IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO PARA LA VENTA DIRECTA AL PÚBLICO EN LA EMPRESA SHOESTATIANA: ESTRATEGIAS, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Autores:

- JOSELYN FÁTIMA LÓPEZ TOLEDO
- MIRTA FLOR PASPUEZÁN CHUGÁ

Tutor: CRISTIAN PAUL ORTIZ VILLALTA

a. Psicóloga Clínica graduada en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, 2023. Guayaquil, Ecuador. E-mail: josylopez@uees.edu.ec
b. Ingeniera en Marketing graduada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2005. Riobamba, Ecuador. E-mail: mirta.paspuezan@uees.edu.ec
c. M.Sc en Economía Aplicada con Mención en Estudios Regionales, 2021. Antofagasta, Chile. E-mail: crispv@uees.edu.ec

Fecha: 24 de junio de 2025

Palabras clave:

Transformación digital, Plataforma e-commerce, Ventas,Optmatizacion, Marketing digital, Analítica avanzada

Keywords:

Digital transformation, E-commerce platform, Sales, Optimization, Digital marketing, Advanced analytics.

Resumen:

Se analiza y diseña la transformación digital de Shoes Tatiana, empresa ecuatoriana de calzado con 27 años de trayectoria, Se impulsa la transformación digital de Shoes Tatiana mediante una plataforma propia de e-commerce para aumentar ventas, reducir costos y mejorar la competitividad. El proyecto se desarrolla en cinco fases e incluye herramientas como web transaccional, analítica, logística y capacitación. Busca reposicionarse tras una caída del 19 % en ventas y aprovechar el crecimiento del mercado digital en Ecuador. Se opta por optimizar el e-commerce (Alternativa A), complementado con marketing y CRM

Abstract:

Shoes Tatiana is driving its digital transformation through a proprietary e-commerce platform to boost sales, reduce costs, and enhance competitiveness. The project unfolds in five phases and includes tools such as a transactional website, analytics, logistics, and staff training. It aims to reposition the brand after a 19% drop in sales and leverage the growth of Ecuador's digital market. The chosen strategy is to optimize e-commerce (Alternative A), supported by marketing and CRM efforts.

1.Oportunidad o problema

1.1. Identificar la oportunidad/problema

La empresa **Importación y Distribución Shoestatiana C. LTDA.,** con RUC 0993068136001 y nombre comercial Shoes Tatiana, fue fundada en 1998. Con 27 años de trayectoria en el mercado, se especializa en la comercialización de calzado brasileño y opera a través de tres canales de venta que son: 6 puntos de venta físicos ubicados en la ciudad de Guayaquil, una plataforma de e-commerce y un sistema de venta por catálogo.

Además, son pioneros en la venta por catálogo de calzado, un modelo que se fundamenta en la constancia, la visión empresarial y la economía solidaria. Esta modalidad ha impulsado el desarrollo socioeconómico de miles de personas, especialmente mujeres, quienes han encontrado en ella no solo un ingreso adicional, sino también el sustento principal de sus familias e incluso una plataforma para emprender sus propios negocios. Actualmente, alrededor de 2.000 vendedoras dependen de esta fuente de ingresos, lo que posiciona a la empresa como una organización con un fuerte compromiso social.

Shoes Tatiana enfrenta actualmente un entorno comercial desafiante, caracterizado por una competencia intensa y, en muchos casos, desleal. La masiva importación de productos desde mercados asiáticos, con costos de producción significativamente bajos, ha saturado el mercado con alternativas más económicas. Esta sobreoferta de calzado a bajo precio representa una amenaza para las marcas locales que apuestan por la calidad, como Shoes Tatiana, dificultando su posicionamiento y reconocimiento. Además, la empresa aún no ha logrado consolidar una identidad de marca sólida frente a los grandes actores del comercio electrónico.

En este contexto, se vuelve imprescindible una transformación estratégica que permita a la marca diferenciarse no solo por el diseño, sino también por su autenticidad, durabilidad y compromiso con una producción responsable.

Uno de los principales desafíos que enfrenta Shoes Tatiana es su alta dependencia de proveedores externos para la fabricación del calzado, lo cual incrementa los costos y limita su capacidad de respuesta ante cambios abruptos en el mercado. Esta restricción operativa impacta directamente en la rentabilidad y frena las posibilidades de un crecimiento sostenible.

A esto se suma la escasa disponibilidad de materiales de calidad a precios competitivos y la ausencia de convenios con productores nacionales, factores que debilitan su propuesta de valor y condicionan su proyección a mediano plazo.

Por otro lado, aunque Shoes Tatiana cuenta con tiendas físicas y mantiene una presencia activa en redes sociales, su modelo de ventas híbrido aún carece de una estructura de distribución

consolidada y de una plataforma de comercio electrónico robusta que le permita competir eficazmente a nivel nacional y expandirse hacia nuevos mercados.

Esta debilidad, tanto en lo logístico como en lo tecnológico, limita la capacidad de la marca para aprovechar su verdadero potencial y la obliga a operar con márgenes ajustados. Como resultado, le es difícil competir en precio frente a productos importados que, si bien son más económicos, no ofrecen la misma calidad ni el respaldo de una marca comprometida con la producción responsable.

Ante este panorama, se vuelve indispensable que Shoes Tatiana replantee su modelo de negocio, apostando por una mayor integración digital, el establecimiento de alianzas estratégicas con productores locales, un storytelling de marca más sólido y auténtico, y una experiencia de compra diferenciada que fomente la fidelización de sus clientes. Estas acciones permitirán fortalecer su posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

En la siguiente **Tabla 1** se presenta un análisis de los indicadores financieros del período diciembre del 2023 y 2024.

Tabla 1. *Indicadores financieros de la empresa Importación y Distribución Shoes Tatiana C. LTDA.*,

Indicador	Diciembre 2023	Diciembre 2024	Variación
Ventas Totales	$ 7.037.188,77	$ 5.865.686,05	-16.65%
Descuento de Ventas	$ 530.772,77	$ 402.849,04	-24.10%
Ventas Netas	$ 6.506.416,00	$ 5.462.837.01	- 19.10%
Costo de Ventas	$ 4.297.992,62	$ 3.316.894,94	-22.83%
Utilidad Bruta	$ 2.208.423,38	$ 2.145.942.07	-2.83%
Utilidad Neta	$ 24.679,40	$ 22.058,40	-10.62%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	4.41%	2.8%	-36.51%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	7.35%	5.8.3%	-21.09%
Ganancia o Pérdida del Ejercicio	$ 24,679.40	$ 22,058.40	-10.62%

Nota. Datos tomados de los estados financieros de Importación y Distribución Shoes Tatiana C. LTDA)., según información de la Superintendencia de Compañías.

Al analizar la **Tabla 1** de los indicadores financieros de la empresa Importación y Distribución Shoes Tatiana C. LTDA., se observa una caída significativa del 16% en las ventas totales y una disminución del 19% en las ventas netas en el periodo evaluado. Esta contracción se puede atribuir a una combinación de factores tanto internos como externos. Entre los más relevantes se encuentra la reducción en la demanda general del mercado, consecuencia de una disminución en la capacidad adquisitiva de los consumidores, probablemente influenciada por la inflación y el entorno económico desfavorable.

Adicionalmente, la empresa enfrenta una competencia creciente, especialmente de marcas extranjeras, en su mayoría provenientes de China, que a partir del 1 de mayo del 2024 se ve beneficiado por el TLC (Tratado de Libre Comercio) entre Ecuador y China que ha ido disminuyendo de forma progresiva los aranceles en la categoría de calzado, lo cual permite que se ofrezcan productos similares a precios considerablemente más bajos, afectando la percepción de valor por parte del cliente final. Otro factor relevante en el entorno competitivo es el crecimiento acelerado de las importaciones mediante el régimen de importación simplificada conocido como "4x4", el cual permite a personas naturales recibir paquetes desde el exterior sin pago de aranceles, siempre que se cumplan ciertos requisitos, como un valor máximo de USD 400 por envío y un peso máximo de 4 kilogramos. Este régimen, diseñado para facilitar compras personales no comerciales a través de servicios de courier, ha ganado gran popularidad entre los consumidores ecuatorianos.

Según datos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), durante el 2024 este tipo de importaciones registró un crecimiento del 91 % en comparación con el 2023, lo que evidencia una creciente preferencia por adquirir productos directamente desde plataformas internacionales como Shein, Amazon o AliExpress, Temu a precios más competitivos que los ofrecidos por el comercio local.

Es importante mencionar que, a partir del 16 de junio de 2025, entró en vigencia la aplicación de un arancel único de USD 20 por cada paquete recibido bajo el régimen 4x4. Esta medida, adoptada por el Comité de Comercio Exterior (COMEX), tiene como objetivo frenar el crecimiento acelerado de las importaciones personales en esta modalidad.

Tanto la Rentabilidad sobre Activos (ROA) como la Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) registraron caídas importantes del 36.51% y 21.09%, lo que refleja que la empresa no está aprovechando sus recursos con la misma eficiencia que antes y que la rentabilidad para los socios se ha visto reducida. Si bien Shoes Tatiana sigue generando ganancias, los resultados muestran una desaceleración en su desempeño financiero. Esto plantea la necesidad de tomar decisiones estratégicas que reactiven las ventas, controlen mejor los costos y ayuden a sacar mayor provecho de los recursos disponibles, para así fortalecer su sostenibilidad en el tiempo

1.2. Formalizar la declaración de la O/P

"Shoes Tatiana Digital: Una estrategia de E-commerce para transformar locales físicos en centros de venta inteligente y rentable"

El comercio electrónico ha revolucionado la forma en que los consumidores interactúan con las marcas, generando un impacto significativo en los países de Sudamérica. Si bien naciones como Brasil y Chile lideran el sector con ingresos millonarios, Ecuador se encuentra en una etapa

emergente dentro de este panorama, lo cual representa una gran ventaja estratégica para emprendimientos visionarios como Shoes Tatiana.

Con un ingreso anual de $800 millones en e-commerce, el mercado ecuatoriano aún no ha alcanzado su máximo potencial, lo que deja un espacio abierto para marcas locales que deseen tomar la delantera. En este sentido, Shoes Tatiana se encuentra en el momento ideal para evolucionar hacia un modelo de negocio enfocado 100% en lo digital, aprovechando el bajo nivel de saturación y la creciente preferencia de los consumidores por las compras en línea.

El impulso del comercio electrónico no solo permitiría a Shoes Tatiana expandir su alcance más allá de su tienda física, sino también automatizar procesos, optimizar costos operativos y crear una experiencia de compra más cómoda y personalizada para sus clientes. Integrar una plataforma de e-commerce propia, junto con estrategias efectivas de marketing digital y alianzas logísticas, le dará a la marca una ventaja competitiva sólida y sostenible.
Además, al posicionarse como una marca moderna, accesible y conectada con las tendencias globales, Shoes Tatiana podrá atraer nuevas audiencias, fidelizar a sus clientas actuales y diferenciarse con fuerza frente a la competencia local, que aún no ha consolidado su presencia en el entorno digital.

El contexto actual del e-commerce en Ecuador no solo presenta un desafío, sino una extraordinaria oportunidad para que Shoes Tatiana crezca, lidere e inspire la transformación digital del sector calzado, demostrando que innovar en lo local también puede abrir puertas a lo global.

Declaración de Oportunidad:

Shoes Tatiana, una empresa dedicada a la venta de calzado, enfrenta el desafío de expandir su alcance comercial y mejorar la experiencia de compra de sus clientes en un mercado cada vez más digitalizado. Actualmente, la venta se realiza principalmente en tiendas físicas, limitando el acceso a nuevos segmentos de clientes y restringiendo el crecimiento en ventas.

Aprovechar este momento es clave: los consumidores ecuatorianos están cada vez más abiertos a las compras online, impulsadas por la comodidad, la seguridad y la variedad de productos que encuentran en el entorno digital. Por ello, migrar hacia un modelo de negocio enfocado en e-commerce no solo potenciará las ventas y el alcance geográfico de Shoes Tatiana, sino que también consolidará su posicionamiento como una marca moderna, ágil y con visión de futuro. La creciente digitalización del comercio y el cambio en los hábitos de consumo hacia canales online representan una oportunidad estratégica para Shoes Tatiana.

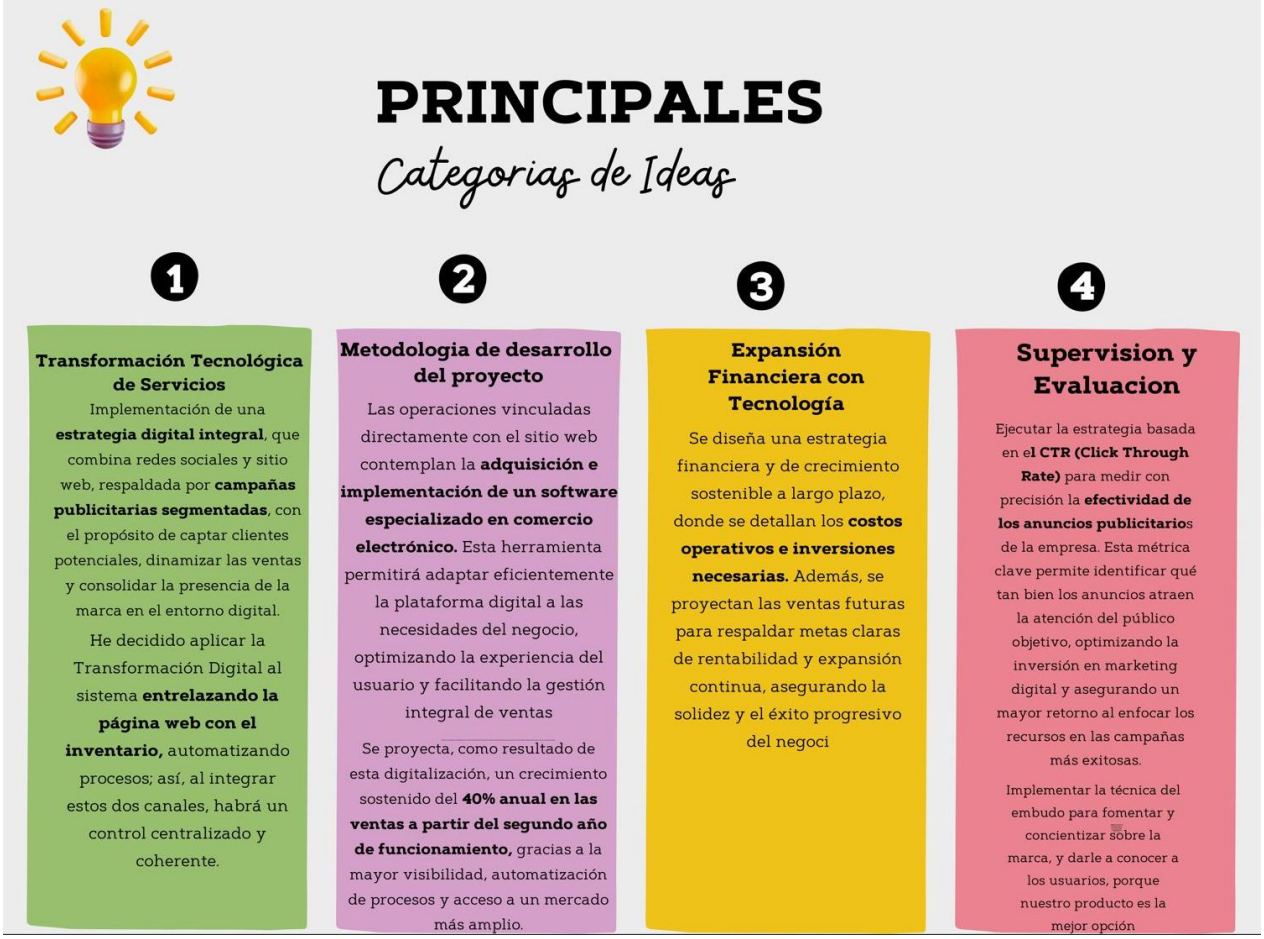
La empresa puede ampliar su alcance, mejorar la experiencia del cliente y aumentar sus ventas mediante la implementación de una plataforma de comercio electrónico para venta directa al

público, aprovechando el posicionamiento de su marca y respondiendo a la demanda insatisfecha de conveniencia y acceso digital por parte de sus clientes actuales y potenciales.

Para resolver los problemas identificados, se reunieron varias ideas a través de una lluvia de ideas organizada. Estas propuestas se agruparon en cuatro temas importantes Transformación tecnológica de servicios, metodología de desarrollo del proyecto, expansión financiera con tecnología, supervisión y evaluación.
Cada uno de estos temas aborda puntos clave que ayudarán a obtener resultados en venta y evaluar la efectividad de las campañas, atrayendo más clientes y ser más competitiva frente a otras comercializadoras de zapatos.

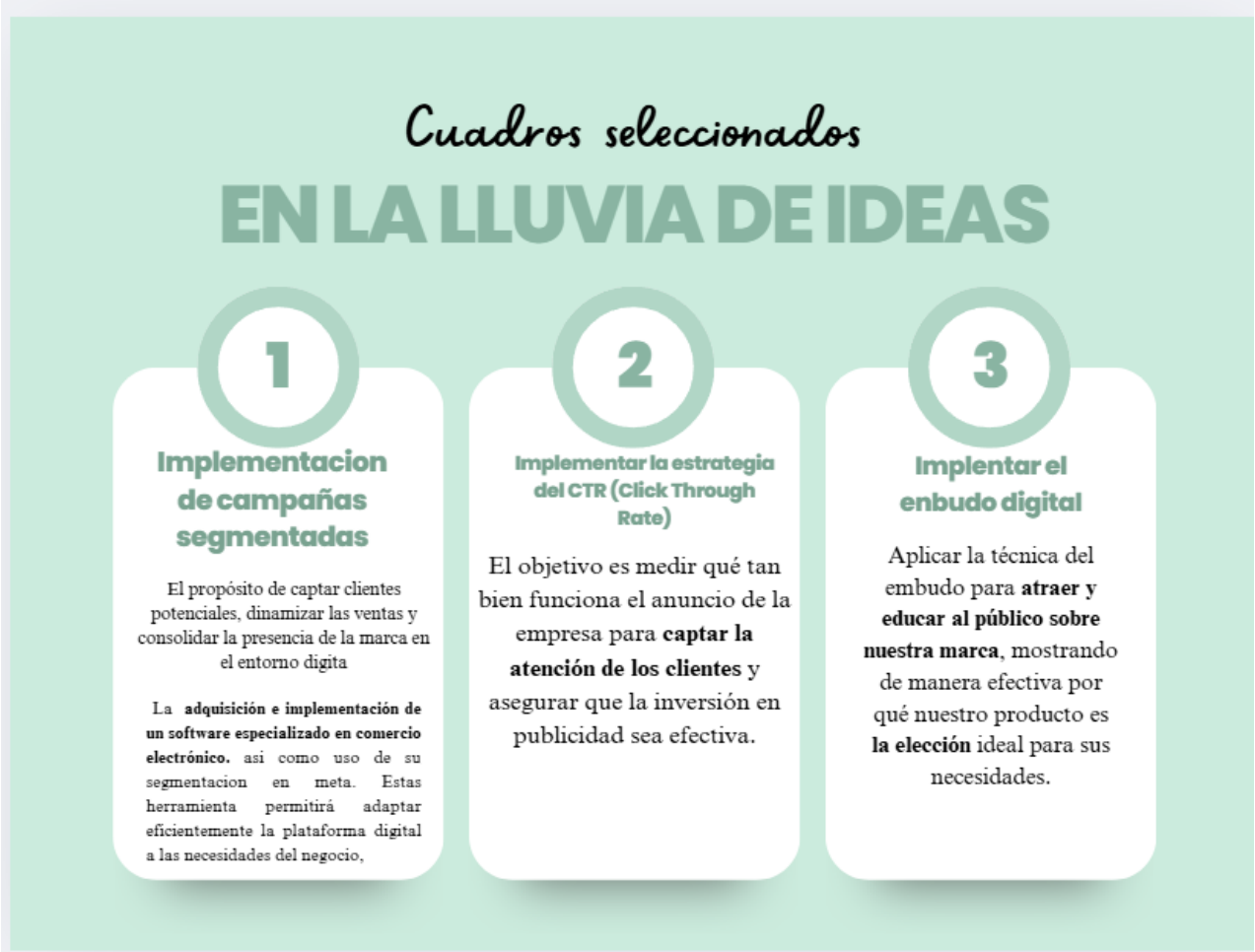
Más adelante, en la **Figura 1**, se muestra un resumen visual con las ideas principales de cada categoría. Este resumen destaca las acciones más importantes para promover la digitalización en nuestro e-commerce y fomentar el uso de nuevas tecnologías por parte de los clientes, convirtiéndola en una venta.

Figura 1. *Principales categorías de ideas*



Por otro lado, la **Figura 2** muestra las ideas elegidas como las más prácticas y con mayor impacto dentro del conjunto generado en la lluvia de ideas. Estas propuestas se enfocan principalmente en el aprovechamiento de herramientas digitales y estrategias de marketing efectivas para aumentar la visibilidad, atraer nuevos clientes y mejorar la conexión con el público objetivo.

Figura 2. *Ideas seleccionadas de la lluvia de ideas*



En la f**igura 3** se presenta el diagrama de Ishikawa, una herramienta que nos permite visualizar de forma clara las principales causas que están dificultando la consolidación del canal de e-commerce en la empresa Shoes Tatiana. La falta de consolidación del canal de e-commerce en Shoes Tatiana responde a una combinación de factores estratégicos, tecnológicos, operativos y humanos.

Figura 3. *Diagrama de Ishikawa para formalizar la problemática*



Nota. La figura muestra un diagrama de Ishikawa que identifica las causas clave de la falta de consolidación del canal e-commerce en áreas como personas, procesos, tecnología, estrategia y marketing.

Entre las principales causas se identifican la ausencia de una planificación digital clara, una plataforma tecnológica desactualizada, procesos aún centrados en la venta presencial, escasa capacitación del personal en atención online, baja visibilidad en medios digitales y una experiencia de cliente poco atractiva. Estos elementos limitan la capacidad de Shoes Tatiana para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y aprovechar el creciente mercado digital. Superar estas barreras requiere una transformación integral que abarque la estrategia, la tecnología, los procesos internos, el marketing digital y la gestión del talento, con el fin de consolidar un modelo de negocio competitivo y sostenible en el entorno del comercio electrónico.

El diagrama deja claro que no basta con estar en internet. Hoy en día, para que un canal e-commerce funcione de verdad, es necesario dar un paso más: avanzar hacia una transformación digital real. Esto implica no solo implementar herramientas tecnológicas, sino también revisar y fortalecer la cultura organizacional de la empresa, actualizar procesos, formar al equipo y tener objetivos claros y alineados con el entorno digital.

Solo así Shoes Tatiana podrá consolidar su canal de e-commerce, fortalecer su presencia online y lograr un crecimiento sostenible que responda a las nuevas formas de consumo de sus clientes.

1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

Con base en este diagnóstico, se han definido objetivos estratégicos que responden directamente a los desafíos identificados en el análisis del diagrama de Ishikawa y la lluvia de ideas. Estos objetivos buscan potenciar las ventas digitales, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la posición de Shoes Tatiana en el mercado digital, aprovechando al máximo las oportunidades actuales:

Los siguientes objetivos han sido definidos con base en las necesidades del negocio y las oportunidades identificadas:

Objetivo General:

Consolidar el canal de e-commerce de Shoes Tatiana mediante una transformación digital integral para la venta directa al público, con el fin de potenciar su alcance comercial, incrementar las ventas, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer su posicionamiento en el entorno digital.

Objetivos Específicos:

- **Optimizar la plataforma de comercio electrónico (e-commerce)** para permitir ventas directas al público con disponibilidad 24/7, logrando que al menos el 20% de las ventas totales de Shoes Tatiana se realicen por este canal en los primeros 6 meses de operación.
- **Implementar un sistema de CRM en el canal e-commerce** para centralizar la información del cliente y automatizar acciones de marketing personalizado, con el fin de aumentar la tasa de recompra en un 10% en un plazo de 6 meses.
- **Establecer alianzas logísticas** que permitan cubrir al menos el 80% del territorio nacional con entregas eficaces, en un plazo de 6 meses desde la activación de la tienda online.
- **Capacitar al 100% del personal vinculado a procesos digitales** (ventas, atención al cliente, logística y marketing) en un plazo máximo de 6 meses, garantizando el uso eficiente de herramientas tecnológicas.
- **Desarrollar e implementar un sistema de análisis y monitoreo continuo del canal e-commerce,** utilizando herramientas de analítica digital que generen reportes mensuales y permitan aplicar mejoras en al menos el 80% de las acciones planificadas, en los próximos 6 meses.
- **Diseñar e implementar campañas de marketing digital segmentadas**, dirigidas a públicos diferenciados según su comportamiento de compra y preferencias, con el objetivo de aumentar la tasa de conversión del canal e-commerce en un 15%, en un plazo de 6 meses.

La definición de estos objetivos específicos permite a Shoes Tatiana establecer una hoja de ruta clara, estructurada y medible para consolidar su canal de e-commerce a través de una transformación digital integral. Esta transformación abarca dimensiones clave como la

optimización de la experiencia del cliente, la eficiencia de los procesos internos, campañas de marketing segmentadas, implementación del CRM, la capacitación del personal y la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas. Al alinear estos elementos, Shoes Tatiana no solo mejora su operatividad y capacidad de respuesta ante los nuevos hábitos de consumo, sino que también refuerza su posicionamiento competitivo en un entorno digital cada vez más exigente y dinámico.

Además, el enfoque en la analítica, la segmentación y la personalización digital fortalece su capacidad de adaptación, lo cual es muy importante para incrementar las ventas sostenidamente y construir una ventaja competitiva duradera. En definitiva, esta planificación estratégica posiciona a Shoes Tatiana en el camino hacia un crecimiento sólido, rentable y alineado con las tendencias del mercado digital.

1.4. Establecer prioridades en sus objetivos

Una vez definidos los objetivos generales y específicos del proyecto Implementación de una Plataforma de Comercio Electrónico para la Venta Directa al Público en la Empresa Shoes Tatiana, es fundamental establecer el orden de prioridad de los objetivos específicos definidos. Esta priorización permite asignar recursos humanos, tecnológicos, así como financieros de forma eficiente y estratégica, tiempos y esfuerzos, maximizando el impacto de las acciones. A continuación, se establece la jerarquía de los objetivos según su relevancia para la consolidación del canal e-commerce**,** su impacto directo en las ventas y su grado de dependencia respecto a otros objetivos**.**

Además, esta priorización permite que cada acción emprendida tenga sentido dentro del camino que Shoes Tatiana ha decidido recorrer, crecer de forma sostenible, llegar a más clientes en todo el país, mejorar su experiencia de compra y posicionarse con fuerza en el entorno digital. Al organizar los objetivos según su impacto y relevancia, la empresa podrá tomar decisiones más acertadas y enfocar sus recursos en lo que realmente importa, construir un canal de e-commerce que no solo venda, sino que conecte con las personas, genere valor y represente un paso firme hacia el futuro de la marca.

A continuación, en la **Tabla 2**, se detallan los objetivos específicos priorizados, acompañados de las estrategias correspondientes y los factores de priorización que respaldan su selección, con el fin de orientar eficientemente la implementación del canal de e-commerce en la empresa Shoes Tatiana.

Tabla 2. *Matriz de priorización de la Empresa Importación y Distribución Shoestatiana C. LTDA.*

Objetivos	Estrategia	Factores de Priorización
Optimizar la plataforma de comercio electrónico para aumentar las ventas un 20%	Optimizar una plataforma de e-commerce centrada en el cliente, que permita garantizar su disponibilidad 24/7 y maximizar su uso como canal de venta.	- Más clientes prefieren la comodidad de comprar en línea. - Reducción de los costos operativos en relación con los gastos asociados a las tiendas físicas. - Con el auge del e-commerce, mejorar la plataforma permite llegar a nuevos clientes.
Implementar un sistema de CRM en el canal e-commerce para aumentar la tasa de recompra en un 10%	Construir un ecosistema de relación con el cliente más inteligente y automatizado, capaz de incentivar la recompra de forma personalizada, relevante y rentable, fortaleciendo así la fidelización y el crecimiento del canal e-commerce.	- Lograr que los clientes actuales vuelvan a comprar con mayor frecuencia, con comunicaciones personalizadas y automatizadas. - Automatizar el proceso de marketing y atención al cliente. - Tomar decisiones basada en datos.
Diseñar e implementar campañas de marketing digital segmentadas, para aumentar la tasa de conversión en un 15%	Realizar una segmentación precisa del público objetivo, personalización de mensajes y ofertas, automatización y remarketing.	- Una segmentación adecuada asegura que los mensajes lleguen a las audiencias correctas. - Priorizar la creación de contenido y promociones adaptadas a cada segmento. - La implementación de flujos automáticos y campañas de remarketing.

Nota. La tabla prioriza los objetivos estratégicos clave para impulsar el canal e-commerce, mejorar la logística y fortalecer las capacidades del equipo.

En esta tabla, se reflejan los objetivos priorizados que se consideran clave para la implementación exitosa de las estrategias digitales de Shoes Tatiana. Los factores de priorización permiten evaluar la relevancia e impacto de cada objetivo, asegurando que las acciones se concentren en las áreas estratégicas con mayor efecto en la transformación del modelo de negocio.

Es importante destacar que el objetivo de **incrementar la adopción del canal e-commerce** es uno de los más relevantes, ya que responde a la creciente demanda de los consumidores por experiencias de compra accesibles, rápidas y convenientes desde cualquier lugar, especialmente fuera del entorno de las tiendas físicas.

La **Tabla 3** muestra la priorización de los objetivos en función de su frecuencia de selección, destacando aquellos que tienen mayor impacto en la consolidación del canal e-commerce de Shoes Tatiana. Este análisis orienta la toma de decisiones hacia las acciones más estratégicas para garantizar una implementación digital exitosa.

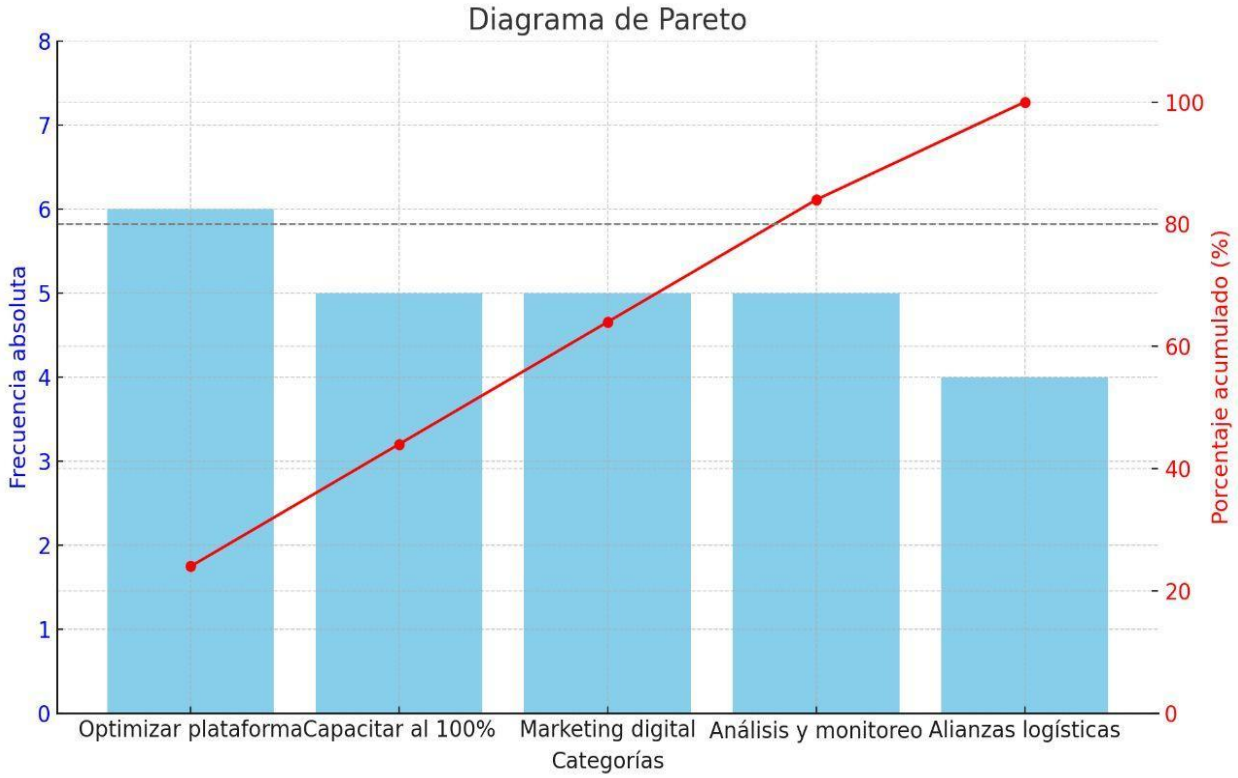
Tabla 3. *Priorización por frecuencia de los objetivos de la Importación y Distribución Shoestatiana C. LTDA.,*

Objetivo	Actividad	Frecuencia	%
Optimizar la plataforma de comercio electrónico para ventas directas al público con disponibilidad 24/7, logrando el 20% de las ventas.	Revisar velocidad, caídas, errores y experiencia del usuario simulando tráfico en horas no laborables y monitorear estabilidad.	6	24%
Establecer alianzas logísticas que permitan cubrir al menos el **80% del territorio nacional** con entregas eficaces.	Lograr alianzas estratégicas con empresas de logística tanto local como nacional.	4	16%
Capacitar al 100% del personal vinculado a procesos digitales.	Diseñar el plan de capacitación en ventas, servicio al cliente, logística, marketing de las ventas online.	5	20%
Implementar un sistema de CRM en el canal e-commerce para centralizar la información del cliente, con el fin de aumentar la tasa de recompra en un 10%	Evaluar y escoger la plataforma CRM que mejor se adapte a las necesidades y presupuesto	5	20%
Diseñar e implementar campañas de marketing digital segmentadas para aumentar la tasa de conversión del canal e-commerce en un 15%	Realizar una segmentación precisa del público objetivo basada en análisis de datos para crear campañas personalizadas que impulsen la conversión.	5	20%
Totales		**25**	**100%**

El análisis de esta tabla permite analizar que los objetivos más valorados para Shoes Tatiana están directamente relacionados con su transformación digital, en especial en desarrollar campañas, implementar un monitore y capacitar al personal, los 3 con una frecuencia del 20%. Esto refleja el interés de la empresa por adaptarse a las nuevas formas en que sus clientas desean comprar: de forma más cómoda, rápida y accesible, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Por otro lado, aunque el objetivo de establecer alianzas que permitan cubrir con el territorio nacional esta con una frecuencia (12%), sigue siendo esencial. El compromiso del equipo humano es clave para que esta transición al entorno digital sea efectiva y sostenible. Tener colaboradores preparados y seguros en el uso de nuevas tecnologías no solo mejora la operación, sino que también impacta directamente en la calidad del servicio al cliente.

Figura 4. *Diagrama de Pareto de los objetivos de la Empresa Importación y Distribución Shoestatiana C. LTDA.,*



Nota. La figura muestra el Diagrama de Pareto que identifica los objetivos más críticos para enfocar los esfuerzos en la transformación digital de Shoes Tatiana.

Shoes Tatiana se proyecta como una marca preparada para incorporar herramientas tecnológicas de vanguardia. Esto permitirá mejorar la experiencia del cliente, ampliar su alcance comercial y lograr una gestión más eficiente de los recursos. Todo este proceso estará sustentado en una plataforma digital sólida, diseñada para fortalecer su operatividad y garantizar un desarrollo empresarial sostenible a largo plazo.

1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Medir el avance del proyecto mediante indicadores claros y específicos es clave para garantizar su éxito. Estos indicadores de control permiten verificar si los objetivos planteados para mejorar el

modelo de negocio de Shoes Tatiana se están cumpliendo, especialmente en lo que respecta a la inclusión financiera y la transformación digital. En esta etapa, se han definido métricas estratégicas que evaluarán el rendimiento de cada objetivo previamente establecido, proporcionando una base sólida para tomar decisiones informadas.

Objetivo	*Estrategia*	*Indicadores*	*Fórmula*
Optimizar la plataforma de comercio electrónico para aumentar las ventas un 20%	Optimizar una plataforma de e-commerce centrada en el cliente, que permita garantizar su disponibilidad 24/7 y maximizar su uso como canal de venta.	- Tiempo de disponibilidad, medir si la tienda está operativa 24/7. - Tasa de conversión	Tiempo en línea / Tiempo total × 100 N° de compras / N° de visitantes × 100
Implementar un sistema de CRM en el canal e-commerce para aumentar la tasa de recompra en un 10%	Construir un ecosistema de relación con el cliente más inteligente y automatizado, capaz de incentivar la recompra de forma personalizada, relevante y rentable, fortaleciendo así la fidelización y el crecimiento del canal e-commerce.	- Tasa de recompra - Tasa de apertura y clic de campañas automatizadas	Clientes que compraron más de una vez / Total clientes ×100 Emails abiertos/Emails enviados × 100
Diseñar e implementar campañas de marketing digital segmentadas, para aumentar la tasa de conversión en un 15%	Realizar una segmentación precisa del público objetivo, personalización de mensajes y ofertas, automatización y remarketing.	- Tasa de conversión. - CTR – Click Through Rate (Tasa de clics).	N° conversiones / N° Total de visitas × 100 N°clics en el Anuncio/ N° de impresiones x100

Gracias a estos indicadores, será posible ajustar acciones, detectar áreas que requieren mejoras y asegurar que los resultados esperados se alcancen con efectividad. La **Tabla 4** ofrece una visión detallada de los principales indicadores, los cuales permitirán un monitoreo constante de las estrategias, aportando información objetiva sobre su impacto y eficiencia. Esta herramienta de seguimiento es esencial para mantener el rumbo correcto y maximizar el impacto del proyecto.

A continuación, presentamos los indicadores que ayudarán a Shoes Tatiana a medir cómo va avanzando en cada uno de los objetivos que se han priorizado. Más allá de números, estos indicadores son una forma de analizar lo que ocurre en el día a día**,** cómo se siente el cliente, cómo responde el equipo, y si las acciones tomadas realmente están generando los cambios que buscamos:

- **Tiempo de disponibilidad,** este indicador mide la capacidad de nuestra tienda online para estar operativa y accesible en todo momento**,** sin interrupciones que impidan al cliente entrar y realizar su compra cuando lo desee, en cualquier hora y día.
- **Tasa de conversión:** que muchas personas visiten nuestra tienda online puede parecer un éxito, pero si la mayoría se va sin comprar, algo no está funcionando. La tasa de conversión nos permite medir cuántos clientes encuentran lo que buscan, se sienten cómodos y deciden comprar.
- **Tasa de recompra:** Una elevada tasa de recompra indica que las acciones implementadas en digitalización, uso de CRM y campañas de marketing segmentadas están teniendo un impacto favorable. Esto demuestra un aumento en la fidelidad del cliente y contribuye a consolidar un crecimiento sostenible y rentable del canal e-commerce, al transformar a los compradores esporádicos en consumidores habituales.
- **Tasa de apertura y clic de campañas automatizadas**: La tasa de apertura y clic de campañas automatizadas mide la efectividad del contenido y la segmentación, indicando cuántos usuarios interactúan con los mensajes enviados.
- **CTR – Click Through Rate (Tasa de clics)**: El CTR o tasa de clics mide el porcentaje de usuarios que hacen clic en un enlace respecto al total de impresiones del anuncio o mensaje.

Estos indicadores permiten evaluar distintos aspectos del rendimiento del canal e-commerce, el tiempo de disponibilidad asegura que la tienda virtual esté siempre operativa y accesible para los clientes; la tasa de conversión refleja la proporción de visitantes que realizan una compra, mostrando la capacidad del sitio para captar y persuadir a los usuarios; la tasa de recompra evidencia la lealtad del cliente y la efectividad de las estrategias de CRM y marketing para fomentar compras repetidas; y la tasa de apertura y clic en campañas automatizadas junto con el CTR miden la eficacia de las comunicaciones digitales, indicando el nivel de interacción de los usuarios con los mensajes y anuncios enviados.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

2.1 Exploración

En el siguiente análisis, se explorarán las alternativas estratégicas para optimizar el modelo de negocio de Shoes Tatiana, con un enfoque en soluciones que impulsen la consolidación del canal digital y fortalezcan la experiencia del cliente. En esta etapa se identifican y analizan las posibles opciones que Shoes Tatiana puede adoptar para fortalecer su canal digital y mejorar su presencia en el mercado online. Estas alternativas pueden incluir mejoras tecnológicas, alianzas logísticas, capacitación del personal, implementación de campañas de marketing digital, entre otras. Cada opción será evaluada en función de su viabilidad, impacto esperado y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Alternativa A:

La propuesta de actualizar el sitio web se posiciona como el pilar fundamental de la transformación digital de Shoes Tatiana. En un mundo cada vez más conectado, la página web no es solo una vitrina, es el primer saludo, la bienvenida que recibe el cliente cuando se acerca a la marca. Es el espacio donde navega por curiosidad, compara opciones y toma decisiones. Por eso, invertir en una plataforma moderna, ágil, segura y adaptada a cualquier dispositivo no es un gasto es una inversión es una apuesta por la confianza del cliente, por facilitarle el camino y por construir una experiencia de compra cercana, eficiente y memorable.

Tabla 5. *Costos estimados de la alternativa A: Optimizar la plataforma de comercio electrónico*

Concepto de Costo	Costo Estimado Anual	% de Participación
Actualizar la página web	$7.200	22.6%
Desarrollo de la plataforma operadores logísticos	$4.200	12.7%
Software de gestión de inventario	$3.500	10.5%
Capacitación del personal	$1.000	3.0%
Gastos de publicidad y marketing digital	$5.300	16.0%
Gastos de mantenimiento y soporte técnico	$8.000	24.1%
Desarrollo de manuales y procesos	$1.200	3.6%
Otros costos	$2.500	7.5%
Valor Total	**$33.200**	**100%**

Según la **Tabla 5** correspondiente a la Alternativa A, la inversión estimada para llevar adelante la optimización del canal de comercio electrónico asciende a $33.200 anuales**,** distribuidos en áreas clave que sostienen la operación, la experiencia del cliente y el crecimiento digital de Shoes Tatiana.

Los rubros con mayor participación son el mantenimiento técnico y soporte que representa el 24%, la actualización de la página web con el 22.6% y las campañas de marketing digital con el 16%**.** Esta distribución refleja una estrategia equilibrada, que no solo se enfoca en tener una tienda online operativa, sino en que funcione bien, sea atractiva para el cliente y tenga visibilidad en el entorno digital.

Uno de los componentes más significativos es la actualización de la página web**,** con un valor de $7.200 (22.6% del total)**.** Este monto está completamente justificado, la web es el corazón del canal digital. Es el lugar donde el cliente entra, navega, decide y compra. Por eso, invertir en una plataforma moderna, segura, rápida y adaptada a cualquier dispositivo no es un lujo, sino una decisión estratégica para generar confianza, facilitar la compra y construir una buena experiencia para el cliente**.**

Análisis de la Alternativa A

Actualizar y mejorar la página web de Shoes Tatiana implica mucho más que un cambio visual. Es transformar el sitio actual en una plataforma moderna, intuitiva y verdaderamente centrada en el cliente. El objetivo es ofrecer una experiencia de compra ágil, personalizada y, sobre todo, segura.

Esta alternativa contempla mejoras profundas: desde el diseño visual hasta aspectos técnicos esenciales como la velocidad de carga, la facilidad de navegación, la compatibilidad con dispositivos móviles y la incorporación de funcionalidades clave para un e-commerce eficiente.

Invertir en esta mejora es apostar por el corazón del canal digital. La página web es la puerta de entrada a la marca, el primer contacto con el cliente y muchas veces el factor decisivo para concretar una compra. Su calidad impacta directamente en la confianza del usuario, en las tasas de conversión y en el posicionamiento de Shoes Tatiana en un mercado cada vez más competitivo.

Alternativa B: Implementación de un sistema CRM para aumentar la tasa de recompra

Esta alternativa propone centralizar y gestionar la información de los clientes para realizar una comunicación personalizada, mejorar la experiencia de compra y fomentar la fidelidad. Esto permite identificar patrones de comportamiento, segmentar audiencias y automatizar campañas específicas que incentiven a los clientes a volver a comprar, incrementando así la rentabilidad y sostenibilidad del canal e-commerce. Además, busca optimizar la gestión comercial y fortalecer la relación con los clientes para lograr un crecimiento sostenible y fidelización de los clientes.

La **Tabla 6** presenta un desglose de los costos financieros estimados a la implementación de la Alternativa B.

Tabla 6. *Costos estimados de la Alternativa B: Implementación de un sistema CRM para aumentar la tasa de recompra*

Concepto de Costo	Costo Estimado Anual	% de Participación
Licencias de software CRM	$10.000	55.5%
Consultoría e implementación	$5.000	27.8%
Capacitación y entrenamiento	$2.000	11.1%
Mantenimiento y soporte técnico	$500	2.8%
Otros costos	$500	2.8%
Valor Total	**$18.000**	**100%**

La distribución anual de los costos para implementar el sistema CRM revela que la mayor parte del presupuesto, un 55.5%, se destina a las licencias de software, lo que subraya la necesidad de

contar con una plataforma sólida y funcional para gestionar eficazmente la relación con los clientes.

En segundo lugar, la consultoría e implementación representa el 27.8% del total, evidenciando que una porción considerable del gasto se enfoca en adaptar, personalizar e integrar el CRM según las particularidades del canal e-commerce, además de capacitar al personal para su correcto manejo. La capacitación y entrenamiento ocupa un 11.1% del presupuesto, reflejando la importancia de preparar al equipo para maximizar el uso de las herramientas y procesos que ofrece el CRM. Por último, los costos por mantenimiento, soporte técnico y otros gastos menores, cada uno con un 2.8%, son esenciales para garantizar la continuidad, actualización y buen funcionamiento del sistema a largo plazo.

Esta distribución muestra un equilibrio en la estructura de costos, donde la mayor inversión está en software y servicios especializados, asegurando una implementación exitosa y un aprovechamiento óptimo del CRM, clave para incrementar la tasa de recompra y fortalecer la fidelidad en el canal e-commerce.

Análisis de la Alternativa B

La alternativa B plantea incorporar un sistema CRM que permita a Shoes Tatiana conocer mejor a sus clientes, centralizando su información y fortaleciendo la relación con ellos de forma más cercana y personalizada. Esta iniciativa no solo busca mejorar su experiencia de compra, sino también motivarlos a volver y comprar nuevamente, lo que resulta clave para hacer el negocio más rentable y sostenible.

Aunque su implementación implica ciertos costos, como licencias, asesoría, capacitación y soporte técnico, estos se compensan con los beneficios a mediano plazo: una mayor tasa de recompra, ingresos más estables y menor dependencia de atraer nuevos clientes constantemente.

En lo operativo, el CRM permite automatizar tareas, segmentar públicos y lanzar campañas más efectivas, lo que ahorra tiempo y mejora la comunicación. Además, brinda información útil para adaptarse mejor a los hábitos y preferencias de los clientes. Todo esto contribuye a que Shoes Tatiana fortalezca su presencia digital, se diferencie de la competencia y logre relaciones más duraderas y significativas con sus consumidores.

Alternativa C:

Diseñar e implementar campañas de marketing digital segmentadas, orientadas a incrementar la tasa de conversión del canal e-commerce de Shoes Tatiana, a través de una segmentación precisa del público objetivo, la personalización de contenidos y ofertas según intereses y

comportamientos, el uso de herramientas de automatización y la aplicación de técnicas de remarketing que impulsen decisiones de compra más efectivas.

Tabla 7. *Costos estimados de la Alternativa C: Diseñar e implementar campañas de marketing digital segmentadas.*

Concepto de Costo	Costo Estimado Anual	% de Participación
Software de analítica y segmentación	$3.500	28.7%
Creatividad y personalización de contenidos	$3.200	26.3%
Herramientas de automatización	$1.300	10.4%
Publicidad digital (media buying)	$1.200	9.9%
Monitoreo y optimización	$1.800	14.8%
Otros gastos	$1.200	9.9%
Valor Total	**$12.200**	**100%**

La **Tabla 7** analiza la Alternativa C, asciende a $12.200, revela una asignación estratégica de recursos enfocada en mejorar la conversión del canal e-commerce. La mayor parte del gasto se destina a software de analítica y segmentación (28.7%), lo que refleja la prioridad de entender al público objetivo para ejecutar campañas precisas. Le siguen la creatividad y personalización de contenidos (26.3%) y las herramientas de automatización (10.4%), que buscan ofrecer mensajes relevantes y optimizar procesos. El presupuesto también considera la publicidad digital (9.9%) y el monitoreo y optimización (14.8%), asegurando tanto la difusión como la mejora continua de las campañas. Finalmente, un 9.9% se asigna a otros gastos operativos. Esta distribución muestra un enfoque integral y equilibrado que respalda el objetivo de aumentar la tasa de conversión en un 15% mediante acciones bien segmentadas, automatizadas y orientadas al comportamiento del consumidor.

Análisis de la Alternativa C

La alternativa C propone desarrollar e implementar campañas de marketing digital segmentadas como estrategia clave para aumentar la tasa de conversión del canal e-commerce de Shoes Tatiana en un 15%. Esta iniciativa se basa en una segmentación precisa del público objetivo, la personalización de mensajes y ofertas, el uso de herramientas de automatización y la aplicación de estrategias de remarketing, lo cual permite llegar con mayor efectividad a cada tipo de cliente en función de su comportamiento, intereses y etapa en el proceso de compra.

Desde el punto de vista financiero, esta alternativa contempla una inversión anual estimada de $12.200, distribuida principalmente en software de analítica y segmentación (28.7%), creatividad y personalización de contenidos (26.3%), herramientas de automatización (10.4%), medios publicitarios (9.9%), monitoreo y optimización (14.8%) y otros costos operativos (9.9%). Esta distribución evidencia un enfoque estratégico en tecnología, contenido y mejora continua.

En términos operativos, la alternativa permite optimizar los recursos de marketing al automatizar procesos y focalizar esfuerzos en audiencias con mayor probabilidad de conversión, incrementando así la eficiencia de las campañas. Además, fortalece la relación con los clientes al ofrecerles una experiencia más relevante y personalizada.

En cuanto al impacto en el mercado, esta estrategia mejora el posicionamiento digital de Shoes Tatiana, incrementa la visibilidad de la marca frente a los segmentos adecuados y fomenta la fidelización a través de comunicaciones más efectivas, contribuyendo al crecimiento rentable y sostenido del canal e-commerce.

2.2. Limitación y formalización

En esta etapa se evaluarán y delimitarán las alternativas estratégicas anteriormente analizadas para Shoes Tatiana, con el fin de identificar aquellas que resulten más viables, sostenibles y alineadas con sus objetivos de crecimiento digital. La evaluación considerará tres dimensiones que son: la factibilidad financiera, el impacto operativo en los procesos actuales y la capacidad real de implementación a corto y mediano plazo.

Estas alternativas centradas en tecnología, la relación con los clientes y campañas de marketing para mejorar el alcance, la conversión y la fidelización, serán valoradas no solo por su aporte técnico, sino también por su contribución a fortalecer y consolidar el canal de ventas online.

Alternativa A: Optimizar la plataforma de comercio electrónico

La **actualización de la página web** significa realizar mejoras y cambios en el sitio web existente para que sea más moderno, funcional y eficiente. Esto incluye renovar el diseño visual, optimizar la velocidad y navegación, garantizar que funcione bien en dispositivos móviles, agregar o mejorar funcionalidades.

Actividades clave:

- **Optimización técnica,** es importante que la plataforma esté siempre disponible, cargue rápidamente y funcione sin errores en cualquier dispositivo. Esto garantiza que el cliente pueda navegar sin inconveniente y hace posible que las ventas online se mantengan activas las 24 horas.
- **Implementación de funcionalidades clave de e-commerce**, integrar funcionalidades como un carrito de compras, pasarelas de pago seguras, una gestión de productos y stock en tiempo real es garantizar que el cliente pueda comprar de manera efectiva.

- **Mejoras en seguridad digital,** la seguridad es clave para generar confianza en el cliente, especialmente al manejar pagos con tarjetas de crédito y datos personales. Caso contrario, se corre el riesgo de perder clientes y enfrentar problemas legales.

Limitación de la alternativa: La implementación requiere personal técnico calificado en desarrollo web, y será necesario contratar proveedores externos, lo que incrementa costos y tiempos. La actualización de la página web es fundamental para consolidarse en el entorno digital, y en el caso de Shoes Tatiana**,** representa una sucursal digital que nunca cierra, que permite a los clientes buscar productos, comprar en cualquier momento**,** sin importar el lugar o la hora.

Alternativa B: Implementación de un sistema CRM para aumentar la tasa de recompra

El principal desafío al implementar un sistema CRM en Shoes Tatiana consiste en lograr que se integre adecuadamente con los procesos ya establecidos y que sea adoptado de manera efectiva por el equipo de trabajo. Este reto implica enfrentar posibles resistencias al cambio, capacitar al personal, asegurar la calidad de los datos disponibles y destinar tiempo y recursos al proceso. Superar estas barreras será fundamental para que el CRM genere un impacto positivo en la fidelización de los clientes y en el incremento de la tasa de recompra.

Actividades clave:

- **Diagnóstico de necesidades y objetivos del CRM,** realizar un análisis detallado de los procesos actuales de la empresa relacionados con la atención al cliente, ventas y postventa, con el fin de identificar oportunidades de mejora y establecer claramente qué se espera lograr con la implementación del sistema CRM. Es fundamental comprender cómo se gestionan actualmente las interacciones con los clientes, desde el primer contacto hasta el seguimiento posterior a la compra.
- **Selección de la herramienta CRM adecuada,** esta etapa permite analizar y comparar diversas plataformas de CRM disponibles en el mercado, considerando el costo de adquisición y mantenimiento, las funcionalidades como automatización de marketing, gestión de contactos, análisis de datos, integración con otros sistemas, y la compatibilidad con los sistemas y procesos actuales de la empresa.
- **Preparación e integración de la base de datos de clientes,** recopilar toda la información disponible sobre los clientes actuales como ventas anteriores, registros en la plataforma e-commerce, interacciones en redes sociales y otras bases de datos internas. Limpieza de datos para eliminar duplicados, corregir errores y completar información para disponer de una base de datos confiable.
- **Capacitación del equipo,** diseñar y ejecutar programas de formación dirigidos al personal que utilizará el sistema CRM, con el objetivo de asegurar un manejo adecuado de la herramienta y aprovechar al máximo sus funcionalidades, como el seguimiento de clientes, segmentación, automatización de tareas y análisis de datos.

Limitación de la alternativa: La **implementación de un sistema CRM** para aumentar la tasa de recompra presenta limitaciones importantes, ya que su efectividad depende de factores internos que deben gestionarse adecuadamente. Entre ellos se destacan la necesidad de contar con una base de datos de clientes confiable y bien segmentada, la curva de aprendizaje del equipo que requiere capacitación y adaptación, así como la inversión inicial y los costos de mantenimiento. Además, existe el riesgo de efectividad si no se lidera adecuadamente el cambio, y la necesidad de soporte técnico constante para garantizar el correcto funcionamiento y aprovechamiento del sistema.

Un CRM bien gestionado permitirá fortalecer la relación con los clientes, personalizar su experiencia, automatizar tareas y optimizar la gestión comercial de una manera más eficiente.

Alternativa C: Implementar campañas de marketing digital segmentadas

Implementar **campañas de marketing digital segmentadas** permite a Shoes Tatiana llegar de forma más efectiva a distintos grupos de clientes, con mensajes personalizados y relevantes según sus intereses, comportamientos o historial de compra. Esto mejora la **tasa de conversión**, optimiza el uso del presupuesto publicitario al evitar esfuerzos generalizados, y fortalece la relación con el cliente al hacerle sentir que la marca comprende sus necesidades. Además, contribuye a aumentar la fidelización, la recompra y el valor de vida del cliente, factores importantes en el crecimiento digital del negocio.

Actividades clave:

- **Análisis del público objetivo,** recopilar datos demográficos, comportamiento y de historial de compra. Identificar segmentos de clientes con características y necesidades comunes. A partir de este análisis, se podrá identificar segmentos de clientes que comparten características similares y permitirá diseñar estrategias de marketing más precisas y efectivas.
- **Selección de canales digitales,** elegir las plataformas más adecuadas para cada segmento. Esta actividad consiste en identificar y seleccionar los canales digitales más eficientes para llegar a cada grupo de clientes según sus características, comportamientos y preferencias de consumo. No todos los segmentos responden igual a los mismos medios
- **Diseño de mensajes y contenido personalizado,** utilizar lenguaje y estilo acordes al perfil del cliente. Permitirá crear mensajes, que se ajusten a las características, intereses y necesidades de cada segmento de clientes identificado. Para lograrlo, es fundamental emplear un lenguaje, tono y estilo comunicacional que conecten emocionalmente con el público objetivo, esto permitirá la eficiencia de las campañas al hacer que cada cliente se sienta identificado y valorado por la marca.
- **Análisis de resultados,** valuar métricas como tasa de apertura, clics, conversión y retorno de inversión, en esta etapa podemos revisar y evaluar los indicadores de desempeño de las campañas digitales, entre las métricas más relevantes se encuentran la tasa de apertura**,** que muestra qué porcentaje de destinatarios abrió los mensajes enviados; los clics**,** que indican la cantidad de usuarios que interactuaron con los enlaces; la tasa de conversión**,** que refleja cuántos visitantes realizaron una compra.

Limitación de la alternativa: Esta alternativa es clave para consolidar el canal digital de Shoes Tatiana y mejorar la experiencia del cliente, La implementación de campañas de marketing digital segmentadas enfrenta varias limitaciones, entre ellas la necesidad de contar con datos precisos y actualizados para una segmentación efectiva, lo cual puede ser un desafío si la información no es confiable. Además, gestionar múltiples campañas personalizadas aumenta la complejidad operativa y puede requerir recursos especializados, mientras que los costos asociados a la publicidad y producción de contenido pueden elevarse considerablemente. También existe el riesgo de saturar a los clientes con demasiados mensajes, lo que podría afectar negativamente la percepción de la marca, y la dificultad para medir con exactitud el impacto de cada campaña cuando se utilizan múltiples canales simultáneamente.

Las tres alternativas propuestas, **Alternativa A, referente a la actualización de la página web**; Alternativa B, **Implementación de un sistema CRM para aumentar la tasa de recompra**, y Alternativa C, **Crear campañas segmentadas de marketing digital**, no son caminos aislados, sino piezas que se unen para dar forma a una experiencia de compra más ágil y satisfactoria.

- **Alternativa A: Mejorar la plataforma de comercio electrónico**, esta opción se enfoca en optimizar la experiencia de compra en línea, haciendo que el proceso sea más sencillo, rápido y accesible en todo momento. Su principal beneficio es el potencial aumento de ventas digitales y la mejora en la satisfacción del cliente. Sin embargo, implica invertir en tecnología y garantizar una gestión constante para evitar fallos y mantenerse competitivo frente a otras tiendas.

- **Alternativa B: Implementar un sistema CRM para fomentar la recompra**, el uso de un CRM permite administrar de manera organizada la relación con los clientes, facilitando la personalización y el seguimiento de cada contacto para aumentar la fidelidad y las ventas repetidas. Aunque sus beneficios pueden ser duraderos, su éxito depende de contar con datos confiables, capacitar al equipo y lograr una adecuada adopción del sistema, además de la inversión necesaria y el soporte técnico continuo.

- **Alternativa C: Crear campañas segmentadas de marketing digita,** esta estrategia consiste en dirigir mensajes específicos a grupos determinados para maximizar la relevancia y efectividad de las promociones. Permite un uso más eficiente del presupuesto y mejora la conexión con los clientes. No obstante, requiere una gestión detallada y recursos especializados, existe el riesgo de saturar a la audiencia con demasiados mensajes y es necesario monitorear constantemente para optimizar los resultados.

Esta transformación no se trata solo de vender por internet, sino de estar más cerca, responder mejor, y crear momentos de confianza en cada paso del proceso. Apostar por estas tres alternativas es apostar por un canal digital que no solo funcione, sino que también emocione. Porque detrás de cada clic hay una persona.

3. Analizar y Valorar las Alternativas

3.1. Parámetros para el análisis y valoración de alternativas

Para elegir la alternativa más adecuada que acompañe el crecimiento digital de Shoes Tatiana, se estableció un enfoque de análisis que integra tanto criterios financieros como estratégicos. El objetivo no es solo identificar la opción con mayor rentabilidad, sino también aquella que se conecte mejor con la visión a largo plazo de la empresa, tomando en cuenta la calidad del servicio al cliente, la eficiencia en las operaciones y, sobre todo, la sostenibilidad del modelo de negocio. A continuación, se detallan los principales parámetros financieros utilizados en la valoración:

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Es el porcentaje que refleja la rentabilidad esperada de una inversión. Se emplea para comparar distintas opciones, siendo preferible aquella cuya tasa supere el rendimiento mínimo requerido por la empresa.
- **Valor Actual Neto (VAN):** Este indicador financiero permite estimar si una alternativa es rentable al calcular la diferencia entre el valor actual de los ingresos esperados y los costos proyectados. Si el resultado es positivo, significa que la propuesta aporta valor económico a la empresa.
- **Margen Neto Proyectado:** Hace referencia a la utilidad estimada que quedaría después de cubrir todos los costos y gastos, expresada como porcentaje sobre las ventas. Ayuda a visualizar qué tan eficiente será cada alternativa desde el punto de vista financiero. "El margen neto indica cuánto gana una empresa por cada dólar de ventas, después de deducir todos sus costos y gastos. Un margen alto sugiere mayor eficiencia y rentabilidad." (Moya, 2015, p. 92)
- **Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR):** Corresponde a la rentabilidad mínima que la empresa espera alcanzar para que una inversión sea aceptable. Sirve como referencia para decidir si una alternativa cumple con los niveles deseados de retorno. "La tasa mínima atractiva de retorno es la rentabilidad que iguala el costo de oportunidad del capital invertido. Sirve como referencia para decidir si aceptar o rechazar una inversión." (Baca Urbina, 2013, p. 143)
- **Temporalidad del Análisis**: La temporalidad del análisis hace referencia al período de tiempo considerado para evaluar las alternativas propuestas en un proyecto, en este caso, para la optimización del canal e-commerce de *Shoes Tatiana*. Este aspecto es fundamental, ya que afecta directamente los resultados de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Margen Neto Proyectado.

Para este análisis, se ha definido un período de 3 años, durante el cual se proyectan los flujos de ingresos, egresos y beneficios asociados a cada alternativa. Este plazo permite evaluar de manera realista el retorno esperado de las inversiones, así como su impacto en la eficiencia operativa y la sostenibilidad del modelo digital de Shoes Tatiana.

Este periodo se selecciona porque coincide con los ciclos financieros típicos del negocio, permite un plazo adecuado para la recuperación de la inversión y se ajusta a los tiempos usuales en proyectos de transformación digital. De esta manera, se asegura una visión completa y práctica que facilita una toma de decisiones informada.

La utilización de índices financieros en Shoes Tatiana permite evaluar de manera objetiva la viabilidad y rentabilidad de las distintas alternativas estratégicas para su crecimiento digital. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones informadas, al medir la eficiencia operativa, la rentabilidad esperada y el riesgo asociado a cada proyecto. Así, Shoes Tatiana puede orientar sus recursos hacia las opciones que generan mayor valor, garantizando un desarrollo sostenible y competitivo en el mercado digital.

3.2. Escenario de ingresos para cada alternativa

En esta sección se realiza una proyección de los ingresos esperados para cada una de las alternativas diseñadas para potenciar el canal digital de Shoes Tatiana. El objetivo es calcular de manera precisa los flujos de ingresos que cada estrategia podría generar, tomando en cuenta variables como el aumento en las ventas, la adquisición de nuevos clientes y el fortalecimiento de la fidelidad de los usuarios. Esta evaluación permitirá comparar el rendimiento económico estimado de cada opción, proporcionando una visión completa que complemente los análisis financieros y operativos, para que Shoes Tatiana pueda tomar decisiones acertadas que impulsen su rentabilidad y crecimiento sostenible en el entorno digital.

Alternativa A: Optimizar la plataforma de comercio electrónico

Esta alternativa busca mejorar la plataforma digital para facilitar el acceso de los clientes finales a la tienda online, incrementando el volumen de ventas y aumentando la frecuencia de compra.

- **Proyección de usuarios y clientes activos:** Se espera un crecimiento anual sostenido en el número de visitantes y compradores en la página web. Para el primer año, se estima alcanzar alrededor de 330 usuarios activos, generando aproximadamente 1,000 transacciones anuales, asumiendo que cada cliente realice al menos 3 compras anuales. Según datos del INEC, el consumo per cápita en Ecuador es de aproximadamente 2.7 pares de zapatos por persona al año. En el segundo año, se proyecta un aumento a 760 usuarios activos y 2.300 transacciones, mientras que para el tercer año se prevé llegar a 1,500 usuarios y 4,500 transacciones anuales, lo que representaría una tasa de adopción del 20% sobre la base total de clientes potenciales.
- **Ingreso promedio por transacción:** El ingreso estimado por cada par de zapatos vendido es de USD 50, con una proyección de crecimiento a USD 53 en el tercer año. Este aumento refleja una mayor confianza del cliente en la tienda online y un uso más frecuente de la

plataforma, impulsado por una mejor experiencia de compra y una oferta de productos más atractiva.

- **Ingresos anuales estimados:** Se proyecta que los ingresos por ventas online alcancen los $50.000 en el primer año, $115.000 en el segundo y hasta $238.500 en el tercer año. Este crecimiento sostenido estará impulsado por el aumento progresivo de usuarios, una mayor frecuencia de compra y la mejora continua en la experiencia digital ofrecida por Shoes Tatiana.

Tabla 8. *Estimación de ingresos y costos operativos para cada alternativa*

Datos	Alternativa A (e-commerce)	Alternativa B (CRM)	Alternativa (Segmentación)
Clientes	330 – 1.500	200 - 330	230 - 300
Tasa de adopción	10%	8%	7%
Volumen promedio de transacciones (anual)	1000 - 4.500	600 - 1.000	700 - 900
Ingresos promedio por transacción ($)	50 - 53	50 - 53	50 - 53
Ingresos totales (anual)	50.000 - 238.500	30.000 - 53.000	35.000 – 47.700
Costos operativos (50% de ingresos)	25.000 - 119.250	15.000 - 26.500	17.500 - 23.850
Gastos generales (35% de ingresos)	17.500 - 83.475	10.500 - 18.550	12.250 – 16.695
Beneficio neto	7.500 – 35.775	4.500 – 7.950	5.250 – 7.155
Margen neto	15%	15%	15%

Nota. La tabla compara ingresos, costos y beneficios proyectados de tres alternativas, destacando la optimización del e-commerce como la opción más rentable y escalable para Shoes Tatiana.

La **Alternativa A** (***Optimizar la plataforma de comercio electrónico***) representa la opción más rentable y con mayor impacto en el modelo de negocio de Shoes Tatiana a mediano plazo. Su tasa de adopción, ingresos por transacción y potencial de escalabilidad la convierten en un eje estratégico para consolidar el canal digital. Sin embargo, para que tenga éxito, debe complementarse con una logística sólida y un equipo humano capacitado (Alternativas B y C), permitiendo así una experiencia integral para el cliente.

3.3. Escenario de los posibles resultados financieros cada alternativa

Cada alternativa representa oportunidades valiosas y desafíos específicos. Esto permite a Shoes Tatiana tomar decisiones estratégicas que se ajusten a sus objetivos de crecimiento en el entorno digital, considerando no solo el impacto económico, sino también la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y el compromiso con construir una marca cercana, confiable y sostenible.

Tabla 9. *Resultados financieros para la Alternativa A: Optimizar la plataforma de comercio electrónico*

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	$ -33.200			
Volumen promedio de transacciones (anual)		1.000	2.300	4.500
Ingresos promedio por transacción ($)		$ 50	$ 50	$ 53
Ingresos totales (anual)		$ 50.000	$115.000	$238.500
Costos operativos (50% de ingresos)		$ 25.000	$ 57.500	$119.250
Gastos generales (35% de ingresos)		$ 17.500	$ 40.250	$83.475
Beneficio neto	$-33.200	$ 7.500	$ 17.250	$ 35.775
Margen neto		15%	15%	15%
TMAR: % 10				
TIR: % 23.94				
VAN: $ 14.749				

Nota. La tabla muestra que la Alternativa A es financieramente viable, con una TIR del 23,94% y un VAN positivo, reflejando alta rentabilidad y rápida recuperación de la inversión.

El análisis financiero de la **Tabla 9** muestra una inversión inicial de $33.200 en el Año 0, necesaria para su puesta en marcha. A lo largo de los tres años siguientes, se observa un crecimiento sostenido tanto en el volumen de transacciones (de 1.000 a 4.500) como en el ingreso promedio por transacción (de $50 a $53), lo que refleja una adopción positiva del producto y posibles mejoras en la propuesta de valor. Los ingresos totales aumentan considerablemente, pasando de $50.000 en el primer año a $238.500 en el tercero, manteniendo un margen neto constante del 15%, a pesar del incremento proporcional de los costos operativos y gastos generales. El beneficio neto acumulado en el periodo alcanza los $60.525, con utilidades desde el primer año, lo que evidencia una rápida recuperación de la inversión. Además, los indicadores financieros confirman la viabilidad del proyecto: una TIR del 23,93%, muy superior a la TMAR del 10% y un VAN positivo de $14.749, lo que demuestra una alta rentabilidad y generación de valor para Shoes Tatiana.

Tabla 10. *Resultados financieros para la Alternativa B: Implementación de un sistema CRM para aumentar la tasa de recompra*

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	$ -18.000			
Volumen promedio de transacciones (anual)		600	800	1.000
Ingresos promedio por transacción ($)		$ 50	$ 50	$ 53
Ingresos totales (anual)		$ 30.000	$ 40.000	$53.000
Costos operativos (50% de ingresos)		$ 15.000	$ 20.000	$26.500
Gastos generales (35% de ingresos)		$ 10.500	$ 14.000	$18.550
Beneficio neto	$-18.000	$ 4.500	$ 6000	$ 7.950
Margen neto		15%	15%	15%
TMAR: 10 %				
TIR: % 1.14				
VAN: $ -2.977,46				

Nota. La tabla revela que la Alternativa B no es viable, con una TIR de solo 1,14% y un VAN negativo.

El análisis financiero muestra que el proyecto requiere una inversión inicial de $18.000 y genera ingresos anuales crecientes de $30.000, $40.000 y $53.000 en los tres años siguientes, con un margen neto del 15%, lo que se traduce en beneficios netos de $4.500, $6.000 y $7.950. Sin embargo, a pesar del crecimiento en ingresos y utilidades, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es apenas del 1,14%, muy por debajo de la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) del 10%, y el Valor Actual Neto (VAN) resulta negativo en -$2.977,46. Esto indica que el proyecto no es financieramente rentable**,** ya que no logra cubrir el costo de oportunidad del capital invertido y, por tanto, no se recomienda su ejecución en estas condiciones**.**

Tabla 11. *Resultados financieros para la Alternativa C: Implementar campañas de marketing digital segmentadas*

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	$ -12.200			
Volumen promedio de transacciones (anual)		700	800	900
Ingresos promedio por transacción ($)		$ 50	$ 50	$ 53
Ingresos totales (anual)		$ 35.000	$ 40.000	$47.700
Costos operativos (50% de ingresos)		$ 17.500	$ 20.000	$23.850
Gastos generales (35% de ingresos)		$ 12.250	$ 14.000	$16.695
Beneficio neto	$-12.200	$ 5.250	$ 6.000	$ 7.155
Margen neto		15%	15%	15%
TMAR: % 12				
TIR: % 15.96				
VAN: $ 2.368				

Nota. La tabla muestra que la Alternativa C es rentable, con TIR del 15,96% y VAN positivo, siendo una opción segura para impulsar el canal digital.

El proyecto resulta financieramente viable, ya que con una inversión inicial de $12.200 en el Año 0, se generan ingresos crecientes de $35.000, $40.000 y $47.700 en los tres años siguientes, con un beneficio neto constante del 15% anual ($5.250, $6.000 y $7.155 respectivamente). Los costos operativos y gastos generales representan el 50% y 35% de los ingresos, lo que permite una rentabilidad sostenida. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 15,96%, superior a la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) del 12%, y el Valor Actual Neto (VAN) es de $2.368, lo que confirma que el proyecto genera valor y es una opción atractiva para invertir.

Tras comparar las tres alternativas propuestas, se concluye que la Alternativa A: Optimizar la plataforma de comercio electrónico es la opción más rentable y estratégica para Shoes Tatiana, ya que presenta la mayor TIR (23,94%)**,** un VAN positivo significativo de $14.749**,** y un beneficio neto acumulado de $60.525, lo que demuestra una alta generación de valor y una rápida recuperación de la inversión. En segundo lugar, la Alternativa C: Implementar campañas de marketing digital segmentadas, aunque con menor escala, también resulta financieramente viable, al tener una TIR de 15,96% y un VAN positivo de $2.368, lo cual la convierte en una opción segura y de bajo riesgo. En contraste, la Alternativa B: Implementación de un sistema CRM para

aumentar la tasa de recompra presenta una TIR muy baja (1,14%) y un VAN negativo (-$2.977,46)**,** por lo que no se recomienda su ejecución, dado que no cumple con los criterios mínimos de rentabilidad financiera. En este contexto, lo más conveniente sería apostar por la Alternativa A, ya que ofrece un alto potencial de crecimiento y rentabilidad para el negocio. Como apoyo estratégico, la Alternativa C también representa una opción interesante que puede complementar y fortalecer los resultados.

3.4. Pros y contras cada alternativa

Con el fin de analizar de manera adecuada las tres alternativas planteadas para Shoes Tatiana, es necesario adoptar un enfoque integral que contemple tanto el impacto financiero de cada alternativa como los costos operativos implicados y su influencia en el posicionamiento de la marca. La **Tabla 12** sintetiza estos aspectos, integrando variables clave como el desempeño económico, la estructura de gastos y los efectos en el mercado. Esta perspectiva comparativa permite tomar decisiones estratégicas más fundamentadas y alinear la elección con los objetivos de expansión, sostenibilidad y fortalecimiento del canal digital de la empresa.

Tabla 12. *Resumen de la perspectiva financiera de cada alternativa*

Alternativa	Impacto sobre las finanzas	Costos	Impacto sobre el mercado
Optimizar la plataforma de comercio electrónico	Tiene un impacto financiero positivo; aunque requiere una inversión inicial significativa, permite optimizar procesos, reducir costos operativos y aumentar ingresos por ventas digitales, contribuyendo al crecimiento sostenible.	Analizar los costos permite conocer la inversión real y los beneficios esperados, asegurando que la digitalización esté alineada con los objetivos comerciales y operativos de la empresa.	Actualizar la plataforma mejora el posicionamiento digital, fortalece la relación con los clientes actuales y abre oportunidades para captar nuevos segmentos.
Implementación de un sistema CRM para aumentar la tasa de recompra	Impacto financiero negativo: pese a la inversión moderada y el crecimiento en ingresos, el retorno financiero a corto plazo es insuficiente para justificar la ejecución bajo las condiciones actuales.	La inversión está orientada a mejorar la fidelización y la comunicación personalizada, pero no se traduce en beneficios financieros inmediatos ni en rentabilidad adecuada.	Estratégicamente positivo: mejora la experiencia del cliente, personaliza la comunicación y fortalece la fidelización, aportando valor a largo plazo.
Implementar campañas de marketing digital segmentadas	Opción atractiva con impacto financiero positivo y controlado; presenta bajo riesgo y un retorno razonable en el corto y mediano plazo, facilitando el crecimiento comercial.	Requiere inversión inicial en diseño estratégico, producción de contenidos, compra de espacios publicitarios y adquisición de herramientas digitales para una gestión eficiente.	Mejora el posicionamiento de la marca en segmentos específicos, aumenta la captación de clientes potenciales y optimiza el uso de recursos de marketing.

Las tres alternativas analizadas tienen impactos distintos para Shoes Tatiana. Optimizar la plataforma de e-commerce ofrece el mayor beneficio financiero y potencial de crecimiento, aunque exige una inversión inicial significativa. El sistema CRM, pese a su bajo retorno en el corto plazo, aporta valor estratégico al fortalecer la fidelización. Las campañas de marketing digital representan una opción de bajo riesgo, con retorno razonable y mejoras en el posicionamiento de marca. En especial, la actualización de la página web destaca como una inversión estratégica que no solo impulsa las finanzas, sino que también refuerza la presencia digital y abre nuevas oportunidades en el mercado.

Para evaluar cuál alternativa se adapta mejor a las necesidades de **Shoes Tatiana**, es fundamental analizar cada opción desde una perspectiva financiera, considerando tanto los costos como su impacto en el mercado. En la **Tabla 12** se presenta un resumen comparativo que refleja cómo cada propuesta influye en la rentabilidad, los recursos requeridos y el posicionamiento de la marca, facilitando una toma de decisiones más clara y alineada con los objetivos estratégicos de crecimiento y digitalización de la empresa.

Tabla 13. *Pros y contras de cada alternativa*

Alternativa	Pros	Contras
Optimizar la plataforma de comercio electrónico	- Permite llegar a nuevos segmentos de clientes. - Acceso 24/7, el cliente puede comprar en cualquier momento. - Permite escalar el negocio sin depender de puntos de venta físicos.	- Alta inversión inicial. - Requiere personal capacitado. - Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad. - Tiempo de implementación.
Implementación de un sistema CRM para aumentar la tasa de recompra	- Tomar decisiones más informadas. - Gestionar relaciones personalizadas. - Centralizar la información de cada cliente.	- Complejidad en la integración con sistemas existentes - No generar beneficios económicos inmediatos
Implementar campañas de marketing digital segmentadas	- Mayor efectividad en la captación de clientes - Optimización del presupuesto de marketing. - Segmentación y personalización de campañas	- Necesidad de monitoreo constante. - Competencia alta en canales digitales - Resultados variables y dependientes del diseño de la campaña.

Nota. La tabla resume ventajas y desventajas clave de cada alternativa, resaltando el alto potencial del e-commerce frente a sus desafíos iniciales.

- **Optimizar la plataforma de comercio electrónico**, Optimizar la plataforma de comercio electrónico representa una estrategia clave para *Shoes Tatiana*, ya que permite llegar a nuevos segmentos de clientes, operar las 24 horas y escalar el negocio sin depender de puntos de venta físicos. Aunque requiere una alta inversión inicial, personal capacitado y enfrenta riesgos tecnológicos, sus beneficios a largo plazo en términos de crecimiento, eficiencia y

posicionamiento digital superan los desafíos si se implementa con una planificación adecuada.

- **Implementación de un sistema CRM para aumentar la tasa de recompra,** La implementación de un sistema CRM para *Shoes Tatiana* ofrece beneficios estratégicos como la centralización de la información de cada cliente, la gestión de relaciones personalizadas y la posibilidad de tomar decisiones más informadas, lo que fortalece la fidelización y mejora la experiencia del cliente. Sin embargo, presenta desventajas como la complejidad en la integración con sistemas existentes y la falta de beneficios económicos inmediatos, lo que limita su impacto financiero en el corto plazo.
- **Implementar campañas de marketing digital segmentadas,** Implementar campañas de marketing digital segmentadas representa una alternativa efectiva, ya que permite una mayor precisión en la captación de clientes, optimiza el uso del presupuesto de marketing y facilita la personalización de los mensajes según cada segmento. No obstante, esta estrategia exige un monitoreo constante, enfrenta alta competencia en los canales digitales y sus resultados pueden variar considerablemente según el diseño y la ejecución de la campaña, lo que implica un reto en términos de consistencia y retorno esperado.

Las tres alternativas analizadas ofrecen oportunidades valiosas para el crecimiento de *Shoes Tatiana*, pero con impactos y niveles de riesgo distintos. Optimizar la plataforma de comercio electrónico (Alternativa A) destaca por su alto potencial de rentabilidad y capacidad de crecimiento, siendo la opción más sólida a largo plazo, aunque requiere una inversión inicial significativa. Implementar un sistema CRM (Alternativa B) aporta valor estratégico al mejorar la relación con los clientes y fortalecer la fidelización, pero su impacto financiero es limitado en el corto plazo. Por su parte, las campañas de marketing digital segmentadas (Alternativa C) representan una alternativa flexible y de menor riesgo, con beneficios medibles a corto y mediano plazo, especialmente en términos de posicionamiento y captación de nuevos clientes. La elección ideal dependerá del equilibrio entre la capacidad de inversión de la empresa, sus objetivos estratégicos y el plazo en el que se espera obtener resultados.

3.5 Elección de alternativa más viable

La Alternativa A se posiciona como la opción más viable para *Shoes Tatiana* debido a su alto impacto financiero, su capacidad de generar ingresos crecientes y su **c**ontribución directa al crecimiento sostenible del negocio. Aunque requiere una inversión inicial significativa de $33.200, esta se justifica plenamente por los beneficios proyectados a largo plazo, como la reducción de costos operativos, la automatización de procesos, la ampliación del alcance comercial y la disponibilidad del canal de ventas 24/7. La alternativa no solo mejora la eficiencia interna, sino que también fortalece el posicionamiento digital y permite escalar el modelo de negocio sin depender de locales físicos, optimizando el uso de los recursos.

Desde el punto de vista financiero, esta alternativa demuestra una rentabilidad clara y sostenible, con un Valor Actual Neto (VAN) de $14.749 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 23,94**%**, cifras que superan ampliamente la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) del 10%. Estos indicadores reflejan que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que genera valor real para la empresa. En comparación con las otras alternativas evaluadas, que presentan un VAN negativo o un TIR por debajo de la TMAR, esta propuesta se distingue por su solidez y su alineación con los objetivos comerciales, operativos y digitales, consolidándola como la opción más estratégica y rentable.

4. Evaluar Riesgos de la Alternativa Seleccionada

4.1. Matriz de riesgos

Para evaluar de forma precisa los riesgos asociados a la opción seleccionada, se implementó una herramienta analítica fundamentada en el enfoque de impacto y probabilidad, según los lineamientos propuestos por Asana (2024). Esta técnica examina cada posible amenaza considerando dos dimensiones fundamentales: la intensidad de sus efectos negativos en caso de materializarse y la frecuencia estimada con la que podría presentarse. A cada dimensión se le asigna un valor numérico en una escala del 1 al 5, donde 1 equivale a una incidencia o consecuencia mínima y 5 refleja un escenario altamente perjudicial o muy probable. Posteriormente, ambos valores se combinan mediante una multiplicación, lo que permite establecer un indicador cuantitativo del nivel de riesgo. Este resultado se clasifica en tres categorías bien definidas: Riesgo Bajo, si el producto es menor; Riesgo Medio, para niveles intermedios; y Riesgo Alto, cuando el resultado refleja un escenario crítico que requiere medidas inmediatas de mitigación. Esta clasificación facilita una gestión proactiva y prioritaria de los riesgos más relevantes.

En este contexto, los riesgos con una valoración entre 1 y 6 se consideran de baja prioridad, mientras que aquellos entre 7 y 12 son de nivel medio y requieren acciones moderadas. Los riesgos con valores superiores a 12 se clasifican como críticos, exigiendo un plan de mitigación inmediato (León-Bermeo, 2021). A continuación, en la **Figura 5**, se presenta la matriz que ilustra cómo se evalúan los riesgos mediante la combinación de impacto y probabilidad.

Figura 5. *Matriz de Riesgos para Evaluar*

Impacto/ Probabilidad	Muy Improbable (1)	No es Probable (2)	Posible (3)	Probable (4)	Muy Probable (5)
Insignificante (1)	1	2	3	4	**5**
Menor (2)	2	4	6	8	**10**
Moderada (3)	3	6	9	12	**15**
Importante (4)	4	8	12	16	**20**
Catastrófica (5)	5	10	15	20	**25**

Nota. La figura permite identificar y priorizar los riesgos según su impacto y probabilidad, facilitando una gestión preventiva y eficaz.

Gracias a esta matriz, se logra una visión clara y estructurada de los riesgos vinculados a cada una de las alternativas analizadas. Esta herramienta no solo permite cuantificar cada amenaza mediante un valor numérico objetivo, sino que también facilita priorizar los riesgos según su nivel de impacto y probabilidad. Al contar con esta información, es posible diseñar estrategias de mitigación específicas y eficientes, enfocando los recursos de la empresa en prevenir los escenarios más críticos. De esta manera, se fortalece la capacidad de respuesta ante imprevistos y se garantiza una ejecución más segura, estratégica y controlada del proyecto.

En la matriz se identifican riesgos específicos relacionados con la optimización de la plataforma de e-commerce es una jugada estratégica esencial para Shoes Tatiana, ya que abre la puerta a nuevos públicos, asegura disponibilidad continua las 24 horas del día y permite escalar el negocio de forma ágil y rentable, sin la limitación de locales físicos. Es una apuesta directa al crecimiento sostenible y a la expansión de la marca en el entorno digital.

Algunos ejemplos de riesgos identificados son:

- **Caídas de la plataforma web**: Cuando aumenta el número de visitantes en la página, existe una alta probabilidad de que el sitio se caiga, lo cual representa un riesgo importante para la operación del negocio. Este riesgo ha sido clasificado como alto, con un valor de 16, por lo que es fundamental implementar medidas efectivas para prevenirlo y garantizar que la plataforma funcione de manera estable en todo momento.
- **Baja adopción digital**: Este riesgo se considera **moderado y con una probabilidad posible** (valor de 9), ya que la adopción tecnológica por parte de los clientes es un factor clave para el éxito del proyecto. Si los usuarios muestran resistencia a utilizar la nueva plataforma o no

comprenden sus beneficios, esto puede limitar su alcance y reducir la efectividad de la estrategia digital. Por ello, es esencial desarrollar acciones que fomenten la confianza, la capacitación y una experiencia de usuario amigable, para facilitar la transición y maximizar la aceptación del cambio

- **Problemas con pasarelas de pago:** Esté riesgo se considera, **No es probable y importante y con una probabilidad posible** (valor de 8), La presencia de errores o interrupciones en las plataformas de pago digitales representa un riesgo crítico, ya que puede impedir que los clientes finalicen sus compras. Este tipo de fallas afecta directamente la confianza del consumidor, disminuye las ventas y perjudica la reputación de la tienda en línea. Por ello, es fundamental contar con proveedores confiables, sistemas de respaldo y un monitoreo constante que garantice el funcionamiento seguro y continuo de los métodos de pago disponibles.

El uso de la matriz de riesgos facilita la identificación de los riesgos más críticos, permitiendo enfocar los recursos en su prevención o control. Esta herramienta estratégica asegura una gestión anticipada de los posibles inconvenientes, minimizando su impacto y protegiendo el éxito de la alternativa seleccionada durante su implementación.

4.2. Identificación y evaluación de riesgos

Partiendo de la alternativa elegida, que consiste en optimizar la plataforma de comercio electrónico, se identificaron los riesgos más relevantes vinculados a su ejecución. Cada riesgo fue analizado considerando dos aspectos fundamentales: la probabilidad de que ocurra y el nivel de impacto que podría generar, ambos valorados en una escala del 1 al 5. Esta evaluación conjunta permite enfocar esfuerzos en los riesgos más críticos y establecer acciones concretas para mitigarlos, asegurando así la continuidad operativa, el crecimiento sostenible y el fortalecimiento digital de la Empresa Shoes Tatiana. A continuación, en la **Tabla 14**, se presenta la identificación de los principales riesgos y sus características:

Tabla 14. *Identificación de los riesgos*

Riesgo	Descripción
Amenazas cibernéticas	Representan una amenaza crítica que puede comprometer la seguridad y confianza en la plataforma. Estas vulnerabilidades no solo ponen en riesgo la información sensible de clientes y la confianza.
Caídas de la plataforma web	A medida que aumenta el tráfico, existe alta probabilidad de fallos en el sistema, lo cual podría interrumpir la operación.
Baja adopción digital por parte de los usuarios	La falta de conocimiento de los clientes sobre la nueva plataforma puede limitar su uso.
Problemas con las pasarelas de pago	Riesgo de ataques cibernéticos o fugas de datos que comprometan la confianza de los usuarios en la plataforma de banca móvil.
Competencia desleal (importaciones baratas, TLC con China)	Este riesgo es crítico porque debilita la capacidad del negocio para competir, al forzar una baja de precios y desviar a los clientes hacia productos más baratos, que muchas veces no ofrecen la misma calidad. Esto puede afectar directamente las ventas y poner en peligro la estabilidad y permanencia de la empresa en el mercado

Cada uno de los riesgos descritos en esta tabla fue evaluado considerando su probabilidad y el impacto potencial en el proyecto. Los riesgos identificados incluyen tanto aspectos externos, como la **competencia** y la **Amenazas externas**, como internos, como la **falta de problemas con el pago** y los posibles problemas de **adopción tecnológica baja** por parte de los usuarios. Estos riesgos representan desafíos importantes que deben ser abordados mediante un plan de mitigación adecuado.

A continuación, en la **Figura 6**, se ilustra cómo estos riesgos fueron ponderados en la matriz de impacto-probabilidad, clasificándolos según su nivel de criticidad. Los riesgos se han reordenado de acuerdo con su **impacto total**, de mayor a menor, para facilitar la priorización en la mitigación:

Figura 6. *Evaluación de los riesgos*

Riesgo	Gravedad	Probabilidad	Impacto Total
Competencia desleal	5	4	20
Ciberseguridad	5	3	15
Caída de plataformas web	4	3	12
Baja adopción digital	3	3	9
Problemas con pasarela de pago	2	4	8

La **figura 6** clasifica los riesgos según su impacto total, destacando competencia desleal, ciberseguridad y caída de plataforma web como los más críticos a priorizar.

El análisis de la evaluación de riesgos muestra que los riesgos más críticos son los pro la competencia desleal, ciberseguridad y los problemas relacionados con los problemas logísticos. Estos riesgos tienen valores de impacto total altos (20,15 y 12 respectivamente), lo que indica la necesidad de estrategias proactivas de mitigación. Por ejemplo, la adopción tecnológica baja podría afectar significativamente la efectividadad del ecommerce de shoes Tatiana.

Al estar clasificados en nivel crítico (color rojo), requieren una atención urgente, ya que su ocurrencia podría comprometer seriamente la estabilidad y el crecimiento del negocio. En especial, la competencia desleal amenaza con reducir la rentabilidad y limitar la conquista de mercado, mientras que los ataques cibernéticos ponen en riesgo la confianza del cliente y la seguridad de la plataforma. A su vez, los fallos logísticos pueden generar insatisfacción y pérdidas constantes en ventas.

En un nivel de riesgo moderado (color amarillo), se encuentran la baja adopción digital y los inconvenientes con las pasarelas de pago, con valores de impacto total de 9 y 8. Aunque no representan una amenaza inmediata, sí pueden ralentizar la consolidación del canal online, afectar la experiencia del usuario y disminuir el retorno de la inversión, especialmente si los usuarios o el equipo no se adaptan con rapidez. Asimismo, depender de proveedores tecnológicos externos implica un riesgo adicional en caso de fallas en el soporte o actualizaciones.

Esta clasificación por niveles de impacto permite asignar recursos estratégicamente, enfocándose primero en los riesgos que pueden afectar con mayor fuerza la continuidad del negocio y asegurar así una implementación sólida, segura y escalable del proyecto digital.

5. Plan de Implementación

5.1. Fases

Tabla 15. *Plan de Implementación para la Empresa Importación y Distribución Shoestatiana C. LTDA.*

Fase	Acciones	Plazo	Responsable	Resultado Esperado
Fase 1: Diagnóstico y planificación estratégica	Evaluar la situación actual de la tienda online y definir una hoja de ruta. Auditoría técnica y comercial de la plataforma actual, Asignación de presupuestos, cronograma y responsables.	1 mes	Equipo de tecnología equipo comercial	Hoja de ruta definida, alcance del proyecto claro, recursos asignados y plan de trabajo aprobado.
Fase 2: Diseño y desarrollo de la nueva plataforma	Construir la plataforma con funcionalidades modernas y escalables. Integración con medios de pago, logística, CRM e inventario. Configuración de seguridad. Creación y diseño.	2 meses	Tecnología y equipo comercial	Plataforma funcional desarrollada, integraciones operativas listas, diseño orientado a experiencia de usuario.
Fase 3: Pruebas técnicas y control de calidad	Validar que la plataforma funciona correctamente antes del lanzamiento. Testeo funcional de compra, navegación, filtros, carrito. Validación de pasarle de pago y formularios. Políticas de privacidad cookies, términos y condiciones.	1 mes	Equipo tecnológico	Plataforma validada, sin errores críticos, lista para lanzamiento.
Fase 4: Lanzamiento y capacitación del equip	Migración del contenido y datos. Capacitación interna en manejo de pedidos, atención digital y análisis de datos. Monitoreo intensivo post-lanzamiento para resolver errores.	1 mes	Equipo de marketing comercial y tecnología	Plataforma operativa en vivo, equipo capacitado, retroalimentación inicial recopilada.
Fase 5: Monitoreo y mejora continua	Ajustar la plataforma en función del comportamiento del usuario y resultados comerciales. Escalamiento a nuevas funciones: fidelización, venta internacional, automatización. Seguimiento de conversión, rebote, carrito abandonado.	Revisión trimestral	Equipo de tecnología y equipo comercial	Plataforma optimizada con base en datos reales, funcionalidades escaladas y mejora continua garantizada.

La tabla 15 presenta un plan de implementación por fases, con acciones, plazos y responsables definidos para asegurar una ejecución efectiva y escalable del e-commerce.

Descripción de las Fases:

- **Fase 1: Diagnóstico y planificación estratégica**, esta fase inicial tiene como objetivo analizar en profundidad el estado actual de la tienda online de Shoes Tatiana. Incluye una auditoría técnica y comercial para identificar debilidades, oportunidades de mejora y capacidades existentes. A partir de este diagnóstico, se define una hoja de ruta clara que contempla objetivos, presupuesto, cronograma y responsables. Este paso es importante para asegurar una implementación ordenada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, garantizando que todos los recursos estén correctamente asignados y que el equipo tenga una visión común del alcance y metas del proyecto.
- **Fase 2: Diseño y desarrollo de la nueva plataforma**, en esta fase se lleva a cabo la construcción integral de la nueva plataforma de comercio electrónico, priorizando funcionalidades modernas, escalables y adaptadas a las necesidades del negocio. El proceso incluye la integración con sistemas clave como medios de pago, logística, CRM e inventario, garantizando una operación eficiente y automatizada. Además, se diseña una interfaz intuitiva y visualmente atractiva, centrada en mejorar la experiencia del usuario. También se configuran protocolos de seguridad para proteger los datos y transacciones. El objetivo de esta etapa es entregar una plataforma robusta, funcional y alineada con los estándares actuales del e-commerce.
- **Fase 3: Pruebas técnicas y control de calidad**, esta fase se enfoca en validar que la plataforma desarrollada funcione correctamente antes de su lanzamiento oficial. Se realizan pruebas exhaustivas de todos los componentes funcionales, incluyendo el proceso de compra, navegación, filtros, carrito de compras, formularios y pasarelas de pago. Además, se verifica el cumplimiento de aspectos legales como políticas de privacidad, uso de cookies y términos y condiciones. El objetivo es asegurar que no existan errores críticos, que la experiencia del usuario sea fluida y que la plataforma cumpla con los estándares técnicos y normativos necesarios para operar con seguridad y eficiencia desde el primer día.
- **Fase 4: Lanzamiento y capacitación del equipo**, en esta fase se realiza la migración completa del contenido y los datos a la nueva plataforma, garantizando su disponibilidad y correcta estructura en el entorno en vivo. Paralelamente, se lleva a cabo un proceso de capacitación interna dirigido al equipo comercial, de marketing y tecnológico, enfocado en el manejo eficiente de pedidos, atención al cliente digital y análisis de datos. Una vez activada la plataforma, se implementa un monitoreo intensivo para detectar posibles errores o ajustes necesarios en tiempo real. Esta etapa es clave para asegurar un arranque exitoso, con un equipo preparado y una plataforma operativa que cumpla con las expectativas tanto técnicas como comerciales.
- **Fase 5: Monitoreo y mejora continua**, esta fase se centra en observar el desempeño real

de la plataforma tras su lanzamiento, analizando el comportamiento de los usuarios y los resultados comerciales mediante indicadores clave como tasas de conversión, rebote y abandono de carrito. A partir de esta información, se implementan mejoras y ajustes constantes para optimizar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Además, se contempla el escalamiento de nuevas funcionalidades estratégicas como programas de fidelización, automatización de procesos. Las revisiones se realizan de forma trimestral, lo que garantiza una evolución constante de la plataforma basada en datos reales y en la adaptación a las necesidades del negocio.

La ejecución de estas cinco fases permite llevar a cabo de manera ordenada y estratégica la mejora de la plataforma de comercio electrónico de Shoes Tatiana. Desde la evaluación inicial hasta la fase de mejora continua, cada etapa contribuye a minimizar riesgos, optimizar el uso de recursos y garantizar una experiencia digital robusta tanto para los clientes como para el equipo interno. Una planificación precisa, un desarrollo técnico escalable, pruebas rigurosas, formación del personal y un seguimiento constante aseguran que la plataforma no solo funcione correctamente, sino que también sea flexible y sostenible en el tiempo. Este proceso por etapas facilita una transformación digital exitosa, alineada con las metas comerciales y orientada a fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado digital.

5.2. Cronograma

La elaboración de un cronograma detallado para la optimización de la plataforma de comercio electrónico en Shoes Tatiana es importante para asegurar una implementación eficiente, ordenada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Este proyecto implica múltiples etapas que requieren coordinación entre áreas técnicas, comerciales y operativas, por lo que contar con una planificación temporal facilita la asignación adecuada de recursos, el cumplimiento de plazos y la gestión de riesgos. El cronograma garantiza que cada acción se ejecute de manera oportuna, evitando cuellos de botella que puedan afectar operatividad de la plataforma.

A continuación, en la **Figura 7**, se detallan las actividades a realizar en cada fase del proyecto, junto con los plazos establecidos para su ejecución. Esta visualización permite comprender la secuencia del proceso de implementación, identificar responsables, y evaluar la carga de trabajo en el tiempo. Además, facilita el seguimiento del avance y la gestión efectiva de cada etapa, asegurando que el cronograma contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos y los tiempos establecidos.

Figura 7. *Cronograma de Actividades*

ACTIVIDADES PRINCIPALES	MESES CALENDARIO 2025					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Evaluar la situación actual de la tienda online, realizar auditoría técnica y comercial, asignar presupuesto y responsables.						
Construir la plataforma. Integración con medios de pago, logística, CRM e inventario. Configuración de seguridad. Creación y diseño.						
Validar la plataforma. Revisión de funciones de compra, navegación, filtros, carrito. Validación de pasarle de pago y formularios. Políticas de privacidad cookies, términos y condiciones.						
Migración del contenido y datos. Capacitación interna. Monitoreo intensivo post-lanzamiento para resolver errores.						
Ajustar la plataforma en función del comportamiento del usuario y resultados comerciales. Seguimiento y mejoras.						

La **figura 7** presenta un cronograma secuencial de actividades entre julio y diciembre, clave para una implementación ordenada y efectiva del e-commerce.

El cronograma de implementación de la plataforma de comercio electrónico en Shoes Tatiana está organizado de manera secuencial entre julio y diciembre de 2025, permitiendo una ejecución estructurada y eficiente del proyecto. Inicia con una fase de diagnóstico en julio, donde se evalúa la situación actual, se realiza una auditoría técnica y se definen presupuestos y responsables.

Durante agosto y septiembre se desarrolla la nueva plataforma, integrando medios de pago, logística y sistemas de gestión, seguida en octubre por una etapa de pruebas técnicas para asegurar su correcto funcionamiento. En noviembre se lleva a cabo la migración de datos y la capacitación del equipo, asegurando una transición fluida hacia la nueva operatividad digital. Finalmente, diciembre se destina al monitoreo del desempeño y a la implementación de mejoras continuas, garantizando así la adaptabilidad, eficiencia y sostenibilidad del sistema en el tiempo.

5.3. Conclusiones

1. **La transformación digital ya no es una opción, sino una necesidad para que Shoes Tatiana siga siendo competitiva y sostenible.** El análisis de la situación interna y del entorno muestra con claridad que la empresa ha perdido terreno frente a una competencia cada vez más agresiva, impulsada por factores como el TLC con China, el régimen 4x4 y la entrada de productos de bajo costo. En este escenario, apostar por la digitalización de los canales de venta no solo es conveniente, sino la mejor estrategia para recuperar dinamismo, ganar presencia en el mercado y estabilizar las finanzas del negocio.

2. **Optimizar el e-commerce (Alternativa A) es la decisión más rentable y con mayor proyección.** Los números hablan por sí solos: un VAN de 14.749 USD y una TIR del 23,9 %, muy por encima del mínimo requerido (10 %), confirman que esta alternativa no solo es viable, sino altamente beneficiosa. Además, trae consigo ventajas clave como operar las 24 horas del día, escalar sin necesidad de abrir más tiendas físicas y ofrecer una mejor experiencia al cliente.

3. **Las campañas de marketing digital segmentadas (Alternativa C) refuerzan la estrategia online sin implicar grandes riesgos.** Aunque su rentabilidad es menor (VAN de 2.368 USD y TIR del 15,9 %), este tipo de campañas tienen un gran potencial para atraer nuevos clientes, aumentar las conversiones y posicionar mejor la marca. Se convierten así en un aliado clave para potenciar el crecimiento de la tienda en línea.

4. **La implementación de un CRM es valiosa, pero debe esperar al momento adecuado.** Actualmente, la Alternativa B no ofrece un retorno financiero positivo, por lo que no se recomienda su adopción en esta primera fase. Lo más prudente es esperar a que el canal digital esté más consolidado, y entonces aprovechar el CRM para fortalecer la fidelización y personalización.

5. **Los riesgos detectados son relevantes, pero pueden manejarse con acciones específicas.** Factores como la competencia desleal, los ataques informáticos o los problemas logísticos sí representan amenazas, pero no son incontrolables. Con medidas como el monitoreo del mercado, el refuerzo de la ciberseguridad y acuerdos claros con los operadores logísticos, se puede reducir tanto la probabilidad de que ocurran como su impacto.

6. **Los objetivos estratégicos están bien definidos y son alcanzables en el mediano plazo.** Metas como aumentar un 20 % las ventas online, alcanzar una cobertura logística del 80 % y mejorar la tasa de conversión en un 15 % son realistas, considerando los recursos disponibles y el plan trazado. Además, indicadores concretos permitirán evaluar continuamente el progreso y ajustar cuando sea necesario.

7. **Implementar el plan en fases ayuda a reducir riesgos y acelerar resultados.** Avanzar paso a paso desde el diagnóstico hasta la mejora continua permite adaptarse mejor a los cambios, capacitar al equipo, corregir a tiempo y aprovechar lo que se aprende en cada etapa. Esta forma de trabajo garantiza una transición más ordenada y eficiente hacia lo digital.

En definitiva, los resultados del análisis respaldan de manera sólida la decisión de priorizar la inversión en la optimización del canal e-commerce como eje central de la transformación digital de Shoes Tatiana. Esta iniciativa no solo permite modernizar la forma de vender, sino que abre la puerta a un modelo más ágil, rentable y centrado en el cliente. Complementar esta estrategia con campañas de marketing digital altamente segmentadas permitirá impulsar la captación de nuevos públicos, fidelizar a los actuales y posicionar la marca con mayor fuerza en el entorno digital.

5.4. Recomendaciones

1. **Apostar por la nueva plataforma de e-commerce y asegurar su evolución constante.** Es importante asignar el presupuesto de **33.200 USD** para poner en marcha la nueva tienda online, para mantenerla segura, ágil y fácil de usar. Se recomienda asignar un responsable, que supervise indicadores esenciales como la disponibilidad y la velocidad de carga.

2. **Lanzar campañas de marketing digital dirigidas desde el segundo mes.** Una vez que la plataforma esté operativa, se debe arrancar con campañas digitales que hablen directamente a los perfiles de clientes más relevantes.
   Para eso, se propone:

- Definir los buyer persona con base en datos históricos y audiencias similares.
- Invertir un presupuesto inicial de 12.200 USD**,** distribuidos de forma estratégica: 60 % en redes sociales, 40 % en buscadores.
- Medir resultados semanalmente y redistribuir el presupuesto según el rendimiento.

3. **Alianzas con empresas de logística.** Para asegurar una experiencia de compra confiable y eficiente en el canal e-commerce, se recomienda establecer alianzas estratégicas con al menos dos operadores logísticos que garanticen una cobertura nacional, tiempos de entrega eficientes.

4. **Capacitar al equipo que trabajará en el canal digital,** el éxito del e-commerce también depende de las personas que lo operan. Por eso, se sugiere implementar un programa de formación de 40 horas que incluya: Fundamentos de comercio electrónico, atención al cliente por múltiples canales, analítica básica y nociones clave de ciberseguridad. Simulaciones de compra y resolución de casos reales.

5. **Incorporar el CRM en la segunda fase, una vez que haya suficiente información,** No es recomendable implementar el CRM desde el inicio. Es mejor esperar hasta tener un volumen

sostenido de datos. Se propone comenzar con una licencia básica y piloto, la ampliación cuando el canal online represente más del 15 % de las ventas y el VAN del sistema sea positivo.

6. **Contar una historia auténtica de marca y reforzar el compromiso social,** una ventaja competitiva de Shoes Tatiana es su impacto social positivo. Es fundamental comunicarlo mejor. Se recomienda diseñar una estrategia de **storytelling** centrada en cómo la venta por catálogo mejora la economía de **más de 32.000 mujeres vendedoras en el país**, reforzando el mensaje de "**calzado con propósito**".

   Esta narrativa debe integrarse en la página web, campañas publicitarias y empaques. Además, se puede medir su efecto a través del recuerdo de marca y la disposición de los clientes a pagar más por productos con impacto.

Aplicar estas recomendaciones permitirá a Shoes Tatiana capitalizar plenamente la oportunidad digital, minimizar los riesgos identificados y construir una ventaja competitiva sostenible en el mercado de calzado ecuatoriano.

Referencias

Baca Urbina, F. (2013). *Evaluación de proyectos* (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Gitman, L. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.ª ed.). Pearson Educación.

Moya, M. (2015). *Contabilidad y análisis financiero*. ESIC Editorial.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13.ª ed.). Pearson Educación.

Anexos

Índice de tablas

Tabla 1. Indicadores financieros de la empresa Importación y Distribución Shoes Tatiana C. LTDA., 3
Tabla 2. Matriz de priorización de la Empresa Importación y Distribución Shoestatiana C. LTDA. 11
Tabla 3. Priorización por frecuencia de los objetivos de la Importación y Distribución Shoestatiana C. LTDA., 12
Tabla 5. Costos estimados de la alternativa A: Optimizar la plataforma de comercio electrónico 16
Tabla 6. Costos estimados de la Alternativa B: Implementación de un sistema CRM para aumentar la tasa de recompra 17
Tabla 7. Costos estimados de la Alternativa C: Diseñar e implementar campañas de marketing digital segmentadas. 19
Tabla 8. Estimación de ingresos y costos operativos para cada alternativa 26
Tabla 9. Resultados financieros para la Alternativa A: Optimizar la plataforma de comercio electrónico 27
Tabla 10. Resultados financieros para la Alternativa B: Implementación de un sistema CRM para aumentar la tasa de recompra 27
Tabla 11. Resultados financieros para la Alternativa C: Implementar campañas de marketing digital segmentadas 28
Tabla 12. Resumen de la perspectiva financiera de cada alternativa 29
Tabla 13. Pros y contras de cada alternativa 30
Tabla 14. Identificación de los riesgos 35
Tabla 15. Plan de Implementación para la Empresa Importación y Distribución Shoestatiana C. LTDA. 37

Índice de figuras

Figura 1. Principales categorías de ideas 6
Figura 2. Ideas seleccionadas de la lluvia de ideas 7
Figura 3. Diagrama de Ishikawa para formalizar la problemática 8
Figura 4. Diagrama de Pareto de los objetivos de la Empresa Importación y Distribución Shoestatiana C. LTDA., 13
Figura 5. Matriz de Riesgos para Evaluar 33
Figura 6. Evaluación de los riesgos 36
Figura 7. Cronograma de Actividades 40