantenimiento de la estrategia digital y que deberían hacer si identifica una nueva oportunidad para crecer como empresa.

El plan de continuidad se enfoca en como una Pyme puede continuar con el proceso de gestión de la estrategia digital, cómo dar soporte y mantenimiento, ya sea en procesos o en infraestructura, y finalmente cómo analizar las métricas para tomar decisiones de futuras campañas.

El objetivo es brindar a la empresa Pyme un método que pueda utilizar para la continuidad del proyecto dentro de la misma, método PDCA, asimismo brindarle lineamientos para interpretar las métricas que les permitan tomar decisiones futuras.

8.4.1 Planear

En esta etapa la empresa debe de planificar la implementación de la estrategia digital, ya que esta ha sido diseñada de acuerdo con los objetivos de negocio de la empresa. Asimismo, se definir lo que se necesita para llevar acabo la implementación que son:

- Los equipos y materiales necesarios para el desarrollo del plan.
- Las responsabilidades y funciones de cada uno de los equipos.
- El desarrollo de los procedimientos de alerta y actuación ante eventos que puedan activar el plan.
- Los procedimientos de actuación ante incidentes.

8.4.2 Hacer

En esta etapa la empresa debe de implementar la estrategia digital diseñada en la etapa anterior. Si bien por el presupuesto de la empresa no se pudieran realizar todas las campañas de marketing, en el punto anterior se definió los enfoques prioritarios por lo que la empresa debe de empezar a implementar con el fin de alcanzarlos objetivos de negocio.

8.4.3 Verificar

Es recomendable que la implementación de la estrategia digital se realice de manera periódica, en este caso se ha definido que sean semanales.

Las métricas obtenidas luego del análisis de las campañas realizadas en la implementación de la estrategia deberían permitir evaluar el desempeño de la estrategia (si es correcta o no) y tomar decisiones para futuras campañas.

8.4.4 Actuar

La empresa debe de seguir con guías de mantenimiento, las cuáles permitirán actualizar la estrategia digital y revisar las métricas.

A continuación, se muestran algunas medidas que la empresa puede realizar para mantener el correcto funcionamiento de la estrategia digital.

- Tener un calendario de fechas importantes que permitan ejecutar la estrategia.
- Las métricas que formen parte de los indicadores de la empresa, pero no se debe de descuidar el resto de las métricas porque, si un día cambian los objetivos del negocio y KPI, las métricas pueden variar también.
- Definir los objetivos del negocio para luego definir los KPIS e identificar posibles nuevos indicadores.

Figura 30

Métricas por medio digital

FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	BLOG
GENERAL				
Nº de Publicaciones Seguidores en FB Nuevos Seguidores semanales Ya no me gusta	Nº de publicaciones Seguidores en IN Nuevos seguidores semanales Ya no me gustas	Nº de Tweets Seguidores en TW Nuevos followers semanales Unfollowers Klout	Nº de videos Suscriptores en Youtube Nuevos suscriptores semanales No suscriptores	Nº de post Visitas Sesiones Usuarios
ALCANCE				
Alcance de la página de la página orgánico Alcance pagado Impresiones de las publicaciones Alcance de las publicaciones Alcance de fans Alcance de no fans Ratio de alcance (%)	Impresiones publicaciones Ratio de alcance	Impresiones de las publicaciones Alcance de un # Impresiones de un # Nº de tweets de un # Ratio de alcance (%)	Visualizaciones orgánicas Visualizaciones pagadas Visualizaciones en escritorio Visualizaciones en el móvil	Visitas tráfico directo Visitas tráfico referido Visitas tráfico orgánico Tráfico social Tráfico pagado
INTERACCIÓN				
Me gusta totales publicaciones Comentarios totales publicaciones Competiciones totales publicaciones Visualizaciones de las imágenes Reproducción de videos Clics totales publicaciones Total de interacciones Fans que interactúan	Me gustas Comentarios Menciones Repost Ratio de engagement (love) Ratio de engagement (talk) Engagement seguidores	Me gusta Replies RT / Citas tweet Clics totales publicaciones Total interacciones Tasa de interacción Ratio de engagement	Me gustas Comentarios Competiciones Total interacción	Nº de páginas sesión Duración media sesión % medio visitas página Porcentaje de rebote Top páginas vistas Social Share Comentarios
CONVERSIÓN				
Clics en enlaces Clics de pago Leads Captados	Clics en el enlace de la bibliografía Clics en enlaces de contenido Clics de pago	Nº de clics en enlaces propios Leads on twitter Cards Clics de pago	Clics en enlaces Clics en cards	Cumplimiento objetivos Tasa conversión

Fuente: Blog Ruben Mañez

Es recomendable no utilizar un gran número de indicadores, lo ideal es que no se tenga más de diez Indicadores Clave del Desempeño (KPIS) entre todos los objetivos, para no dificultar la medición.

Figura 31

KPIS por Objetivos Generales

OBJETIVOS MARKETING	OBJETIVOS GENERALES	KPI
POSICIONAMIENTO	Qué me encuentren	Visitas orgánicas
VISIBILIDAD	Que te conozcan	Nuevas visitas
	Qué visitan	Páginas vistas
	Calidad visitas	% de rebote
	Calidad visitas	Duración media
CAPTAR LEADS	Registro Web	% Conversión leads
	Suscriban newsletter	% Suscripción
CONVERSIÓN VENTAS	Compren	% Conversión
FIDELIZACIÓN	Vuelvan a visitar	Sesiones recurrentes
	Repitan compras	% Repetición Compra
	Compartan contenido	% Shares

Fuente: Blog Ruben Mañez

Asimismo, se recomienda realizar un cuadro de mandos en el que se asocie el KPI con tres posibles situaciones:

- $KPI > \text{resultado} = \text{No hace falta tomar medidas}$
- $KPI = \text{resultado} = \text{Hacer un seguimiento}$
- $KPI < \text{resultado} = \text{Hay que tomar medidas}$

De esta manera se podrá observar de una forma muy sencilla si se está alcanzando los objetivos o si de lo contrario tenemos que tomar medidas.

Porque en caso de que no se esté alcanzando los KPI se debería tener en cuenta una serie de medidas a llevar a cabo para cambiar la situación.

9 GESTIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se explica a detalle la gestión del proyecto bajo los lineamientos de la metodología PMBOK. Aquí se describen los planes de gestión, las diferentes matrices, entre otros documentos que son necesarios para el desarrollo del proyecto.

9.1 Producto final

El presente proyecto consiste en la implementación de una estrategia digital en la pyme para mejorar la imagen de la marca en el mercado y frente la competencia, reconocimiento por parte de cliente y por consiguiente incrementar las ventas. El alcance del presente proyecto incluye:

- Documento Project Charter
- Documentos de Gestión del Proyecto
- Documento de Plan de Marketing.
- Documento de análisis del proceso de ventas de la pyme.
- Implementación de los proyectos, que formen parte de la estrategia digital para la pyme.
- Documento de resultado de la estrategia digital.
- Plan de continuidad de la solución propuesta.
- Acta de cierre y aceptación
- Paper
- Memoria
- Poster de proyecto
- Lecciones aprendidas

9.2 Registro de interesados

Tabla 34

Registro de interesados del proyecto EDPSRIV

Nombres y Apellidos	Organización	Cargo	Información del contacto	Requerimientos sobre el Producto	Influencia					Influencia sobre el proyecto (1 al 5)	Impacto el proyecto (1 al 5)	Tipo de interés
					I	P	E	S	C			
Alesandro Huayllas Iriarte	UPC	Jefe de Proyecto	u201310460@upc.edu.pe 987720810	Elaborar el proyecto cumpliendo los objetivos y lineamientos del mismo.	☒	☒	☒	☒	☒	Favorable	Alto	Existe el interés de lograr un proyecto exitoso con el cual se pueda demostrar que el alumno cumple con los Student Outcomes que la UPC solicita en sus egresados.
Betsy Reinaltt Higa	UPC	Analista de Proyecto	u201311630@upc.edu.pe 992248034	Elaborar el proyecto cumpliendo los objetivos y lineamientos del mismo.	☒	☒	☒	☒	☒	Favorable	Alto	Existe el interés de lograr un proyecto exitoso con el cual se pueda demostrar que el alumno cumple con los Student Outcomes que la UPC solicita en sus egresados.
Alfredo Barrientos	UPC	Profesor Cliente	pcsiabar@upc.edu.pe 987702727	Profesor Asesor del proyecto. Encargado de la supervisión y de ser el guía para un correcto desarrollo del proyecto.	☒	☒	☒	☒	☒	Favorable	Regular	Existe el interés de lograr guiar a los jefes de proyecto para que puedan lograr un proyecto exitoso.
Milton Chinchay	UPC	Profesor Gerente	researchfollow85@gmail.com	Profesor Gerente de IT-Consulting. Encargado de supervisar la correcta gestión del proyecto.	☐	☐	☐	☒	☐	Favorable	Regular	Existe el interés de que el proyecto siga las buenas prácticas de Gestión de Proyectos del PMBOK
Jhonatan Espinoza	UPC	Alumno Gerente	u201120695@upc.edu.pe	Encargado de realizar revisiones periódicas acerca de los avances de documentos de gestión.	☐	☐	☐	☒	☐	Favorable	Regular	Existe el interés de que la memoria sea escrita de manera correcta y el cumplimiento de los documentos de gestión.
Karla Ortiz	AN&KA	Empresa Cliente	976356566	PYME cliente encargada de brindar información necesaria para el desarrollo	☒	☒	☒	☒	☒	Favorable	Alto	Existe el interés de colaborar con los jefes de proyecto para que puedan lograr un proyecto exitoso.

correcto del
proyecto

Fuente: elaboración propia

Influencia → I: Inicio; P: Planificación; E: Ejecución; S: Supervisión y Control; C: Cierre

9.3 Matriz de trazabilidad de requerimientos

Tabla 35

Matriz de Trazabilidad de Requerimientos del proyecto EDPSRIV

ID	Requerimiento	Justificación	Prioridad/ Categoría	Propósitos u Objetivos del proyecto	Código EDT	Método de Revisión	Verificación de Alcance / Validación	Estado Actual	Fecha
[EDPSRIV]- RQ001	Se requiere leer contenido sobre Estrategias Digitales	La información obtenida ayudará a complementar el Social Media Measurement Framework para poder ayudar a la medición de resultados.	Alta	OE1: Analizar las distintas estrategias digitales que una pyme puede implementar y que se alineen a sus objetivos de negocio.	1.1.1.7	Presencial	No cumplido	Activo	19/10/2017
					1.2.1.1				
					1.2.7.1				
[EDPSRIV]- RQ002	Se requiere diseñar dos estrategias digitales en base a un plan de marketing.	Este diseño ayudará a tener los proyectos que se van a implementar para el logro de objetivos de la empresa	Alta		1.2.2.2	Presencial	No cumplido	Activo	19/10/2017
					1.2.3.7				
					1.2.4.10				
					1.2.5.1				
				OE2: Diseñar dos estrategias digitales para la pyme que permitan el incremento de sus ventas de acuerdo a las necesidades y requerimientos descritos por la gerente de la empresa.	1.2.5.4				
					1.2.6.1				
					1.2.8.2				
					1.2.9.1				

[EDPSRIV]- RQ003	Se requiere realizar la validación del plan de marketing diseñado para ver que se cumple con los objetivos propuestos.	Esta validación ayudará a poder monitorear la performance de los proyectos por cada estrategia seleccionada.	Alta	OE3: Validar que las estrategias definidas permiten incrementar en 10 % las ventas de la pyme en los meses de mayo y junio del 2018.	1.2.10.1	Presencial	No cumplido	Activo	19/10/2017
[EDPSRIV]- RQ004	Se requiere realizar un plan de continuidad del modelo para que pueda escalar en el tiempo.	Este plan permitirá asegurar la continuidad de los proyectos implementados.	Alta	OE4: Elaborar un plan de continuidad que permita a la pyme administrar y realizar el mantenimiento de los productos implementados como parte de la estrategia.	Sin asignar	Presencial	No cumplido	Activo	19/10/2017

Fuente: elaboración propia

9.4 Matriz de asignación de responsabilidades

Tabla 36

Matriz de asignación de responsabilidades

Código EDT	Entregable	JP	AP	CLI	PG	GA	ECLI	COM	IT
1	Proyecto EDPSRIV	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		<i>V</i>	<i>V</i>
1.1.1.7	Project Charter	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		<i>V</i>	<i>V</i>
1.2.1.1	Plan de trabajo	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		<i>V</i>	<i>V</i>
1.2.2.2	Análisis Organizacional de la PYME	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>				<i>V</i>	
1.2.3.1	Cronograma	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		<i>V</i>	<i>V</i>
1.2.3.2	Plan de Gestión de Cronograma	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		<i>V</i>	<i>V</i>
1.2.3.3	Diccionario EDT	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		<i>V</i>	<i>V</i>
1.2.3.4	Plan de Gestión de Alcance	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		<i>V</i>	<i>V</i>

1.2.3.5	Matriz de Trazabilidad de Requerimientos	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.3.6	Descripción de Roles y Responsabilidades	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.3.7	Análisis de proceso de Ventas de la PYME	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.4.1	Plan de Gestión de Riesgo	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.4.2	Matriz de Riesgos	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.4.3	Plan de Gestión de Calidad	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.4.4	Plan de Gestión de Comunicaciones	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.4.5	Matriz de Comunicaciones	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.4.6	Matriz RAM	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.4.7	Plan de Gestión de RRHH	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.4.8	Registro de Interesados	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V, F</i>	<i>C</i>		V	V
1.2.4.10	Información Financiera de la PYME	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>		<i>V</i>	V	
1.2.5.1	Impacto de Redes Sociales en Latinoamérica	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>			V	
1.2.5.4	Lista de Productos de la PYME.	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V, F</i>	<i>V</i>			V	
1.2.6.1	Casos de éxito de uso de estrategias digitales	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>			V	
1.2.7.1	Análisis de Estrategias Digitales	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>		<i>P</i>	V	
1.2.8.1	Selección de 2 Estrategias Digitales	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>			V	
1.2.9.1	Descripción de Proyectos	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>			V	
1.2.10.1	Herramienta para la construcción de la tienda Online	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>			V	

1.2.11.3	Memoria Parcial	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>
1.2.12.1	Plan de trabajo para TP2	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>
1.2.13.2	Presentación ante profesor Gerente	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>
1.2.14.1	Presentación ante el comité	<i>R, C, P</i>	<i>R, C, P</i>	<i>V</i>	<i>V</i>	<i>V</i>

Fuente: elaboración propia

9.5 Plan de gestión de calidad

En la siguiente sección se va a mostrar un Plan de Gestión de Calidad, el cual se creó con el propósito de poder asegurar la calidad del proyecto durante todas sus fases. Los puntos descritos en el plan son:

Tabla 37

Rol

ROL	
Comité del proyecto	Encargado de aprobar los documentos finales del proyecto.
Profesor gerente	Controlar y monitorear el avance del proyecto Aprobar los entregables del proyecto
Profesor cliente	Apoyo, control y monitoreo en el desarrollo del proyecto. Revisar el desarrollo adecuado de la memoria del proyecto.
Gerente alumno	Monitorear el desarrollo de los distintos proyectos. Revisar los documentos de Gestión de los proyectos. Coordinar, con las empresas y grupos, temas relacionados al desarrollo del proyecto.
Jefe de proyecto	Cumplir con el desarrollo del proyecto.
Analista de proyecto	Cumplir con el desarrollo del proyecto
Empresa IT Consulting	Brindar apoyo a los miembros del proyecto.
Empresa cliente	Apoyar a los miembros del proyecto cada vez que sea requerida

Fuente: elaboración propia

PROCEDIMIENTOS

Tabla 38

Procedimientos

<Se detallan los procedimientos que se van a seguir para llevar a cabo la planificación, aseguramiento y control de la calidad>

1	<i>Procedimiento para la Planificación de la Calidad</i>
	Se establecen los controles y estándares de calidad que serán aplicados al proyecto.
	Definir aquellos certificados con los que deberá contar el proyecto para validar que ha pasado por un proceso de control de calidad.
	Definir los recursos necesarios para las pruebas de control de calidad.
	Definir las fechas en el cronograma de cuando se realizarán estas pruebas de calidad.
2	<i>Procedimiento para Aseguramiento de la Calidad</i>
	Se ponen en marcha los estándares de calidad y se busca que todos los entregables y fases del proyecto cumplan con los procedimientos establecidos en dicho estándar.
	Asegurar la asignación de recursos de la empresa virtual QS para el aseguramiento de la calidad de los entregables.
	Evaluar el impacto de algún cambio dentro del proyecto (alcance, objetivos, tiempos, etc.) con respecto a la calidad.
3	<i>Procedimiento para el Control de la Calidad</i>
	Se ponen en marcha los procesos de control con el fin de buscar falencias, si es detectado algún problema de calidad, este es documentado para tomar medidas de mejora.
	Se analizan las mejoras y acciones correctivas para los entregables del proyecto.
4	<i>Procedimiento para Mejora Continua</i>
	En base a los resultados obtenidos en fases anteriores, se analiza y se toman medidas para mejorar en los próximos controles de calidad que se ejecuten en el proyecto.

Fuente: elaboración propia

En el siguiente cuadro se muestra un análisis del control de la calidad y auditorías programadas de los entregables del proyecto.

Tabla 39

Análisis del control de la calidad y auditorías del proyecto EDPSRIV

Id. EDT	Entregable/Tarea	Estándar de Calidad Aplicable	Actividad de Aseguramiento	Actividad de control	Auditoría Programada
1	Proyecto EDPSRIV				
1.1.1.7	Project Charter	<i>Acta de Aprobación</i>	<i>Revisión entregable</i>	<i>del</i> <i>R, V</i>	No
1.2.1.1	Plan de trabajo	<i>Acta de Aprobación</i>	<i>Revisión entregable</i>	<i>del</i> <i>R, V</i>	No
1.2.2.2	Análisis Organizacional de la PYME	<i>Acta de Aprobación</i>	<i>Revisión entregable</i>	<i>del</i> <i>R, V</i>	No
1.2.3.1	Cronograma	<i>Acta de Aprobación</i>	<i>Revisión entregable</i>	<i>del</i> <i>R, V</i>	No

1.2.3.2	Plan de Gestión de Cronograma	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.3.3	Diccionario EDT	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.3.4	Plan de Gestión de Alcance	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.3.5	Matriz de Trazabilidad de Requerimientos	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.3.6	Descripción de Roles y Responsabilidades	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.3.7	Análisis de proceso de Ventas de la PYME	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.4.1	Plan de Gestión de Riesgo	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.4.2	Matriz de Riesgos	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.4.3	Plan de Gestión de Calidad	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.4.4	Plan de Gestión de Comunicaciones	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.4.5	Matriz de Comunicaciones	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.4.6	Matriz RAM	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.4.7	Plan de Gestión de RRHH	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.4.8	Registro de Interesados	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.4.10	Información Financiera de la PYME	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.5.1	Impacto de Redes Sociales en Latinoamérica	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.5.4	Lista de Productos de la PYME	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.6.1	Casos de éxito de uso de estrategias digitales	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.7.1	Análisis de Estrategias Digitales	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.8.1	Selección de Estrategias Digitales	2 Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No

1.2.9.1	Descripción de Proyectos	de	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.10.1	Herramienta para la construcción de la tienda Online	para la	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.11.3	Memoria Parcial		Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.12.1	Plan de trabajo para TP2		Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.13.2	Presentación profesor Gerente	ante	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No
1.2.14.1	Presentación comité	ante el	Acta de Aprobación	Revisión entregable	del	R, V	No

Fuente: elaboración propia

9.6 Plan de gestión de riesgos

Tabla 40

Análisis de los riesgos del proyecto EDPSRIV

Identificación				Análisis					
Cód. Riesgo	Fecha de registro	Categoría - Origen	Descripción del Riesgo	Disparador	Probabilidad	Impacto (HH)	Impacto	Exp al Riesgo (Horas)	Ex p al Riesgo (Costo S/.)
[CR MC] - R001	19/10/2017	Int - Equipo de trabajo	Salida de un miembro del equipo	Incumplimiento de las responsabilidades	10% Muy baja	928	5 muy alta	92,80	92,8
[CR MC] - R002	19/10/2017	Ext - Proveedor	Problemas en el nuevo canal de ventas	Problemas con el funcionamiento del servicio de hosting y dominio del proveedor	30% Baja	5	1 muy Baja	1,50	1,5
[CR MC] - R003	19/10/2017	Ext - Proveedor	No contar con un nuevo canal de ventas debido al precio	Aumento de precios o altos precios para el servicio de	30% Baja	20	4 alta	6,00	6

				hosting y dominio						
[CR MC] - R004	19/10/2017	Ext - Proveedor	Pérdida de documentos por ausencia de luz o internet	Pérdida de luz o internet	30% Baja	3	1 muy Baja	0,90	0,9	
[CR MC] - R005	19/10/2017	Ext - Proveedor	Poca información para el desarrollo del proyecto	Poco apoyo de la empresa	30% Baja	25	5 muy alta	7,50	7,5	
[CR MC] - R006	19/10/2017	Ext - Proveedor	Resistencia al cambio dentro de la empresa cliente	Modelo Social Media implementado	70%- Alta	20	4 alta	14,00	14	
[CR MC] - R007	19/10/2017	Int - Equipo de trabajo	Demoras en el levantamiento de la información debido a una desorganización	Retrasos dentro del desarrollo de proyecto	50% Media	20	4 alta	10,00	10	
[CR MC] - R008	19/10/2017	Int - Equipo de trabajo	Demoras o cancelación del proyecto debido a cruces con otros proyectos	Cruce entre las tareas de diversos proyectos	10% Muy baja	20	4 alta	2,00	2	
[CR MC] - R009	19/10/2017	Int - El proyecto	Poco tiempo para realizar la validación del proyecto	Retrasos dentro del desarrollo de proyecto	50% Media	40	5 muy alta	20,00	20	

Fuente: elaboración propia

El siguiente cuadro representa las estrategias de respuesta y monitoreo de los riesgos antes presentados.

Tabla 41

Estrategias de respuesta y monitoreo de riesgos del proyecto EDPSRIV

Cód. Riesgo	Tipo de Estrategia	Descripción de la estrategia planteada	Estrategia de respuesta					Monitoreo	
			Rol responsable	Nombre Responsable	Acciones realizadas	Situación de la estrategia	Plan de Contingencia	Estado	Fecha de cambio de estado
[CRMC]-R001	Evitar	Establecer un canal de comunicación para poder dialogar de los problemas que puedan	Jefe	Alesandro Huayllas Betsy Reinalt	Dejar en claro la importancia del proyecto y de la participación de cada	No iniciado	Definir prioridades y establecer un cronograma que permita cumplir con	No Incurrido	N/A

		afectar a los implicados y evitar que uno sufra de exceso de estrés			miembro del equipo		las tareas del proyecto		
[CRMC]-R002	Aceptar - Pasivamente	Conseguir un proveedor que ofrezca un buen servicio de Dominio y Hosting basándonos en opiniones de otros clientes	Jefe	Alesandro Huayllas Betsy Reinaltt	No Iniciado	No iniciado	Establecer contacto con la mesa de ayuda del proveedor	No Incurrido	N/A
[CRMC]-R003	Aceptar - Pasivamente	Elegir otro canal con bajos costos o mejorar el proceso actual de ventas vía Facebook que tiene la PYME cliente para mejorar la experiencia del cliente	Jefe	Alesandro Huayllas Betsy Reinaltt	No Iniciado	No iniciado	Realizar un benchmarking para definir que otras opciones se tiene	No Incurrido	N/A
[CRMC]-R004	Aceptar - Pasivamente	Definir un canal de comunicación con los clientes para poder difundir motivos de la caída y los tiempos de recuperación	Jefe	Alesandro Huayllas Betsy Reinaltt	No Iniciado	No iniciado	Establecer un punto de reunión para poder realizar operaciones críticas	No Incurrido	N/A
[CRMC]-R005	Evitar	Establecer un canal de contacto con un representante de la empresa del proveedor para que informe oportunamente de posibles situaciones que puedan activar el riesgo	Jefe	Alesandro Huayllas Betsy Reinaltt	No Iniciado	No iniciado	Tener un compromiso firmado por parte de la PYME	No Incurrido	N/A

[CRMC]-R006	Mitigar	Difundir, desde un inicio, qué es lo que se quiere hacer, cuáles son los beneficios y cómo debe actuar la pyme ante los cambios.	Jefe	Alesandro Huayllas Betsy Reinaltt	Conversación del alcance del proyecto con el representante	No iniciado	Fomentar la cooperación en el proyecto mediante capacitaciones ofrecidas para el entendimiento del proyecto	No Incurrido	N/A
[CRMC]-R007	Evitar	Realizar actividades según lo establecido en el plan de trabajo	Jefe	Alesandro Huayllas Betsy Reinaltt	No Iniciado	No iniciado	Coordinar una reunión para establecer una mejor organización con respecto a los pasos a seguir para el levantamiento de información	No Incurrido	N/A
[CRMC]-R008	Mitigar	Refinar la estrategia que se utiliza para el levantamiento de la información	Jefe	Alesandro Huayllas Betsy Reinaltt	No Iniciado	No iniciado	Re-estructurar el formato que se está utilizando con ayuda de expertos	No Incurrido	N/A
[CRMC]-R009	Mitigar	Establecer un procedimiento de control del cambio para poder agilizar el proceso y mantenerse siempre al día con el plan de trabajo	Jefe	Alesandro Huayllas Betsy Reinaltt	No Iniciado	No iniciado	Establecer reuniones con los asesores para que agilizar procesos	No Incurrido	N/A

Fuente: elaboración propia

9.7 Plan de gestión de tiempo

Tabla 42

Gestión del tiempo de las fases del proyecto EDPSRIV

Nombre de tarea	Trabajo	Duración	Comienzo	Fin
Proyecto EDPSRIV	211,8 horas	81 días	lun 14/08/17	sáb 02/12/17

Inicio	15 horas	6 días	lun 14/08/17	sáb 19/08/17
Semana 1	15 horas	6 días	lun 14/08/17	sáb 19/08/17
Planificación	196,8 horas	76 días	lun 21/08/17	sáb 02/12/17
Semana 2	9 horas	6 días	lun 21/08/17	sáb 26/08/17
Semana 3	13,5 horas	6 días	lun 28/08/17	sáb 02/09/17
Semana 4	20 horas	6 días	lun 04/09/17	sáb 09/09/17
Semana 5	24,2 horas	6 días	lun 11/09/17	sáb 16/09/17
Semana 6	10,4 horas	6 días	lun 18/09/17	sáb 23/09/17
Semana 7	12,3 horas	6 días	lun 25/09/17	sáb 30/09/17
Semana 8	12 horas	6 días	lun 02/10/17	sáb 07/10/17
Semana 9	17 horas	6 días	lun 09/10/17	sáb 14/10/17
Semana 10	13 horas	6 días	lun 16/10/17	sáb 21/10/17
Semana 11	11 horas	6 días	lun 23/10/17	sáb 28/10/17
Semana 12	14 horas	6 días	lun 30/10/17	sáb 04/11/17
Semana 13	13 horas	6 días	lun 06/11/17	sáb 11/11/17
Semana 14	13,2 horas	6 días	lun 13/11/17	sáb 18/11/17
Semana 15	1,2 horas	6 días	lun 20/11/17	sáb 25/11/17
Semana 16	13 horas	6 días	lun 27/11/17	sáb 02/12/17

Fuente: elaboración propia

10 CONCLUSIONES

Para el primer objetivo se puede concluir que existe una gran variedad de modelos de referencias, buenas prácticas y guías que permiten a las pymes diseñar una estrategia digital adecuada para su negocio. Sin embargo, pese de que existe información sobre el tema, no todas cuentan con métricas que hagan tangibles los resultados de la inversión. Por tal motivo, se decidió agrupar la información según el enfoque al cual se adaptaba, obteniendo una guía de cuatro pasos para el diseño de una estrategia digital y con seis enfoques que se alinean a los objetivos de social media que tenga el negocio. En el documento realizado se puede apreciar la investigación acerca de los cuatro pasos, basados en el Social Media Measurement Framework, los enfoques de social media que una estrategia puede usar y las métricas y herramientas para medir su rendimiento.

Para el segundo objetivo se puede concluir que, aplicando las mejores prácticas del Social Media Measurement Framework y modelos relacionados a social media, se puede diseñar distintas estrategias digitales que pueden variar según el enfoque que se escoja de la empresa, ya que esta depende de sus objetivos. Una estrategia digital esta conformada principalmente por proyectos que permitan lograr los objetivos propuestos, métricas y herramientas digitales que permitan el monitoreo constante de la estrategia con el fin de que esta se optimice de manera continua.

Con el tercer objetivo se logró validar que las estrategias definidas permitieron superar la meta del incremento en 10 % de las ventas de la PYME en los meses de mayo y junio del 2018. Asimismo, se logró alcanzar los objetivos relacionados directamente con los enfoques escogidos los cuales fueron: Salud de la Marca y Optimización del Marketing.

Con el cuarto objetivo se puede concluir que el proyecto es sostenible a través del tiempo y garantiza su aporte con el cumplimiento de los objetivos del negocio. Asimismo, contempla qué acciones se deben de realizar ante situaciones que afecten a la continuidad del negocio y se presentaron como entregables adicionales los manuales sobre el uso de Magento y crear campañas en Facebook Business.

11 RECOMENDACIONES

Se recomienda que antes de diseñar una estrategia digital en una Pyme, se definan los objetivos Social Media que se desean lograr. De esta manera, se podrá tener claro qué enfoques y qué medios son necesarios para la estrategia.

Se recomienda que, antes de implementar la estrategia digital se realice un análisis actual de la empresa, para medir el rendimiento de esta y proponer cambios ante oportunidades de mejora. Es importante tener en cuenta que una estrategia digital se debe analizar de manera constante para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

Se recomienda que dentro del equipo de trabajo se seleccione personal que tenga conocimiento en herramientas de plataformas sociales y analítica digital, ya que estas son piezas claves al momento de la medición de resultados e implementación de la estrategia. Además, el personal de marketing cumple un papel importante al momento de definir las actividades, campañas y piezas que se usarán dentro de la estrategia digital.

12 REFERENCIAS

Rodríguez, M. T., Nunes, S., & Devezas, T. (2015). Telling Stories with Data Visualization. Proceedings of the 2015 Workshop on Narrative & Hypertext, 7 - 11.

Gartner Inc. (2016). IT Glossary. Obtenido de Gartner: <http://www.gartner.com/it-glossary/business-intelligence-bi/>

Gartner Inc. (2016). About Gartner. Obtenido de Gartner: <http://www.gartner.com/>

Research Methodologies. (2016). Obtenido de Gartner: <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/methodology.jsp>

Real Academia Española. (2014). Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=ZlkyMDs>

Ribbecca, S. (s.f.). Obtenido de The Data Visualization Catalogue: <http://www.datavizcatalogue.com/>

Polyvista. (s.f.). Obtenido de Using Data Visualization to Tell a Better Story: <http://www.polyvista.com/blog/using-data-visualization-to-tell-a-better-story>

Betancourt. (2016). Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/estadisticas-social-media/>

Betancourt. (2016). SEMrush Blog. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/estadisticas-social-media/>

Alfaro, J. (18 de Febrero de 2013). Marketing Directo. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-la-medicion-del-roi-en-nuestra-estrategia-social-media-6>

Fernández, N. (2015). ROI EN MEDIOS SOCIALES: CAMPAÑAS DE MARKETING EN BIBLIOTECAS. *El profesional de la información*, 24(1), 20-30.

Fierro, A., Zuñiga, A., Castillo, M., & González, C. (Setiembre de 2016). Análisis del City Branding y la Imagen de Marca a través de los Medios de Comunicación Online y el Social Media: Caso Medellín (Colombia). *Espacios*, 18-36.

Fondevila, J., Mir, P., Santana, E., Rom, J., & Botey, J. (Junio de 2016). El factor reputacional y los medios sociales: propuestas métricas comparadas. *Universidad de Zulia*, 315 - 329.

Jímenez, M. (15 de Mayo de 2017). Pymes aportan 30% del PIB nacional, dice estudio MEIC. Obtenido de *El Financiero*: http://www.elfinancierocr.com/pymes/Pymes-aportan-PIB-nacional-MEIC_0_207579835.html

Fundación Romero. (Mayo de 2016). Portal PQS. Obtenido de <http://www.pqs.pe/actualidad/problemas-que-impiden-que-las-pymes-logren-el-exito>

Nelson Ulloa, J. (13 de Marzo de 2015). *El Financiero*. Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/pymes/mortalidad-muerte-pymes-empresas-desaparicion-emprendimiento_0_699530049.html

Klyver, C. J. (2016). Las Redes Sociales y las PyMES. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 169-180.

Pitre, L. K. (2015). *Marketing Digital Como Mecanismo Para Optimizar Las Ventas En pymes del. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.*

Ortiz Morales, M., Joyanes Aguilar, L., & Giraldo Marín, L. (16 de Enero de 2016). Los desafíos del Marketing en la era del big data. *e- Ciencias de la Información*, 1-30.

Valerio Ureña, G., Herrera Murillo, D., Herrera Murillo, N., & Martínez Garza, F. (Febrero de 2015). Propósitos de la comunicación entre empresas y sus seguidores en Facebook. *Revista Latina de Comunicación Social*, 110-121.

Fernández, A. (23 de Setiembre de 2014). *Social Medier*. Obtenido de <http://socialmedier.com/metricas-para-calcularelroi-romo-y-romi/>

Andrade Yejas, D. A. (Enero de 2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista EAN*, 59-72.

Castelló Martínez, A. (2016). EL ESTUDIO DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN Y EL IMPACTO EN LA RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Y PUBLICITARIA EN PLATAFORMAS SOCIALES: HERRAMIENTAS DISPONIBLES EN EL MERCADO. Actas del 2º Congreso Nacional sobre Metodología de la Investigación en Comunicación. Barcelona.

Fernández-Villavicencio, N. G., Menéndez Novoa, J. L., Seoane García, C., & San Millán Fernández, M. E. (2013). Revisión y propuesta de indicadores (KPI) de la Biblioteca en los medios sociales. Revista Española de Documentación Científica, 1-14.

Fernández-Villavicencio, N. G. (2016). BIBLIOTECAS, MEDIOS Y MÉTRICAS DE LA WEB SOCIAL. Anales de Documentación, 1-13.

Fondevila Gascón, J. F., Mir Bernal, P., Santana López, E., Rom Rodríguez, J., & Botey López, J. (Junio de 2016). El factor reputacional y los medios sociales: propuestas métricas comparadas. Universidad de Zulia, 315-324.

Etlinger, S., & Li, C. (10 de Agosto de 2011). A Framework for Social Analytics. ALTIMETER GROUP, 3-39.

Marketing Ecommerce. (2016). Obtenido de <http://marketing4ecommerce.mx/que-es-social-media-marketing-definicion-y-tendencias/>

Instituto Internacional Español de Marketing Digital. (2012). Obtenido de <https://iiemd.com/marketing-digital/que-es-marketing-digital>

Concepto de Redes Sociales. (2012). Obtenido de <http://concepto.de/redes-sociales/>

Significados: Conceptos y Definiciones. (2013). Obtenido de <https://www.significados.com/pyme/>

Oleoshop: Tu plataforma Ecommerce. (2017). Obtenido de <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-retail>

Definición. (2017). Obtenido de <https://definicion.mx/estrategia/>

Crece Negocios. (2017). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

Hontanilla, C. (2015). ROI vs IOR: definiciones y diferencias. Obtenido de <http://ecommerceymarketing.es/2015/06/roi-ior-definicion-diferencias-que-es/>

Puro Marketing. (2013). Obtenido de <http://www.puromarketing.com/10/18129/para-como-optimiza.html>

MÉTRICAS PARA CALCULAR EL ROI : ROMO Y ROMI . (2012). Obtenido de <http://socialmedier.com/metricas-para-calcular-el-roi-romo-y-romi/>

SEO Marketing. (2016). Obtenido de <http://www.yoseomarketing.com/blog/que-es-un-kpi-significado-kpis-indicadores/>

Métricas de Marketing. (2013). Obtenido de http://metricasdelmercadoapm-003.bligoo.com/conceptos-de-metricas#.WVpj_9OGOT8

Peters, K., Chen, Y., Kapla, A., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social Media Metrics — A Framework and Guidelines for Managing Social Media.

Botey, F. &. (2016).

Taladriz, M. (2013). Los servicios de información y el entorno de la inversión: Cómo llegar a conocerlo. España: El profesional de la información.

Villavicencio, N. (2013). Revisión y propuesta de indicadores (KPI) de la Biblioteca en los medios sociales. España: Revista Española de Documentación Científica.

Peters, K. (2013). Social Media Metrics - A Framework and Guidelines for Managing Social Media. Alemania: Journal of Interactive Marketing.

Villavicencio, N. F. (2016). Bibliotecas, Medios y Métricas de la Web Social. España: Anales de Documentación.

Podobnik, V. (s.f.). An Analysis of Facebook Social Media Marketing Key Performance Indicators: The case of Premier League Brands. Croacia: Proceedings of the 12th International Conference on Telecommunications.

Martinez, A. C. (2014). El estudio del retorno de la inversión y el impacto en la relación de la comunicación empresarial y publicitaria en plataformas sociales: Herramientas disponibles en el mercado. España: Revista Española de Documentación Científica.

Serrano, J. (2012). Herramienta web para la medición de la influencia digital.

Villavicencio, N. G. (2013). La reputación corporativa de las bibliotecas en los medios sociales .

Alberghini, E. (2014). A methodology to manage and monitor social media inside a company: a case study.

Uribe, F. S. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramientas de marketing en el desempeño empresarial.

Sejati, A. A. (2014). RENL: A Framework for Social Media Marketing Strategy.

Devi, S. (2015). Social Media as a tool of Marketing.

Paliwal, G. (2015). Social Media Marketing: Opportunities and Challenges.

LIFERAY. (s.f.). Obtenido de <https://www.liferay.com/es/resources/l/digital-strategy>

Hubspot. (s.f.). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-completa-estrategia-marketing-digital>

Planeación Digital. (2017). Obtenido de <http://delaossa.co/12-contenidos/blog/estrategia-digital/27-una-estrategia-digital-no-es-un-plan-de-marketing-digital>.

McManus, R. (2015). Digital Evolution. Obtenido de <http://digitalevolution.eiu.com/the-four-levels-of-digital-strategy>.

White, W. &. (2016).

Association, W. A. (2016). Web Analytics .

Fagan. (2014).

Instituto internacional de marketing digital. (2015). Obtenido de <https://iiemd.com/analitica-web/que-es-analitica-web>

Mora, L. (2016). Obtenido de Analítica web: <https://www.ve.com/es/blog/analitica-web-beneficios-niveles-herramientas>

Idento. (2014). Marketing online. Obtenido de <https://www.idento.es/blog/analitica-web/que-es-la-analitica-web-para-que-sirve/>

Mejía, J. C. (2012). Marketing Digital y Social Media. Obtenido de <http://www.juancmejia.com/seo-posicionamiento-en-buscadore/hablando-de-posicionamiento-en-buscadore-seo-en-el-programa-negocios-en-telemedellin/>

Instituto Nacional de Marketing Digital. (2015). Obtenido de <https://iiemd.com/marketing-viral/que-es-marketing-viral>