Maestría en Inteligencia de Negocios y Ciencia de Datos
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Modelo estratégico basado en inteligencia de negocios para incrementar las ventas en una editorial de textos de inglés en Ecuador.

Stefany Narcisa, LINDAO RODRIGUEZ [a] y Viviana Marilú MACIAS SOLORZANO[b] bajo la dirección de Alexandra Jacqueline ARCINIEGAS CORAL[c]

a Ing. en Telemática. E-mail stefany.lindao@uees.edu.ec
b Ing. Administración Turística y Hotelera. E-mail viviana.macias@uees.edu.ec
c Magister en Auditoría de Tecnologías de la Información. E-mail aarciniegas@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	A una editorial de textos en inglés en Ecuador se le propone un modelo estratégico basado en inteligencia de negocios para incrementar las ventas logrando reactivar el negocio y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.
DESCRIPCIÓN:	Actualmente, la editorial opera con recursos limitados debido a recortes en personal académico, comercial y de soporte. El marketing se encuentra debilitado por falta de presupuesto. La oferta de productos digitales es escasa y no responde a las nuevas demandas del mercado. Además, no cuenta con herramientas tecnológicas efectivas para seguimiento de ventas o análisis de clientes.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	"Incrementar la participación de mercado en el territorio ecuatoriano, mediante una estrategia comercial integral, enfocada en captar nuevas instituciones educativas, considerando que actualmente el 95 % de estas aún no son clientes de la empresa".
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Crecer 12% en ventas nacionales para el año 2026
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Alternativa 2: Plantear un modelo estratégico basado en inteligencia de negocios para incrementar las ventas, tomando decisiones basándose en reportes automáticos y monitoreo comercial en tiempo real.

1. Oportunidad o problema

1.1 Identificar la oportunidad/problema

Se ha observado en los últimos años, que el sector de los libros escolares en Ecuador ha presentado disminución en las ventas, especialmente después de la pandemia del COVID-19. De acuerdo con la Cámara Ecuatoriana del Libro, en 2020 la producción de títulos cayó un 13,17% y la de impresión de ejemplares en un 57,96% respecto al año 2019 (El comercio, 2021). A raíz de la pandemia y las restricciones sanitarias derivadas, la compra de E-books se incrementó en un 90%, (Coba, 2021).

A pesar de estos factores el mercado continúa siendo muy competitivo, resulta evidente un creciente número de editoriales, y la presencia de gigantes internacionales predominantes con gran participación en el mercado educativo. Al mismo tiempo los consumidores buscan opciones más económicas, por medio de búsquedas en línea, compra de libros de segunda mano, uso de fotocopias, entre otros. (Salvador Ruiz, 2021)

Adicionalmente el Ministerio de Educación, entrega textos gratuitos a los estudiantes de Instituciones fiscales y fiscomisionales, lo cual también ha reducido la demanda de las editoriales privadas. (Redacción Primicias, 2025).

Por último, los recortes sufridos en la editorial privada derivada de los impactos mencionados ocasionan escasez de personal académico y de ventas, disminución de personal en los equipos de soporte, dificultad para cubrir el territorio nacional, y una caída constante en las ventas de los textos de inglés. Lo que compromete la rentabilidad del negocio, aunque también pone de manifiesto oportunidades para evolucionar hacia nuevos formatos y servicios.

Tabla 1

Ventas netas, desde el año 2020 al 2024

Año	Ventas Totales Netas
2020	USD 2’875.000,00
2021	USD 1’800.000,00
2022	USD 1’707500,00
2023	USD 1’641.250,00
2024	USD 1’450.500,00

Nota. Esta tabla muestra el descenso de ventas desde el 2020 año en que inició la pandemia del COVID 19.

El sector editorial ha experimentado una disminución progresiva en sus ventas desde el inicio de la pandemia en 2020. Según la Tabla 1, las ventas netas han caído de USD 2’875.000,00 en 2020 a USD 1’450.500,00 en 2024, representando una reducción de casi el 50% en cinco años. Este descenso refleja el impacto de factores como la creciente digitalización, el incremento en la demanda de E-books, y la distribución gratuita de textos por parte del Ministerio de Educación, lo que ha afectado directamente la rentabilidad del negocio.

Tabla 2

Vendedores desde el año 2020 al 2024

Año	N° Vendedores
2020	8
2021	8
2022	5
2023	3
2024	2

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Además, el recurso humano en la editorial se ha visto afectado por esta crisis. La Tabla 2 muestra que el número de vendedores se ha reducido drásticamente, pasando de 8 en 2020 a solo 2 en 2024, lo que limita la capacidad de expansión y captación de nuevos clientes.

Tabla 3

Académicos desde el 2020 al 2024

Año	N° Académicos para Ecuador
2020	1
2021	1
2022	0
2023	1
2024	0

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025). De manera similar, los académicos han tenido una presencia intermitente (Tabla 3), con años donde no hubo personal dedicado a esta área clave para el desarrollo de contenidos educativos.

Tabla 4

Personal de soporte desde el 2020 al 2024

Año	Personal de Soporte
2020	1
2021	0
2022	0
2023	0
2024	0

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

En cuanto al personal de soporte, como se observa en la Tabla 4, ha desaparecido completamente desde 2021, lo que puede estar afectando la calidad del servicio y la atención al cliente.

Tabla 5

Presupuesto área de marketing desde el 2020 al 2024

Año	Presupuesto
2020	30000
2021	20000
2022	15000
2023	10000
2024	5000

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Otro aspecto crítico es la reducción del presupuesto para marketing. Mientras que en 2020 la inversión en estrategias de promoción alcanzaba USD 30,000, en 2024 esta cifra ha disminuido a USD 5,000, lo que limita la capacidad de posicionamiento y diferenciación frente a la

competencia, especialmente en un mercado donde las grandes editoriales han intensificado sus esfuerzos publicitarios y digitales.

En las tablas anteriores se evidencia el descenso de ventas de los últimos 5 años, lo que ha derivado en la disminución del personal de áreas clave como ventas, soporte, académico y marketing.

Los clientes objetivos de la Editorial son las Unidades Educativas de sostenimiento fiscomisional, municipal y particular del Ecuador.

Tabla 6

Estadísticas del Ministerio de Educación al 2024 en el Ecuador, sostenimiento fiscomisional, municipal y privado.

PROVINCIA	Instituciones por Provincia	Suma de Total Estudiantes
AZUAY	222	53484
BOLÍVAR	22	4957
CAÑAR	29	9493
CARCHI	24	9074
CHIMBORAZO	96	23755
COTOPAXI	58	15854
EL ORO	86	29988
ESMERALDAS	78	35562
GALÁPAGOS	8	3448
GUAYAS	1004	341100
IMBABURA	98	28686
LOJA	141	42017
LOS RÍOS	101	26720
MANABÍ	276	71875
MORONA SANTIAGO	82	14064
NAPO	61	16209
ORELLANA	28	9887
PASTAZA	22	9433

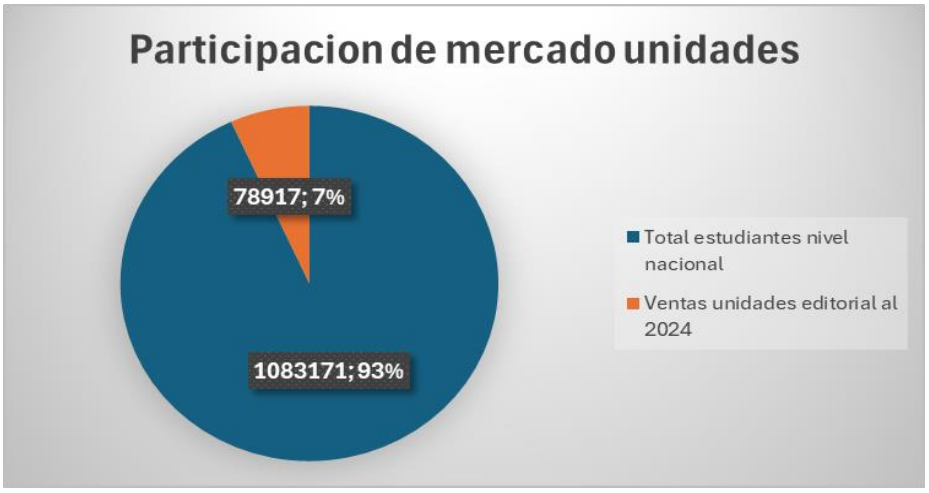
PICHINCHA	1090	248920
SANTA ELENA	66	18778
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	79	23598
SUCUMBIOS	30	6122
TUNGURAHUA	101	32028
ZAMORA CHINCHIPE	23	8119
Total general	**3825**	**1083171**

Nota: Datos obtenidos del Ministerio de Educación del Ecuador (2024). Instituciones Histórico Inicio. Información Educativa.

En el año 2024, la editorial vendió un total de 78917 unidades, correspondientes a 220 instituciones educativas a nivel nacional. Con estos datos se puede obtener la participación de mercado actual de la editorial.

Figura 1

Participación de mercado vs unidades vendidas



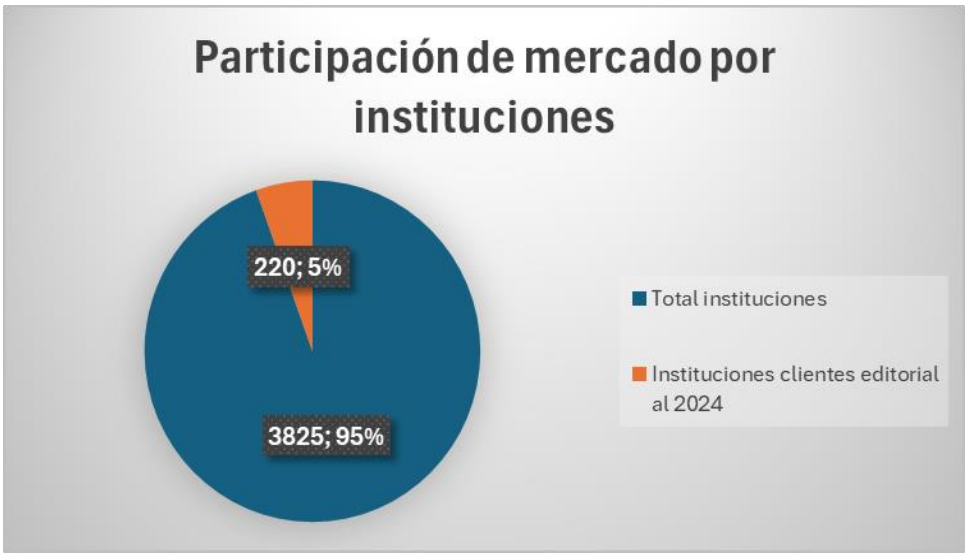
Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

A nivel nacional el total de estudiantes es de 1083171 en el año 2024, esta cifra representa el 100% del mercado potencial. Para el año 2024 la editorial vendió 78917 unidades, lo cual

representa una baja participación del mercado total del 7%, lo cual evidencia un potencial de crecimiento alto con el 93% de mercado por alcanzar.

Figura 2

Participación de mercado vs clientes de editorial



Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

En Ecuador existe un total de 3825 instituciones educativas entre privadas, fiscomisionales y municipales. La editorial apenas tiene un 5% de participación total, siendo el 95% restante potenciales clientes por alcanzar.

Tabla 6

Resumen de participación de mercado

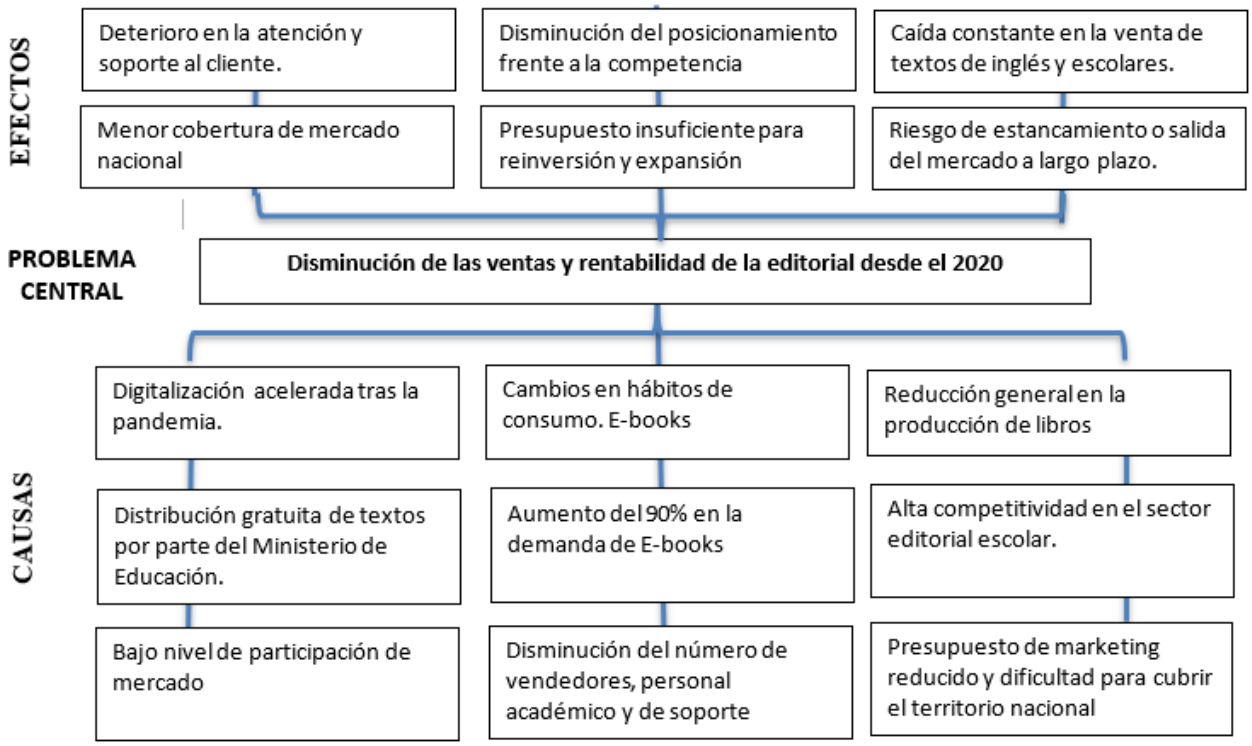
Indicadores	Porcentaje de participación
Participación ventas unidades a nivel nacional	7%
Participación cantidad de instituciones a nivel nacional	5%
Potencial de mercado en ventas unidades	93%

Potencial de mercado en cantidad de instituciones	95%

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Figura 3

Árbol de problemas



Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

De acuerdo a lo observado en el **árbol de problemas** (Figura 3), el problema principal es la disminución de las ventas y rentabilidad a partir del 2020; provocado por varios factores externos e internos que han derivado en efecto negativos en varios aspectos de la empresa. Esta herramienta nos permite identificar claramente las áreas a intervenir.

1.2 Formalizar la declaración de la O/P

1.2.1 Beneficios

Al identificar los problemas y oportunidades actuales del sector editorial, se pueden generar impactos favorables en la empresa; dentro de los cuales podemos detallar los siguientes:

1. Incremento de las ventas: Por medio de la implementación de estrategias como la ampliación de la cobertura del mercado, implantación de herramientas digitales, desarrollo de contenidos en plataforma, que ayuden a recuperar el posicionamiento perdido.

2. Fortalecer al equipo humano: Con enfoque especial en el área de ventas, académico y marketing, que tendría un efecto directamente proporcional en la productividad de la empresa.

3. Reactivación del área de soporte: Fortalecerá la atención al cliente, en la postventa, disminuyendo la recepción de quejas, incrementando la fidelización y retroalimentación positiva.

4. Reposicionamiento en el mercado: Incrementando el presupuesto de marketing, con el objetivo de crear una diferenciación de la marca frente a la competencia, fortaleciendo y dando visibilidad al catálogo editorial.

5. Diversificación con producto adaptado al entorno digital: Por medio del desarrollo de nuevos recursos digitales, contenidos y plataformas que se adapten a las nuevas necesidades del mercado post pandemia.

“Incrementar la participación de mercado en el territorio ecuatoriano, mediante una estrategia comercial integral, enfocada en captar nuevas instituciones educativas, considerando que actualmente el 95 % de estas aún no son clientes de la empresa”.

1.3 Identificar objetivos a partir de la O/P

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión, al interno de la organización, que identifica a los objetivos y los planes de acción para alcanzarlos. (Cedeño Pinoargote, Lindao, Ramos Holguin, Facuy Delgado, & González Vizuete, 2019)

De acuerdo a Munch y García: es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Rojas López y Medina (2023)

Dentro de este contexto, es prioritario proceder con la identificación de los objetivos y metas, que servirán para orientar las decisiones y acciones hacia la consecución de los mismos.

- **Objetivo 1: Crecer 12% en ventas nacionales para el año 2026**

Al revertir la caída en ventas mediante una fuerza comercial más sólida y estrategias de marketing reactivadas, la organización puede estabilizar y luego aumentar sus ingresos.

- **Meta 1:** Impulsar en un 20 % la base de instituciones alcanzadas mensualmente, por medio de visitas presenciales, eventos educativos y seguimiento constante desde el CRM, con la finalidad de mantener un flujo constante de prospectos calificados.
- **Meta 2:** Contratar y capacitar al equipo comercial y contratar al menos un ejecutivo de ventas adicional, dentro de los próximos 3 meses.
- **Meta 3:** Desarrollar una estrategia de marketing digital, en un plazo de 3 meses, con el fin de lograr mayor alcance y conversión de ventas tradicionales y en línea.

- **Meta 4:** Dar paso a la implementación de un CRM. que permita mejorar la eficiencia, organización y efectividad de las ventas y la atención al cliente, dentro de los próximos 6 meses.
- **Objetivo 2: Mejorar la propuesta académica**

  Invertir en talento académico aporta valor a los productos (especialmente si se trata de textos educativos), mejora la calidad y posiciona a la editorial como líder en contenido pedagógico.
- **Meta 1:** Robustecer el equipo académico con al menos un académico con presencia en Ecuador.
- **Meta 2:** Retomar los servicios de onboarding presenciales, seguimientos bimensuales y talleres académicos personalizados.
- **Meta 3:** Impartir al menos un academic conference masivo para sierra y uno para costa, con un académico internacional. A partir del primer trimestre del 2026
- **Objetivo 3: Mayor visibilidad y posicionamiento de marca**:

  Al restablecer o fortalecer el presupuesto de marketing, se puede impulsar la presencia de la marca, captar nuevos clientes y posicionar productos clave en un mercado competitivo.
- **Meta 1:** Diseñar y ejecutar al menos 3 campañas de marketing dirigidas a la comunidad educativa (digital y eventos) en los próximos 9 meses, enfocadas en posicionar productos educativos clave para los niveles escolar y universitario.
- **Meta 2:** Poner a disposición de los clientes un catálogo de series con sus respectivas capacitaciones online pregrabadas que puedan ser consultadas constantemente para refuerzo manejo de texto y plataforma, en un plazo de 6 meses, en colaboración con el equipo académico.

- **Meta 3:** Restablecer la compra de merchandising con el logo de la compañía, para entregar a coordinadores, profesores y autoridades, con el fin de reforzar la visibilidad y recordación de la marca en la mente de los clientes actuales y potenciales. Empezando con el back to school costa 2026. Y continuando con fechas importantes como el día del maestro
- **Objetivo 4: Mayor eficiencia operativa y soporte al cliente:**

  Restaurar los equipos de soporte, permite responder más ágilmente a las necesidades del cliente, evitando pérdidas por mala atención o demoras en procesos internos.
- **Meta 1:** Implementar un sistema de tickets por medio del sistema integrado del CRM, para lograr un tiempo de respuesta a tickets de soporte digital en un máximo de 24 horas en un plazo de 3 meses, por medio de mejoras en la plataforma, y establecimiento de prioridades por tipo de solicitud, de parte del personal de soporte técnico. Y con una debida capacitación al personal de ventas.
- **Meta 2:** Implementar la integración de un chat 24/7 que permita al cliente comunicarse directamente el día y hora que tenga el problema para un solución más ágil del inconveniente en la plataforma. En un plazo máximo de 3 meses.
- **Meta 3:** Retomar el servicio de implementación institucional de las plataformas de los estudiantes. Para el inicio del siguiente año lectivo costa 2026. Este servicio es especialmente importante, porque genera mayor tranquilidad, transición sin estrés tanto para los padres, alumnos y maestros.
- **Objetivo 5: Revisar la estrategia de precios**

  Esta estrategia está orientada a mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa.
- **Meta 1:** Realizar un estudio comparativo de precios de la competencia, en un plazo de dos meses, con la finalidad de realizar un ajuste de los precios de las series claves para mejorar la competitividad.

- **Meta 2:** Implementar una estrategia de precios de acuerdo al segmento como tipo de cliente, canal y volumen de compra.
- **Meta 3:** Identificar las series que tengan costos de impresión y regalías más bajo, que permita definir precios competitivos.

Podemos determinar que los objetivos y metas planteados, se encuentran alineados con la declaración de la oportunidad, de incrementar la participación de mercado en el territorio ecuatoriano, mediante una estrategia comercial integral, enfocada en captar nuevas instituciones educativas.

- **Objetivo 6 : Impulso focalizado en productos digitales**
- **Meta 1:** Reducir los costos logísticos y de importación asociados a libros impresos para el año 2026, mediante el enfoque en ventas de series en plataformas digitales.
- **Meta 2:** Incrementar las ventas digitales en instituciones universitarias, institutos superiores e institutos de idiomas, para el primer trimestre del 2026.

1.4 Establecer prioridades en sus objetivos

En la tabla 7, hemos realizado una ponderación de frecuencias y porcentajes de los objetivos, podemos observar que los 3 primeros objetivos (ventas, eficiencia operativa y propuesta académica) concentran el 70% de efecto en el resultado final.

Tabla 7

Frecuencia y porcentaje de los objetivos estratégicos

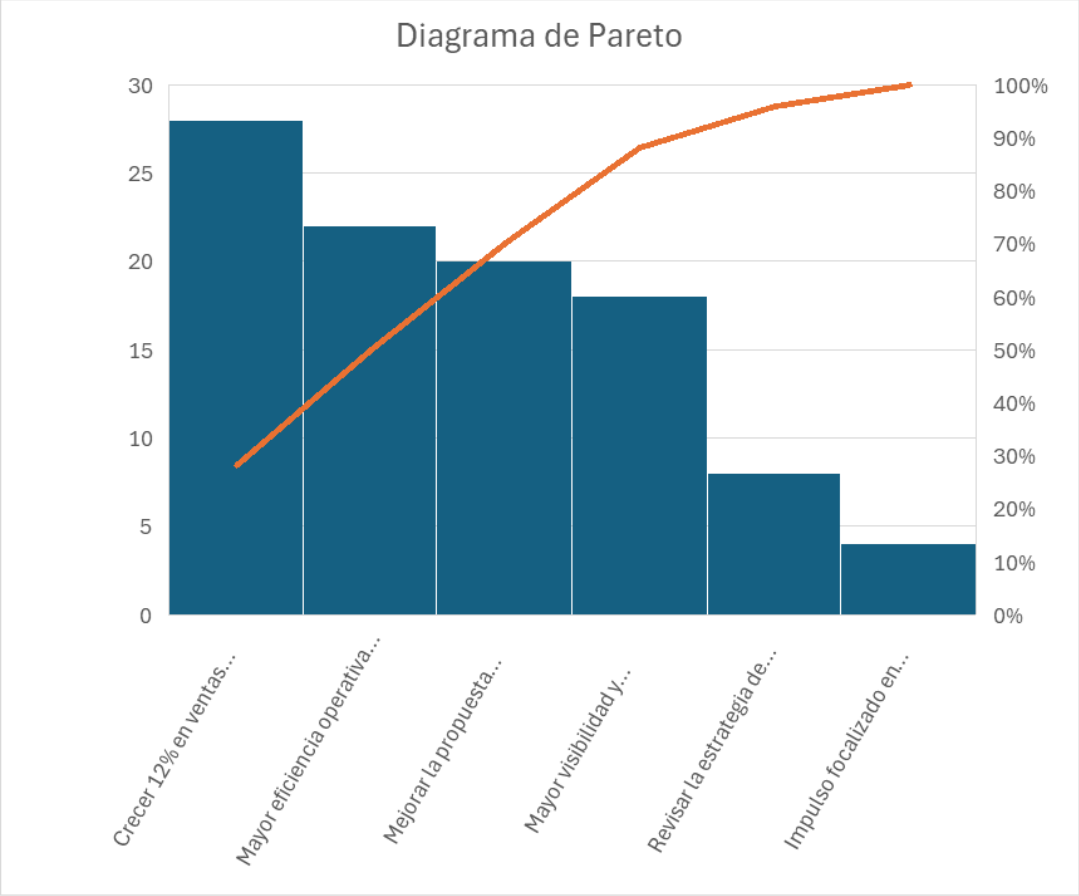
N.º	Objetivo	Frecuencia	Porcentaje (%)	% Acumulado
1	Crecer 12% en ventas nacionales para el año 2026	28	28.0%	28.0%
2	Mayor eficiencia operativa y soporte al cliente	22	22.0%	50.0%
3	Mejorar la propuesta académica	20	20.0%	70.0%
4	Mayor visibilidad y posicionamiento de marca	18	18.0%	88.0%
5	Revisar la estrategia de precios	8	8.0%	96.0%
6	Impulso focalizado en productos digitales	4	4.0%	100.0%

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Al representarlos en el Diagrama de Pareto en la Figura 4, podemos identificar claramente que los tres primeros objetivos, generan la mayor cantidad de beneficios.

Figura 4

Diagrama de Pareto Objetivos Estratégicos



Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

En la tabla 8, hemos identificado los posibles auspiciantes de acuerdo a cada objetivo planteado, se han definido los resultados esperados, como los objetivos contribuyen a sus intereses y los indicadores de evaluación por cada objetivo.

Tabla 8

Alineación Estratégica de Objetivos con Auspiciantes y Resultados Esperados

Objetivo Estratégico	Posibles Auspiciantes	Resultados clave esperados por ellos	Cómo el objetivo contribuye a sus intereses	Indicadores de evaluación sugeridos
1. Crecer 12 % en ventas nacionales para el año 2026	Gerencia general, Jefatura comercial, distribuidores	Incremento de ingresos, mayor rentabilidad, sostenibilidad	Ampliar la base de clientes, mejorar el flujo de ventas	Ingresos por ventas Participación de mercado Número de nuevos clientes
2. Mayor eficiencia operativa y soporte al cliente	Gerencia de operaciones, equipo de ventas, clientes institucionales	Reducción de tiempos, mejor experiencia de servicio	Automatiza procesos (CRM, soporte digital), reduce errores y tiempos de respuesta	Tiempo de respuesta a tickets Nivel de satisfacción del cliente Tasa de retención de clientes
3. Mejorar la propuesta académica	Coordinador académico, Jefatura comercial	Mayor valor pedagógico	Fortalece el contenido y soporte académico; diferencia el producto frente a la competencia	Participación en capacitaciones Eficiencia en el uso de los recursos académicos Retroalimentación de usuarios finales
4. Mayor visibilidad y posicionamiento de marca	Coordinación de marketing	Reconocimiento de marca, mayor confianza, fidelización	Aumenta la exposición con campañas y eventos educativos; refuerza la identidad institucional	Alcance de campañas Menciones en redes Asistencia a eventos de marca
	Area de Finanzas, Jefatura comercial	Precios competitivos,	Ajusta precios según mercado y perfil de	Comparativo con la competencia

5. Revisar la estrategia de precios		equilibrio entre costo y valor percibido	cliente, mejora márgenes en productos clave	Margen por línea de producto Rentabilidad neta
6. Impulso focalizado en productos digitales	Dirección editorial, TI, Jefatura Académica	Ahorro en logística, modernización, acceso flexible	Reduce costos de impresión, entrega inmediata, se adapta a las necesidades postpandemia	% de ventas digitales Reducción Costos operativos Satisfacción en uso de plataformas

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

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

En la tabla 9, nos enfocaremos en los indicadores de seguimiento y control, de acuerdo a los objetivos planteados. De acuerdo (Corral, 2017) los objetivos estratégicos expresan de forma específica qué hitos o metas se quieren lograr a medio/largo plazo. Los KPIs estratégicos son aquellos que miden en qué grado se cumple un determinado objetivo del plan estratégico.

Tabla 9

Indicadores de seguimiento y control para los objetivos propuestos

Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia	Meta
1. Crecer 12% en ventas nacionales para el año 2026	Tasa de crecimiento de ventas	(Ventas año actual - Ventas año anterior) / Ventas año anterior * 100	Trimestral	12% anual
	Instituciones nuevas contactadas	# instituciones contactadas - # anteriores	Mensual	20% más por mes
	Conversión de ventas	Clientes nuevos / Prospectos * 100	Trimestral	≥ 15%
2. Mejorar la propuesta académica	Número de actividades académicas realizadas	# eventos académicos mensuales	Bimestral	≥ 4 por año
	Satisfacción de docentes	Encuesta de satisfacción (escala 1–5)	Semestral	≥ 4/5
	Participación en eventos académicos	# docentes asistentes a eventos / total invitados * 100	Evento	≥ 60%
3. Mayor visibilidad y posicionamiento de marca	Alcance de campañas de marketing	Total visualizaciones/alcance por canal	Trimestral	≥ 30% aumento por campaña
	Recordación de marca (Top of Mind)	Encuesta de recordación espontánea	Anual	≥ 40%
	Engagement en redes sociales	(Total interacciones / Total publicaciones) * 100	Mensual	Crecimiento mensual ≥ 10%
4. Mayor eficiencia operativa y soporte al cliente	Tiempo promedio de respuesta a tickets	Suma total de horas de respuesta / # tickets	Mensual	≤ 24 horas
	Nivel de satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción (1 a 5)	Trimestral	≥ 4.5
	Tasa de resolución al primer contacto	# casos resueltos en primer contacto / total casos * 100	Mensual	≥ 80%
5. Revisar la estrategia de precios	Comparación con precios de la competencia	(Precio propio - Precio competencia) / Precio competencia * 100	Semestral	≤ ±5%
	Margen bruto promedio por serie	(Precio de venta - Costo) / Precio de venta * 100	Trimestral	≥ 35%
	Aceptación de nuevas tarifas	Clientes que compran con nuevo precio / total * 100	Trimestral	≥ 70%
6. Impulso focalizado en productos digitales	Porcentaje de ventas digitales	Ventas digitales / Ventas totales * 100	Trimestral	≥ 25%

	Reducción de costos logísticos	Costo logístico año anterior - actual / anterior * 100	Semestral	-15%
	Crecimiento en instituciones digitales	# instituciones nuevas digitales	Trimestral	≥ 10 nuevas por trimestre

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

2.1 Explora las opciones/alternativas

A través de un proceso de lluvia de ideas estructurada, se identificaron diversas alternativas considerando tanto factores internos como externos, esta metodología fue ejecutada en conjunto con el jefe comercial, jefe de tecnología, jefe de marketing y jefe de recursos humanos se exploró las siguientes opciones:

1. Personalizar newsletters y promociones con base en datos de comportamiento de lectura.
2. Hacer análisis de carritos de compra para ofrecer ventas cruzadas o packs editoriales.
3. Enfocarse en marketing y segmentación del mercado para impulsar las ventas.
4. Analizar reseñas y calificaciones en línea para mejorar títulos o campañas de promoción.
5. Apostar por un modelo basado en inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real para tomar decisiones acertadas.
6. Contratar personal para tener ventas en línea de los libros de la editorial.
7. Aplicar inteligencia de negocios en la gestión del talento humano para identificar y retener a los mejores empleados.
8. Mantener la situación actual (Status Quo), basado en mantener el modelo actual con herramientas desactualizadas, poco personal comercial y académico.

2.2 Limita las opciones/alternativas

Se realiza el despliegue de cada una de las alternativas para mantener las más viables dependiendo de las limitaciones de cada una de ellas, esta selección permite enfocar los esfuerzos en soluciones realistas y sostenibles. Así, se garantiza una toma de decisiones más efectiva y fundamentada.

Idea 1: Personalizar newsletters y promociones con base en datos de comportamiento de lectura.

Personalizar newsletters y promociones utilizando datos de comportamiento de lectura permite adaptar los contenidos a los intereses reales de cada lector, mejorando la tasa de apertura, clics y conversión. Esta estrategia busca aumentar el compromiso del cliente y potenciar las ventas de títulos relevantes. Sin embargo, su efectividad depende del correcto análisis y segmentación de la información. Además, requiere una gestión adecuada de la privacidad de los datos y herramientas tecnológicas especializadas. Para tener en consideración:

- Riesgo de incumplir normativas de protección de datos personales.
- Alto esfuerzo inicial para segmentar correctamente la audiencia y diseñar contenidos personalizados.
- Posible fatiga del usuario si se reciben demasiados correos, lo que puede generar rechazo.

Idea 2: Hacer análisis de carritos de compra para ofrecer ventas cruzadas o packs editoriales.

Esta estrategia busca aumentar el valor promedio de cada compra y mejorar la experiencia del cliente mediante recomendaciones relevantes. Al entender qué libros suelen adquirirse juntos, la editorial puede diseñar ofertas más atractivas y personalizadas. Para tener en consideración:

- La baja recurrencia de compra en algunos clientes puede dificultar la identificación de patrones sólidos.
- La interpretación errónea de los datos puede llevar a sugerencias poco relevantes o forzadas.
- Implementar ventas cruzadas sin una lógica clara puede percibirse como una táctica de venta invasiva.

Idea 3: Enfocarse en marketing y segmentación del mercado para impulsar las ventas.

Invertir fuertemente en marketing, usando segmentación avanzada para dirigir mensajes a públicos específicos, puede ser una manera efectiva de aumentar las ventas. Con esta estrategia, se puede llegar a los clientes con contenido relevante, en el momento adecuado y por los canales correctos. Para tener en consideración:

- No contar con datos actualizados sobre los clientes o se cometen errores al segmentar.
- Las campañas pueden ser ineficientes.
- Invertir solo en marketing sin mejorar otros aspectos como el producto o el equipo comercial puede generar expectativas que luego no se cumplen.

Idea 4: Analizar reseñas y calificaciones en línea para mejorar títulos o campañas de promoción.

Esta estrategia puede ayudar a ajustar campañas de marketing, mejorar ediciones futuras o definir enfoques editoriales más alineados con el público. Al observar patrones comunes en las valoraciones, la editorial puede detectar fortalezas y áreas de mejora tanto en el contenido como en la presentación de los libros. Para tener en consideración:

- Las reseñas y calificaciones son subjetivas y no siempre representan la opinión general del público.

- Algunas reseñas pueden ser manipuladas o no auténticas, afectando la confiabilidad del análisis.
- Se requiere tiempo y recursos para recopilar, procesar y analizar información de múltiples plataformas.

Idea 5: Apostar por un modelo basado en inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real para tomar decisiones acertadas.

Implementar un modelo moderno que permita tener datos actualizados en tiempo real y tomar decisiones basadas en hechos concretos suena ideal. Con esta alternativa, se podrían crear dashboards para seguir el comportamiento de las ventas, identificar oportunidades y detectar problemas antes de que se agraven. Para tener en consideración:

- Requiere una inversión inicial considerable, tanto en tecnología como en formación del equipo.
- Cambiar la forma de trabajar puede generar resistencia interna, especialmente si las personas no están familiarizadas con estas herramientas.

Idea 6: Contratar personal para tener call center de ventas en línea de los libros de la editorial.

La contratación de personal para operar enfocado en ventas en línea puede fortalecer el contacto directo con los clientes, resolver dudas en tiempo real y cerrar ventas de manera más personalizada, puede ser útil para promocionar lanzamientos, promociones o colecciones específicas. Para tener en consideración:

- Implica costos fijos elevados en contratación, capacitación, salarios y gestión del personal.

- Requiere supervisión constante para asegurar calidad en la atención y cumplimiento de objetivos de ventas.

Idea 7: Aplicar BI en la gestión del talento humano para identificar y retener a los mejores empleados.

Esta herramienta contribuye a fortalecer equipos de alto rendimiento y reducir la rotación laboral, aspectos clave en entornos editoriales donde el conocimiento acumulado es valioso. Además, mejora la planificación del personal y alinea los recursos humanos con los objetivos organizacionales. Para tener en consideración:

- Puede ser percibido por los empleados como una forma de vigilancia o control excesivo.
- Riesgo de centrarse solo en métricas numéricas, descuidando habilidades blandas difíciles de cuantificar.

Idea 8: Mantener la situación actual (Status Quo), basado en mantener el modelo actual con herramientas desactualizadas.

Seguir trabajando como se lo realiza actualmente con material impreso, reportes hechos de forma manual, puede parecer cómodo porque es lo conocido y no requiere inversión inmediata. Sin embargo, esto trae consigo varios problemas. Para tener en consideración:

- Hacer todo a mano aumenta el riesgo de cometer errores, lo que puede llevar a diagnósticos equivocados.
- Es muy difícil cruzar información y obtener una visión completa del negocio.
- Este enfoque tradicional limita la capacidad de reaccionar rápidamente ante caídas en ventas o cambios en el comportamiento de los clientes.
- Poco personal

A través de un diagrama de afinidad mostrado en la Tabla 10 se ha clasificado en conjunto con el jefe comercial, jefe de marketing y el jefe de tecnología las ideas dependiendo de la afinidad que tienen las alternativas con los objetivos.

Tabla 10

Diagrama de afinidad de la lluvia de ideas

Afinidad alta	**Afinidad media**	**Afinidad baja**
Enfocarse en marketing y segmentación del mercado para impulsar las ventas.	Personalizar newsletters y promociones con base en datos de comportamiento de lectura.	Hacer análisis de carritos de compra para ofrecer ventas cruzadas o packs editoriales
Apostar por un modelo basado en inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real para tomar decisiones acertadas	Analizar reseñas y calificaciones en línea para mejorar títulos o campañas de promoción.	Aplicar BI en la gestión del talento humano para identificar y retener a los mejores empleados.
Mantener la situación actual (Status Quo).	Contratar personal para tener call center de ventas en línea.	

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

De las 8 alternativas analizadas se decide utilizar las que cuentan con afinidad alta para que sean las evaluadas para el aumento de ventas en la editorial, teniendo 3 alternativas que se ajustan a lo necesitado.

2.3 Formaliza las opciones/alternativas.

Alternativa 1: Enfocarse en marketing y segmentación del mercado para impulsar las ventas.

Diseñar e implementar una estrategia de segmentación avanzada del mercado, que permita identificar con precisión los distintos perfiles de clientes institucionales, docentes y distribuidores. A partir de esta segmentación, se desarrollarán campañas de marketing altamente dirigidas, con mensajes, canales y ofertas adaptadas a cada segmento específico. Esta alternativa implica una inversión estratégica en marketing, enfocada exclusivamente en generar mayor visibilidad, captar nuevos clientes y potenciar las ventas a través de una comunicación más efectiva y personalizada.

El tiempo de implementación de la alternativa 1 es de 2 meses, sin embargo, los resultados se muestran una vez pasado el período de recuperación. En la Tabla 11 se presentan los KPIs de la alternativa 1.

Tabla 11

KPIs para la alternativa 1

KPI	Descripción	Fórmula / Medición	Frecuencia	Meta esperada
Tasa de conversión de campañas	Porcentaje de personas que realizaron una compra tras una campaña.	(Compras generadas ÷ Total de clics) × 100	Mensual	≥ 5%
Retorno sobre la inversión en marketing (ROMI)	Beneficio generado respecto a lo invertido en	(Ingresos - Costos de marketing) ÷ Costos de	Trimestral	≥ 300%

	marketing.	marketing		
Ventas por segmento de mercado	Valor total de ventas por grupo de clientes segmentados.	Análisis en CRM / ERP	Trimestral	Crecimiento ≥ 10%
Tasa de fidelización	Porcentaje de clientes recurrentes sobre el total.	Clientes recurrentes ÷ Total de clientes × 100	Trimestral	≥ 30%
Participación en redes sociales	Nivel de interacción del público con la marca (likes, shares, comentarios).	Engagement Rate = (Interacciones ÷ Alcance) × 100	Mensual	≥ 5%

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Alternativa 2: Apostar por un modelo basado en inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real para tomar decisiones acertadas.

Desarrollar e implementar un modelo estratégico apoyado en herramientas de inteligencia de negocios (Business Intelligence) que permita incrementar las ventas mediante decisiones informadas y oportunas, sustentadas en reportes automatizados y monitoreo comercial en tiempo real. Esta alternativa busca transformar los datos existentes en conocimiento accionable, facilitando la identificación de oportunidades de mercado, seguimiento de indicadores clave y evaluación del desempeño comercial por zona, producto y cliente**.**

El tiempo de implementación de la alternativa 2, es de 3 meses, sin embargo, los resultados se muestran una vez pasado el período de recuperación. En la Tabla 12 se presentan los KPIs de la alternativa 2.

Tabla 12

KPIs para la alternativa 2

KPI	Descripción	Fórmula / Medición	Frecuencia	Meta esperada
Exactitud de predicción de ventas	Mide cuán cerca están las predicciones del BI respecto a las ventas reales.	(Ventas año actual – Ventas año anterior) ÷ Ventas año anterior × 100	Anual	≤ 12%
Velocidad de toma de decisiones	Tiempo promedio en tomar decisiones clave tras recibir informes de BI.	Horas o días desde alerta hasta acción	Mensual	≤ 48 horas
Aumento en ventas por decisiones BI	Variación en ventas atribuida a decisiones basadas en datos del BI.	(Ventas post-BI - Ventas previas) ÷ Ventas previas × 100	Trimestral	≥ 15%
Tasa de adopción del sistema BI	Porcentaje de usuarios internos que usan activamente las herramientas de BI.	Usuarios activos ÷ Usuarios esperados × 100	Mensual	≥ 80%
Exactitud de segmentación de clientes	Mide si los segmentos generados por BI reflejan patrones reales de comportamiento.	Validación cruzada con datos reales de compra	Trimestral	≥ 85%

Tiempo medio de generación de informes	Cuánto tarda el sistema BI en generar reportes automatizados.	Minutos o segundos por reporte	Mensual	≤ 5 minutos
Reducción de costos por BI	Ahorro logrado gracias a decisiones optimizadas por BI.	Costos antes - Costos después	Trimestral	≥ 10% de ahorro
Número de mejoras implementadas por BI	Cantidad de acciones comerciales basadas en informes de inteligencia.	Conteo validado por reportes de decisiones	Mensual/Trimestral	≥ 5 acciones por trimestre

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Alternativa 3: Mantener la situación actual (Status Quo), basado en mantener el modelo actual con herramientas desactualizadas.

La operación actual de la editorial en el país presenta limitaciones estructurales que afectan directamente su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. El equipo de ventas está conformado únicamente por dos vendedores para todo el país, que trabajan sin herramientas digitales modernas (aún utilizan agendas físicas y no cuentan con un CRM). No existe presencia de equipo académico ni de soporte local, lo que limita el valor agregado ofrecido a los clientes y restringe la capacidad de respuesta operativa. Además, las ventas están fuertemente concentradas en el libro impreso, sin una estrategia clara para impulsar productos digitales.

La alternativa 3 no tiene tiempo de implementación ya que no se hará algo fuera de lo que está ejecutado. En la Tabla 13 se presentan los KPIs de la alternativa 3.

Tabla 13

KPIs para la alternativa 3

KPI	Descripción	Fórmula / Medición	Frecuencia	Meta esperada
Crecimiento de ventas anual	Porcentaje de aumento en las ventas respecto al año anterior.	(Ventas año actual – Ventas año anterior) ÷ Ventas año anterior × 100	Anual	≤ 3%
Tasa de pérdida de clientes	Porcentaje de clientes que no regresan a comprar.	(Clientes perdidos ÷ Clientes totales) × 100	Trimestral	≥ 20%
Tiempo promedio de respuesta	Tiempo medio para tomar decisiones sin herramientas modernas.	Tiempo total de respuesta ÷ N° de decisiones	Mensual	≥ 72 horas
Costos operativos mensuales	Gasto mensual en funcionamiento de la empresa sin mejoras tecnológicas.	Suma de gastos fijos y variables mensuales	Mensual	≥ $2,500 USD
Errores en reportes o datos	Número de errores manuales detectados en informes o registros.	Conteo de errores documentados	Mensual	≥ 5 errores
Tasa de uso de herramientas	Porcentaje de uso real del sistema actual frente al	(Horas de uso ÷ Horas disponibles del sistema) ×	Mensual	≤ 60%

	potencial de uso. 100			
Nivel de satisfacción interna	Grado de satisfacción de los empleados respecto a los procesos actuales.	Encuesta interna de satisfacción (escala 0–100)	Semestral	≤ 60 puntos

Fuente: Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

3. Analizar y valorar las alternativas

Se valoran las alternativas con el objetivo de mejorar las ventas en un 12% para el 2026 a través de supuestos financieros y la viabilidad de las opciones establecidas, se analiza según los indicadores seleccionados:

- TIR (Tasa Interna de Retorno): Según Ross, Westerfield y Jordan (2010), la TIR es la rentabilidad efectiva que genera una inversión considerando todos sus flujos de caja. Cuanto mayor sea la TIR en relación con el costo del capital, más rentable es el proyecto.
- VAN (Valor Actual Neto): Según Ross, Westerfield y Jordan (2010), el VAN es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Si el VAN es positivo, el proyecto genera valor; si es negativo, implica pérdidas.
- ROI (Retorno sobre la Inversión): Según Gitman y Zutter (2012), el ROI se utiliza para evaluar la rentabilidad relativa de distintas alternativas de inversión. Se expresa como un porcentaje y permite comparar proyectos
- Periodo de recuperación: Según Brigham y Houston (2010), el método del periodo de recuperación mide el número de años requeridos para que los ingresos netos igualen la inversión inicial.

3.1 Identifica costos y beneficios de la inversión.

Alternativa 1: Enfocarse en marketing y segmentación del mercado para impulsar las ventas.

Los costos mensuales de la alternativa 1 se encuentran en la Tabla 14, se ha incluido los valores necesarios acordados con el personal en cuestión (jefe financiero, jefe de tecnología y jefe de marketing).

Tabla 14

Costos mensuales de implementar la alternativa 1

N°	*Detalle*	*Costos Mensuales*	*Observaciones*
1	Campañas de marketing digital	$1,500 USD	Estrategias de fidelización y comunicación
2	Publicidad y promoción	$800 USD	Segmentación avanzada y anuncios dirigidos
3	Desarrollo de contenido y branding	$500 USD	Creación de materiales promocionales
4	Incremento personal de marketing por llevar a cabo el proyecto	$1000 USD	
TOTAL MENSUAL DE COSTO ALTERNATIVA 1		$3,800 USD	

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Beneficios

- Mayor alcance y visibilidad en el mercado educativo.

- Segmentación efectiva, permitiendo llegar a clientes con contenido relevante.
- Incremento en ventas mediante estrategias de fidelización y promociones.

Alternativa 2: Modelo basado en inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real

Los costos para la alternativa 2 se encuentran en la Tabla 15, en conjunto con el jefe de tecnología, el jefe comercial y de finanzas, se llega a los elementos necesarios para la implementación del modelo basado en inteligencia de negocios.

Tabla 15

Costos mensuales de implementar la alternativa 2

N°	*Detalle*	*Costos Mensuales*	*Observaciones*
1	Infraestructura tecnológica.	$800 USD	Fee mensual licencia CRM
2	Capacitación del equipo	$150 USD	Formación en herramientas digitales
3	Incremento de personal de tecnología para llevar a cabo el proyecto y dar mantenimiento a la plataforma.	$1000 USD	Desarrollo de *dashboards* y software de inteligencia de negocios (CRM)
TOTAL MENSUAL DE COSTO ALTERNATIVA 2		$1950 USD	

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Beneficios

- Decisiones más rápidas y efectivas gracias a datos en tiempo real.
- Optimización de ventas mediante identificación de oportunidades estratégicas.
- Mayor eficiencia operativa, reduciendo tiempos y errores en reportes.
- Mejor relación con clientes, permitiendo fidelización y personalización de la oferta

La alternativa 2 presenta costos determinados en una inversión con beneficios a largo plazo, donde el personal pueda hacer uso de tecnología que promuevan datos en tiempo real y una decisión informada. La operativa es mucho más regulada y los retrasos serían menores, por lo que lleva a una optimización del recurso humano y de equipos.

Alternativa 3: Mantener la situación actual (Status Quo)

En la Tabla 16 se visualiza los costos de continuar con la situación actual, lo que a lo largo de los años no ha ayudado a aumentar las ventas, por el contrario, han disminuido. Estos valores fueron brindados por el jefe financiero de la empresa.

Tabla 16

Costos mensuales de la alternativa 3

N°	*Detalle*	*Costos Mensuales*	*Observaciones*
1	Tiempo perdido en generación manual de reportes	$1500 USD	Costo por horas de trabajo del personal encargado
2	Errores en datos y decisiones incorrectas	$700 USD	Pérdidas potenciales por diagnósticos erróneos.
TOTAL MENSUAL DE COSTO ALTERNATIVA 3		$2,200 USD	

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Beneficios

- No requiere inversión inicial.
- Mantiene procesos conocidos, evitando resistencia al cambio.
- No hay costos de capacitación ni implementación tecnológica.

Con esta alternativa se puede determinar que existe una falta de visión estratégica, el cual genera un impacto negativo en ventas por falta de información precisa de lo que requiere el mercado en relación al aprendizaje del idioma extranjero (inglés) y lo que puede ofrecer la editorial con su producto.

3.2 . Identifica el impacto en el resultado final.

Alternativa 1: Enfoque en marketing y segmentación del mercado

- Crecimiento en ventas, pero con riesgo si no se cuenta con datos actualizados.
- Dependencia de campañas publicitarias, lo que puede generar costos recurrentes.
- Posible desajuste entre expectativas y realidad, si no se mejora el producto o equipo comercial.

Alternativa 2: Modelo basado en inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real.

- Incremento en ventas del 12% al mejorar la segmentación y estrategias comerciales.
- Mayor competitividad frente a editoriales internacionales con tecnología avanzada.
- Sostenibilidad y crecimiento a largo plazo mediante optimización de procesos.

Alternativa 3: Mantener la situación actual (Status Quo)

- Riesgo de pérdida de competitividad frente a editoriales que usan tecnología avanzada.
- Dificultad para reaccionar a cambios en el mercado, afectando el crecimiento.
- Menor eficiencia operativa, lo que puede generar costos ocultos a largo plazo.

La implementación del modelo de inteligencia de negocios repercutirá directamente en la eficiencia operativa y comercial. Se ha demostrado que las empresas que basan sus decisiones en datos aumentan su capacidad de adaptación al mercado y su rentabilidad. Sin embargo, es crucial un seguimiento adecuado para evitar que la adopción de las herramientas quede solo en la teoría sin traducirse en mejoras concretas en las ventas.

3.3. Elabora un cronograma (plazos) de costos e ingresos.

Se calculan los indicadores como VAN, TIR y ROI para cada una de las alternativas lo que será comparado para la decisión de elegir la alternativa más viable para la empresa.

Alternativa 1: Enfoque en marketing y segmentación del mercado

- Costo mensual del proyecto: $3,800 USD.
- Costo anual (inversión inicial): $3,800 × 12 = $45,600 USD.
- Siendo el ingreso del año anterior 1’450.500,00 USD mostrado en la Tabla 1, se espera para el 2026 un aumento del 12% = Flujo de caja anual: $174,060 USD.
- Periodo de evaluación: 1 año
- Tasa de descuento: 10%

- VAN (Valor Actual Neto)

$$\text{VAN}=\frac{174{,}060}{(1+0.10)} - 45{,}600 = \frac{174{,}060}{1.10} - 45{,}600 \approx 158{,}236.36 - 45{,}600 = 112{,}636.36 \text{ USD}$$

- TIR (Tasa Interna de Retorno)

$$-45{,}600 + \frac{174{,}060}{1+r} = 0$$

$$1+r = \frac{174{,}060}{45{,}600} \approx 3.818$$

$$r \approx 2.817 \text{ o } 281.71\%$$

El proyecto rinde casi 3 veces la inversión en un año.

- ROI (Retorno sobre la Inversión)

$$\text{ROI} = \frac{Ganancia\ neta}{Inversión} \times 100 = \frac{174{,}060 - 45{,}600}{45{,}600} \times 100 = \frac{128{,}460}{45{,}600} \times 100 \approx 281.71\%$$

- Período de recuperación

$$\text{Período de recuperación} = \frac{Inversión\ inicial}{Flujo\ de\ caja\ anual} = \frac{45{,}600}{174{,}060} \approx 0.26 \text{ años}$$

El proyecto recupera la inversión en 0.26 años, es decir, en aproximadamente 3.1 meses, esto significa que después del tercer mes, la editorial empieza a obtener beneficios netos.

El cronograma de costos e ingresos se los tiene en la Tabla 17 donde se divide por secciones de años.

Tabla 17

Cronograma de costos e ingresos de la alternativa 1

Trimestre	Acción	Costo estimado (USD)	Ingreso esperado (USD)	Comentarios
Q2 2025	Estrategias de publicidad y segmentación	$6,000	-	Campañas de marketing iniciales
Q3 2025	Desarrollo de contenido promocional y branding	$5,000	-	Posicionamiento de marca
Q4 2025	Lanzamiento de promociones y fidelización	$7,000	$20,000	Crecimiento en ventas inicial
Q1-Q2 2026	Ajustes en campañas y segmentación	$8,000	$70,000	Optimización de estrategias

Q3-Q4 2026	Expansión de alcance de mercado	$20,000	$130,000	Mayor impacto en ventas

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Alternativa 2: Implementar inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real

- Costo mensual del proyecto: $1,950 USD
- Costo anual (inversión inicial): $1,950 × 12 = $23,400 USD
- Siendo el ingreso del año anterior 1’450.500,00 USD mostrado en la Tabla 1, se espera para el 2026 un aumento del 12% = Flujo de caja anual: $174,060 USD
- Periodo de evaluación: 1 año
- Tasa de descuento: 10%

- VAN (Valor Actual Neto)

$$\text{VAN}= \frac{174{,}060}{(1+0.10)} - 23{,}400 = 158{,}236.36 - 23{,}400 = \$134{,}836.36$$

- TIR (Tasa Interna de Retorno)

$$-23{,}400 + \frac{174{,}060}{1+r} = 0$$

$$1+\text{r} = \frac{174{,}060}{23{,}400} \approx 7.437$$

$$r \approx 643.7\ \%$$

El proyecto rinde casi 6 veces la inversión en un año.

- ROI (Retorno sobre la Inversión)

$$\text{ROI} = \frac{Ganancia\ neta}{Inversión} \times 100 = \frac{174{,}060 - 23{,}400}{23{,}400} \times 100 = \frac{150{,}660}{23{,}400} \times 100 \approx 643.7\%$$

- Período de recuperación

$$\text{Período de recuperación} = \frac{Inversión\ inicial}{Flujo\ de\ caja\ anual} = \frac{23{,}400}{174{,}060} \approx 0.13 \text{ años}$$

La inversión del proyecto se recupera en 1.6 meses luego de la ejecución.

El cronograma de costos e ingresos se los tiene en la Tabla 18 donde se divide por secciones de años.

Tabla 18

Cronograma de costos e ingresos de la alternativa 2

Trimestre	Acción	Costo estimado (USD)	Ingreso esperado (USD)	Comentarios
Q2 2025	Desarrollo de dashboards y software	$4,000	-	Inversión inicial en tecnología
Q3 2025	Capacitación del equipo comercial	$1,500	-	Formación en herramientas digitales
Q4 2025	Implementación de plataforma digital	$6,000	-	Desarrollo de productos digitales
Q1 2026	Lanzamiento de estrategias de fidelización	$3,000	30,000	Primeros ingresos por retención de clientes
Q2 2026	Expansión de ventas digitales	$4,000	70,000	Crecimiento en adopción de productos digitales
Q3-Q4 2026	Optimización de procesos y expansión comercial	$5,000	150,000	Incremento en ventas y reducción de costos operativos

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Alternativa 3: Mantener la situación actual (Status Quo)

Mantener la situación actual en la editorial implica que no hay una inversión inicial, ni retorno de alguna inversión, de continuar con la misma metodología las ventas no mejorarán en 12% como se ha visto en los años anteriores según la Tabla 1.

El cronograma de costos e ingresos se los tiene en la Tabla 19 donde se divide por secciones de años.

Tabla 19

Cronograma de costos e ingresos de la alternativa 3

Trimestre	Acción	Costo estimado (USD)	Ingreso esperado (USD)	Comentarios
Q2 2025 - Q4 2026	Mantenimiento de procesos manuales	$10,000 - $15,000 anuales	-	Pérdida de eficiencia en reportes y decisiones
Q3-Q4 2025	Pérdida de competitividad por falta de herramientas digitales	-	Reducción de ventas en un 5-10%	Impacto negativo en el negocio
Q1 2026 - Q4 2026	Dependencia de estrategias tradicionales	-	Variabilidad en ingresos	Dependerá de factores externos

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

La planificación financiera es fundamental para que la inversión en inteligencia de negocios no se convierta en una carga económica inicial sin un retorno claro. Asegurar ingresos progresivos desde la implementación de estrategias de fidelización y optimización comercial permitirá que el modelo sea sustentable en el corto y mediano plazo.

3.4. Evalúa costos y beneficios no cuantificables.

- Alternativa 1: Enfoque en marketing y segmentación del mercado

Costos:

- Dependencia de campañas publicitarias.

- Posible error en segmentación que afecte la conversión.

- Crecimiento basado en inversión constante.

Beneficios:

- Mayor visibilidad y alcance en el mercado.

- Potencial incremento en ventas con promociones dirigidas.

- Fortalecimiento de la marca editorial.

Alternativa 2: Implementar inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real

Costos:

- Resistencia al cambio por parte del equipo.

- Tiempo de aprendizaje de nuevas herramientas digitales.

- Ajustes en la estructura organizacional y procesos comerciales.

Beneficios:

- Decisiones más rápidas y estratégicas.

- Incremento en ventas basado en datos reales.

- Mayor eficiencia operativa y reducción de errores.

- Competitividad sostenida en el mercado.

Alternativa 3: Mantener la situación actual (Status Quo)

Costos:

- Riesgo de pérdida de competitividad.

- Tiempo excesivo en la toma de decisiones.

- Dificultad para reaccionar a cambios de mercado.

Beneficios:

- No requiere inversión inicial.

- Procesos conocidos y sin cambios disruptivos.

La resistencia al cambio y la curva de aprendizaje del equipo pueden ser las principales barreras de implementación. Más allá del costo financiero, la adaptación cultural y operativa determinará el éxito del proyecto. Es clave una comunicación efectiva sobre los beneficios para lograr una adopción sin fricciones.

3.5. Elabora tabla de pros/contras y selecciona la mejor opción.

Alternativa 1: Enfoque en marketing y segmentación del mercado

Tabla 20

Tabla de Pros y Contras alternativa 1

Pros	Contras
Mayor alcance y visibilidad	Dependencia de publicidad para mantener ventas
Segmentación efectiva para atraer clientes	Riesgo de errores en la segmentación
Posicionamiento de marca en el sector	Costos recurrentes para sostener crecimiento

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Alternativa 2: Implementar inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real

Tabla 21

Tabla de Pros y Contras alternativa 2

Pros	Contras
Optimización de ventas y toma de decisiones	Inversión inicial alta
Mayor eficiencia en reportes y reducción de errores	Resistencia al cambio del equipo
Competitividad frente a grandes editoriales	Curva de aprendizaje en herramientas digitales

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Alternativa 3: Mantener la situación actual (Status Quo)

Tabla 22

Tabla de Pros y Contras alternativa 3

Pros	Contras
No requiere inversión inicial	Pérdida de competitividad frente a empresas tecnológicas
Mantiene procesos tradicionales	Decisiones lentas y basadas en datos desactualizados
No requiere capacitación adicional	Dificultad para reaccionar a cambios del mercado

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

En el cuadro comparativo de la Tabla 23 no se ha ingresado la alternativa 3 ya que se trata de mantener la situación actual y no se evidencia cambio en los ingresos si no se toma una medida para cambiar las estrategias.

Tabla 23

Cuadro comparativo de los indicadores financieros de las alternativas 1 y 2

Indicador	**Alternativa 1**	**Alternativa 2**
Costo mensual	$3,800 USD	$1,950 USD
Costo anual	$45,600 USD	$23,400 USD
VAN	$112,236.36 USD	$134,836.36 USD
TIR	281.7%	643.7%
ROI	281.7%	643.7%

Período de recuperación	0.26 años (3.1 meses)	0.13 años (1.6 meses)

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

La alternativa 2 que se trata de apostar por un modelo de inteligencia de negocios para monitoreo en tiempo real es la más prometedora porque no depende exclusivamente de publicidad para impulsar ventas ni deja vulnerable a la empresa frente a cambios en el mercado. En cuanto a la parte financiera se tiene retorno de la inversión en menor tiempo y en los beneficios no cuantificables es la opción óptima. Sin embargo, su éxito dependerá de una estrategia gradual de adopción para evitar costos innecesarios por errores de implementación.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

4.1 Riesgos internos y externos.

Alternativa elegida: Implementar inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real

- Recurso humano: Un ingeniero BI a cargo de la implementación y mantenimiento de la plataforma, capacitación del equipo comercial y académico en herramientas digitales.
- Recurso económico: Inversión inicial en tecnología y formación ($1,950 USD mensuales).
- Cambios en el entorno: Adaptación a un mercado más digital y competitivo. Factores como la tecnología, la economía y las tendencias culturales influyen en los formatos, los temas y los canales de distribución.
- Manera de conseguirlos: Financiamiento interno o externo, alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos.

- Retraso en el retorno de inversión: Se estima que al tercer mes el proyecto sea rentable para la empresa pero se toma en cuenta como riesgo por algún inconveniente que afecte la planificación.

- Privacidad de los datos: Al tener datos almacenados en la nube siempre se tiene riesgo de la privacidad de los datos de los clientes.

La capacitación del equipo será una inversión clave, ya que sin una correcta formación, las herramientas de inteligencia de negocios podrían no ser utilizadas correctamente. Además, conseguir financiamiento externo o alianzas tecnológicas puede hacer que la inversión inicial sea menos riesgosa.

4.2 Tiempo de consecución y el tiempo de implementación

Alternativa elegida: Implementar inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real

- Tiempo de implementación: 3 meses para implementar la herramienta, integración completa, optimización de procesos y capacitación.

- Tiempo de consecución: 2 meses para adaptarse a la plataforma y empezar a generar ingresos.

Para empezar a obtener el retorno de la inversión se tiene que esperar 5 meses luego del empezar el proyecto, esto incluye el tiempo que demoran en implementar la herramienta y que haga efecto las decisiones en las ventas. 5 meses es un plazo razonable para implementar el modelo de inteligencia de negocios, pero es esencial definir hitos claros para evitar retrasos. Si la ejecución no es progresiva, el impacto positivo se verá diluido en el tiempo, y la editorial podría perder confianza en el proceso.

4.3 Alternativas si no se cumplen las metas

Alternativa elegida: Implementar inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real

En caso de que las metas no sean las esperadas se valida las alternativas a continuación:

1.- Refuerzo en capacitación: Ampliar formación del equipo para mejorar la adopción de herramientas digitales.

2.- Ajuste en tecnología: Implementar mejoras en dashboards y análisis de datos.

3.- Expansión de mercado: Buscar alianzas estratégicas con instituciones educativas.

Si la estrategia no genera el crecimiento esperado en ventas, se debe evaluar una integración más profunda con marketing digital y alianzas comerciales. También sería recomendable ajustar la oferta digital para hacerla más atractiva y competitiva en comparación con los e-books gratuitos gubernamentales.

4.4 Análisis de sensibilidad.

Alternativa elegida: Implementar inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real

En el análisis de sensibilidad se tiene 3 escenarios diferentes, el optimista, el probable y el pesimista. Los inconvenientes que podrían presentarse son que el tiempo de implementación antes del retorno de inversión se prolongue y que a pesar de la implementación no se refleje el aumento del 12% de las ventas en la editorial.

1.- Escenario optimista: Incremento del 12% en ventas gracias a decisiones basadas en datos.

2.- Escenario probable: Crecimiento moderado con ajustes en estrategias comerciales.

3.- Escenario pesimista: Resistencia al cambio y dificultades en la adopción de tecnología.

En la Tabla 24 se realiza una comparación de los ingresos anuales luego de la implementación del proyecto, recordando que las ventas del 2024 fueron de $1,450,500 USD. En el escenario optimista se cumple la meta de aumentar el 12% de las ventas y se obtienen las ventas esperadas, en el escenario probable se aumenta el 10% de las ventas y a pesar de no ser lo esperado se tiene buen ingreso de ventas por lo que sería viable también. Por otra parte, en el escenario pesimista no se tiene aumento de ventas.

Tabla 24

Comparación de ingresos anuales en los tres escenarios luego de la implementación

Escenario	**Porcentaje de incremento en ventas**	**Aumento de ventas en dólares**	**VAN**	**TIR**
Escenario optimista	12%	$174,060 USD	$134,836.36 USD	643.7%
Escenario probable	10%	$145.050 USD	$86,955.45 USD	420%
Escenario pesimista	0%	$0	$0	0%

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

El escenario pesimista de estas alternativas es que la resistencia al cambio y la curva de aprendizaje impidan una adopción efectiva. Para mitigar este riesgo, sería recomendable realizar una prueba piloto antes de escalar la implementación a toda la empresa.

4.5 Plan de riesgos y mitigación.

Alternativa elegida: Implementar inteligencia de negocios y monitoreo en tiempo real

En los riesgos indicados en la Tabla 25 se identifica el plan de mitigación en cada uno de ellos, manteniendo medidas anticipadas en un enfoque integral que incluye aspectos como operativo, económico, técnico y seguridad.

Tabla 25

Plan de riesgo y mitigación

Riesgo	Tipo	Mitigación
Resistencia al cambio	Operativo	Capacitación y comunicación efectiva sobre beneficios
Inversión inicial alta	Económico	Financiamiento progresivo y evaluación de retorno
Curva de aprendizaje en herramientas digitales	Técnico	Soporte técnico y formación contínua en el personal de tecnología
Calidad de los Datos	Operativo	Implementar procesos de limpieza y validación de datos
Seguridad de la Información	Seguridad	Implementar roles y permisos de acceso

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Uno de los riesgos más importantes es la falta de adaptación del equipo. Para evitarlo, es clave una estrategia de integración progresiva y un plan de seguimiento que incluya mediciones de desempeño y entrenamiento continuo. También se debe asegurar que la inversión en tecnología tenga retorno garantizado, evitando herramientas innecesarias o de poca utilidad.

5. Plan de implementación

En base al objetivo principal del proyecto, de crecer un 12% en ventas nacionales para el año 2026, por medio de la implementación de un modelo de inteligencia de negocios que impacte directamente en la eficiencia operativa y comercial.

Es necesario desarrollar un plan de implementación estructurado y efectivo, que permita introducir las mejoras con las nuevas herramientas propuestas, y se traduzca en el incremento de las ventas.

5.1.Determina hitos y comunica con los Tomadores de Decisiones.

En la tabla 26 hemos ingresado los hitos, y la comunicación que se deberá realizar con los tomadores de decisiones.

Cada Hito, tiene un líder asignado, a quién irán dirigidas las diferentes comunicaciones, que serán realizadas por medio de entregables como reportes de avance e informes de resultados. Lo cual facilitará la visión general de los avances y la toma de decisiones.

Tabla 26

Determinar hitos y comunicar a tomadores de decisiones

Hito	Responsable principal	Forma de comunicación a tomadores de decisiones
Desarrollo de dashboards y software	Líder de TI	Reportes de % avance del dashboard
Capacitación del equipo comercial	Jefe Comercial	Informe de nivel de satisfacción, con % participación
Implementación de plataforma digital	Lider de TI	Reporte avance de implementación, usabilidad de vendedores
Lanzamiento de estrategias de fidelización	Marketing	Reporte, tasa de apertura de emails, ingreso de leads en formulario, reporte de nuevos leads
Expansión de ventas digitales	Jefe Comercial	Reporte de ventas digitales, conversión de leads
Optimización de procesos y expansión comercial	Jefatura Comercial, Jefatura de Digital Delivery	Reducción de tiempos operativos, conversion de ventas

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

5.2. Identifica recursos

5.2.1 Recursos Humanos

- Consultor de capacitación del CRM : USD 150,00 mensual
- Ingeniero de BI: 3 meses , USD 1000,00 mensual

- Jefe Comercial , tiempo completo
- Jefe de Marketing, tiempo completo
- Jefe Financiero , tiempo completo
- Jefatura de Digital Delivery, tiempo completo
- Vicepresidente de la Editorial

5.2.2 Recursos Tecnológicos

- Fee licencia mensual CRM: USD 800,00

5.2.3 Recursos financieros

- Recursos financieros propios de la editorial

5.3. Establece y aclara responsabilidades.

Una matriz de asignación de responsabilidades (RAM) se utiliza para ilustrar las relaciones entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo del proyecto. Un ejemplo de RAM es un matriz RACI, que son las siglas de las palabras que en inglés significa “Responsible (R), Accountable (A), Consulted (C), Informed (I)” (persona responsable, que rinde cuentas, consultada, informada). (Figuerola,2012).

Para este proyecto hemos desarrollado una matriz RACI, en función de los hitos del proyecto.

Tabla 27

Matriz Raci

Hito	Líder de TI	Jefe Comercial	Marketing	Digital Delivery	Consultor CRM	Ing. BI	Vicepresidente
Desarrollo de dashboards y software	R	I	I	C	I	C	A/I
Capacitación del equipo comercial	I	R	C	I	C	I	A/I
Implementación de plataforma digital	R	C	I	C	C	I	A/I
Lanzamiento de estrategias de fidelización	I	C	R	I	I	I	A/I
Expansión de ventas digitales	C	R	C	C	I	I	A/I
Optimización de procesos y expansión comercial	C	R	C	R	C	C	A/I

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025).

Significado de las Siglas:

Responsible **(R)**, Accountable **(A)**, Consulted **(C)**, Informed **(I)**

Responsable **R,** Aprobador **(A),** Consultado **(C)**, Informado **(I)**

Detalle de roles y responsabilidades

- **Líder de TI**: Lidera los desarrollos e iniciativas que se relacionan con herramientas y plataformas. **El Jefe Comercial:** Está a cargo de los procesos que involucran directamente al equipo comercial, los resultados de ventas, y las actividades relacionadas en la expansión

comercial. Además es consultado para el resto de procesos, ya que todos tienen como finalidad apoyar al equipo de ventas.

- **Marketing**: Se encarga de apoyar a otros equipos, especialmente al equipo de ventas, ya que su gestión es clave en la suma de esfuerzos, para los resultados de ventas.
- **Digital Delivery**: Es un apoyo técnico para los procesos de implementación de plataformas.
- **Consultor de CRM**:Su apoyo consiste en la capacitación al personal de ventas que será el usuario final del CRM, predominantemente participa como consultado.
- **Ingeniero de BI**: Es quien tiene a cargo las tareas que requieren análisis y dashboarding, como la implementación del CRM y su optimización.
- **Vicepresidente**: Pertenece a la alta dirección y siempre está siendo informado y emite las aprobaciones de los proyectos finales.

5.4. Estime las fechas de recuperación de la inversión

5.4.1 Resumen del análisis financiero

- **Proyección de ingresos:**

  Ingreso estimado por incremento del 12% sobre $1,450,500 de venta anual = **$174,060 USD**

Tabla 28

Resumen de Análisis Financiero

Indicador	**Alternativa 2**	**Observaciones**
Costo mensual	$1,950 USD	
Costo anual	$23,400 USD	
VAN	$134,836.36 USD	Valor neto positivo: indica proyecto rentable
TIR	643.7%	Alta rentabilidad en 1 año
ROI	643.7%	Retorno más de 6 veces la inversión en 1 año
Período de recuperación	0.13 años (1.6 meses)	Se recupera en el segundo mes de 2026

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025)

El proyecto rinde casi 6 veces la inversión en un año. La inversión del proyecto se recupera en 1.6 meses luego de su ejecución

5.4.2 Cronograma de Recuperación de la Inversión

Se ha elaborado el cronograma de recuperación de la inversión de acuerdo a los siguientes parámetros.

- Inicio del proyecto: Junio 2025
- Tiempo de implementación: 3 meses (junio, julio, agosto)

- Inicio de recuperación de la inversión: Desde noviembre 2025
- Ingreso total anual esperado: $174,060 USD (es decir, $14,505 USD mensuales desde noviembre)
- Costo mensual de la implementación (junio a agosto): $1,950 USD
- Recuperación esperada de inversión: 1.6 meses después de la implementación, es decir, entre noviembre y mediados de diciembre 2025

Tabla 29

Cronograma de recuperación de la Inversión

Mes/Año	Costos mensuales (USD)	Ingresos acumulados (USD)	Costos acumulados (USD)	Saldo acumulado (USD)	Estado
jun-25		$0	$1.950	$-1.950	Fase de inversión
jul-25	$1.950	$0	$3.900	$-3.900	Fase de inversión
ago-25	$1.950	$0	$5.850	$-5.850	Fase de inversión
sept-25	$0	$0	$5.850	$-5.850	Espera retorno
oct-25	$0	$0	$5.850	$-5.850	Espera retorno
nov-25	$0	$14.505,000	$5.850	**$8.655**	Inicio de recuperación parcial
dic-25	$0	$29.010,000	$5.850	**$23.160**	Recuperación total + ganancia
ene-26	$0	$43.515,000	$5.850	$37.665	Ganancia
feb-26	$0	$58.020,000	$5.850	$52.170	Ganancia

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025)

- Inversión total inicial (junio a agosto 2025): $5.850,00 USD
- Recuperación total de la inversión estimada: Diciembre 2025
- Inicio de recuperación de la inversión más ganancia: Desde diciembre 2025
- Beneficio neto acumulado a febrero 2026: $52.170,00 USD

5.5. Plantea indicadores para seguimiento a los resultados

Para el proyecto se ha planteado indicadores clave de desempeño (KPIs) como vemos en la tabla 30, con la finalidad de dar un seguimiento efectivo a los resultados del proyecto de implementación de la Alternativa 2, desde su fase inicial hasta la recuperación de la inversión y generación de ingresos:

Tabla 30

Indicadores de Implementación (Junio – Agosto 2025)

Indicador	Fórmula / Descripción	Objetivo
Avance del cronograma (%)	(Tareas ejecutadas / Tareas planificadas) × 100	Asegurar cumplimiento del plan de implementación
Ejecución presupuestaria (%)	(Gasto real / Gasto estimado) × 100	Controlar el uso adecuado de los $1,950 mensuales
Disponibilidad de la plataforma (%)	(Días operativos / Días totales del mes) × 100	Medir estabilidad del CRM y otras herramientas
Capacitación completada (%)	(Empleados capacitados / Total esperado) × 100	Verificar cobertura de formación al personal

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025)

Tabla 31

Indicadores Financieros (noviembre 2025 en adelante)

Indicador	Fórmula / Descripción	Objetivo
Ingreso mensual incremental	$14,505 mensuales esperados	Verificar que se cumplan las proyecciones
Retorno de inversión (ROI)	(Ganancia neta / Inversión total) × 100	Confirmar el rendimiento proyectado del 643.7%
Punto de equilibrio alcanzado (mes)	Mes en que ingresos acumulados = inversión	Validar cumplimiento del periodo de recuperación (diciembre)
Margen de ganancia (%)	[(Ingresos - Costos) / Ingresos] × 100	Medir rentabilidad real mes a mes

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025)

Tabla 32

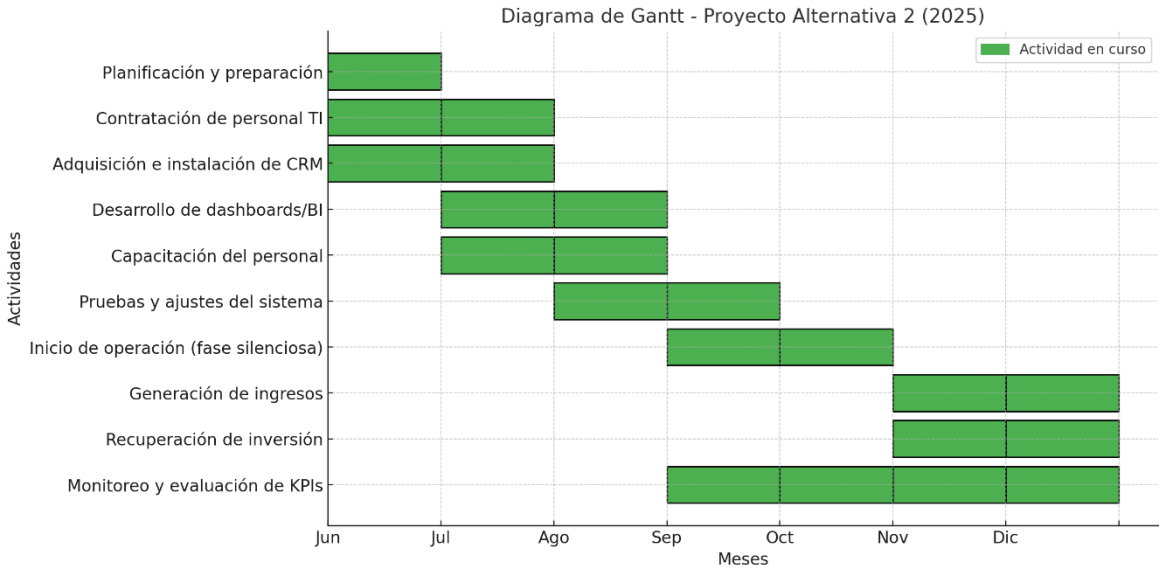
Indicadores de Impacto y Productividad

Indicador	Fórmula / Descripción	Objetivo
Utilización del CRM (%)	(Número de usuarios activos / Total de usuarios) × 100	Evaluar adopción del sistema por parte del equipo
Reducción de tiempos operativos (%)	(Tiempo antes - Tiempo actual) / Tiempo antes × 100	Cuantificar mejoras en eficiencia operativa
Tasa de conversión de ventas (%)	(Ventas efectivas / Clientes contactados) × 100	Medir eficacia del uso del CRM e inteligencia comercial
Satisfacción del cliente (NPS)	Net Promoter Score mediante encuestas periódicas	Evaluar percepción de mejora en atención y servicio

Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025)

Figura 5

Diagrama de Gantt del Proyecto



Elaborado por: S. Lindao; V. Macias (2025)

Las actividades principales como implementación tecnológica, capacitación y pruebas se concentran en los primeros 3 meses (junio-agosto).

La generación de ingresos están proyectados a partir de noviembre, y la recuperación de la inversión se estima a más tardar en diciembre.

El seguimiento y evaluación comienza desde septiembre, una vez implementado el sistema, y continúa hasta fin de año.

Conclusiones

El análisis del cronograma evidencia que la Alternativa 2 es una opción altamente rentable y de rápida recuperación. Con una inversión total moderadamente baja de $5,850 USD durante los primeros tres meses (junio a agosto de 2025), evidenciamos que el proyecto comienza a generar ingresos a partir de noviembre, alcanzando el punto de equilibrio en diciembre 2025, tan solo 1.6 meses luego del inicio de la implementación.

Esto está en línea con el análisis financiero que muestra un VAN positivo y un ROI del 643.7%, evidenciando que el retorno supera ampliamente la inversión inicial. A partir de diciembre, el proyecto no solo recupera su inversión, sino que comienza a generar ganancias netas sostenidas, confirmando su viabilidad y rentabilidad en el corto plazo.

Recomendaciones

Se recomienda seguir disciplinadamente el cronograma de implementación (Junio-Agosto 2025), que garantizará que la plataforma tecnológica se encuentre operativa al final de los tres meses proyectados.

- Es recomendable que la capacitación del equipo de ventas sea constante, con el fin de sacar el mayor provecho a las herramientas tecnológicas que se implementen, lo que se traducirá en mayor productividad y ventas.
- Reinvertir parte de las ganancias tempranas en mejoras, tomando en consideración que el proyecto generará utilidades a partir del segundo mes implementado, puede ser en mejorar el CRM, o expandir los servicios.

- Con un ROI del 643.7% y una TIR excepcional, el modelo es notoriamente escalable, sería adecuado replicar o expandir el modelo en otras unidades o mercados.

Referencias bibliográficas

El Comercio. (2021, marzo 22). *La producción de libros físicos vivió su peor año; la digital va en alza*. https://www.elcomercio.com/tendencias/libros-fisicos-peor-ano-digital.html

Coba, G. (2021, septiembre 4). *Se duplica la venta de libros digitales en el mercado ecuatoriano*.Primicias.https://www.primicias.ec/noticias/economia/libros-digitales-espacio-mercado-ecuador/

Salvador Ruiz, J. (2021, 26 de abril). *El mercado de enseñanza online y libros de texto en Ecuador*. ICEX España Exportación e Inversiones. https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/096/documentos/2022/11/documentos-anexos/DOC2021882770.pdf

Redacción Primicias. (2025, abril 7). *Cinco contratos para textos escolares, por USD 19,6 millones, alista el Ministerio de Educación en la Costa*. Primicias. https://www.primicias.ec/sociedad/contratos-millonarios-textos-escolares-alista-ministerio-educacion-costa-93278/

Ministerio de Educación del Ecuador. (2024). *Instituciones Histórico Inicio*. Información Educativa. https://educacion.gob.ec/informacion-educativa/

Pinoargote, J. C., Lindao, M. A., Ramos Holguin, J., Facuy Delgado, J., González Vizuete, K., & Portalanza Chavarría, A. (2019). *La planeación estratégica y la creación de valor en las organizaciones*. Universidad Espíritu Santo.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentals of corporate finance* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentals of Corporate Finance* (9th ed.). McGraw-Hill.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principles of managerial finance (13th ed.). Pearson Education.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2010). Fundamentals of financial management (13th ed.). South-Western Cengage Learning.

Rojas López, M. D., Medina, L. J.(2023). Planeación Estratégica. Ediciones de la U. https://ebooks7-24.com:443/?il=27655

Corral, R. (2017). *KPIs útiles: Diseña indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar* (1.ª ed., eBook). LEEXONLINE. https://www.robertocorral.com/KPIs-utiles

Figuerola, N. (2012). Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM). *Buenos Aires-Argentina*.https://surl.lu/ofqkvy