

## IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO DIGITAL PARA AUMENTAR EL RECONOCIMIENTO DE MARCA DE DISMERO S.A. EN RELACIÓN CON LOS COMPETIDORES LOCALES.

Autores: Karla Andrea Miranda Chávez <sup>a</sup> y Mercy Jacqueline Pazmiño Balladares <sup>b</sup>

Tutor: Cristian Paul Ortiz Villalta <sup>b</sup>

a. Licenciada en Diseño y Producción Audiovisual graduada en la universidad Espol, 2014. Guayaquil, Ecuador. E-mail [karla.mirandac@uees.edu.ec](mailto:karla.mirandac@uees.edu.ec)

b. Ingeniera en Marketing graduada en la Espoch, 2010. Riobamba, Ecuador. E-mail [mercy.pazmino@uees.edu.ec](mailto:mercy.pazmino@uees.edu.ec)

c. M.Sc en Economía Aplicada con mención en Estudios Regionales, 2021. Antofagasta, Chile. E-mail [crispv@uees.edu.ec](mailto:crispv@uees.edu.ec)

Fecha: 24 de junio de 2025

|   |   |
|---|---|
| <p><b>PALABRAS CLAVE:</b></p> <p>Modelo de negocio, redes sociales, métricas, estrategia digital, marca.</p> <p><b>KEYWORDS:</b></p> <p>Business model, social media, metrics, digital strategy, brand.</p> | <p><b>Resumen:</b> Dismero, un supermercado con 20 años en el mercado y presencia en Los Ríos, enfrenta la competencia de Tuti. Para mejorar su visibilidad, se planea reubicar la marca en el entorno digital mediante una estrategia que se centra en contenido emocional. Se evalúan tres opciones y se elige la realización de campañas de promociones por su sostenibilidad y potencial de rentabilidad. Se destinarán \$4.000 para producción, publicidad y seguimiento. La implementación del plan consta de 4 etapas, con la meta de incrementar el reconocimiento de la marca en un 30% y fortalecer la relación con los clientes.</p> <p><b>Abstract:</b> Dismero, a supermarket with 20 years in business and four locations, faces competition from Tuti. To enhance its digital presence, the supermarket aims to use emotional content to improve visibility and customer loyalty. Among the options, promotional campaigns were selected for their sustainable profitability potential, with a budget of \$4,000 allocated for production and marketing. The implementation will occur in four stages under the marketing department's guidance. A projected 30% increase in brand recognition and strengthened customer relationships is anticipated.</p> |
|---|---|

**1.1 Oportunidad o problema.**  
**1.2 identificar la oportunidad/problema.**

El “Supermercado Mayorista Dismero”, establecido en el 2.005 en Babahoyo y registrado bajo el RUC 1291717531001, se ha dedicado a la comercialización y distribución de artículos de primera necesidad, víveres, limpieza y representantes de tiendas de barrio, público en general de la provincia de Los Ríos. Cuenta con cuatro locales físicos, tres en Babahoyo y uno en Montalvo, lo cual ha venido aumentando sus ganancias, pero desde el 2.021 tras la pandemia se vio reflejado una disminución de las ventas y pérdida de visibilidad de la marca debido al incremento de la Competencia principalmente de “Tiendas Tuti” a nivel de la provincia de Los Ríos y se podría decir que nuestros clientes “tenderos” se han visto gravemente afectados. Como menciona el diario el Telégrafo (2.024) “por cada nueva tienda Tuti, unas 30 tiendas de barrio ven caer drásticamente sus ingresos o deben cerrar, pues muchos comercios tradicionales funcionan tras rejas y pierden clientes” Esto se da debido a que cuando las grandes cadenas avanzan a pasos muy rápidos, pueden afectar a la economía de los pequeños negocios, haciendo que muchos de ellos quiebren, sin importar su trayectoria en el mercado, provocando así una reducción en la proyección anual de ventas de Dismero, especialmente en el porcentaje correspondiente a nuestros principales clientes: los tenderos. A continuación, en la **Tabla 1**, se presenta un análisis comparativo del año 2.023 vs el año 2.024, el mismo que tiene como objetivo demostrar la disminución de las ventas en los distintos sectores donde tenemos presencia.

**Tabla 1.** *Distribución y Variación por Canales de Ventas – Dismero S.A (2.023 vs 2.024)*

| <i>Canal de venta</i>               | <i>Ventas 2023(usd)</i> | <i>%<br/>2.023</i> | <i>Ventas<br/>2.024(usd)</i> | <i>%<br/>2.024</i> | <i>Variación \$</i> | <i>Variación %</i> |
|-------------------------------------|-------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Local Principal                     | 13.500.000              | 50%                | 13.390.000                   | 51,5%              | -110.000            | -0,8%              |
| Sucursal Montalvo (Cantón Montalvo) | 3.240.000               | 12%                | 3.250.000                    | 12,5%              | +10.000             | +0,3%              |
| Sucursal PJ (via Montalvo-Guar.)    | 3.240.000               | 12%                | 3.250.000                    | 12,5%              | +10.000             | +0,3%              |
| Sucursal Fresh(General B.)          | 2.160.000               | 8%                 | 2.210.000                    | 8,5%               | +50.000             | +2,3%              |
| Cobertura (Tenderos)                | 4.860.000               | 18%                | 3.900.000                    | 15%                | +960.000            | -19,8%             |
| Total General                       | 27.000.000              | 100%               | 26.000.000                   | 100%               | -1.000.000          | -3,7%              |

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros de la Dismero S.A. (2.023-2.024).

El canal Local Principal, representa en el 2.024 un 51,5% de las ventas totales, por lo que sigue siendo el canal con mayor participación, a pesar de contar con una disminución del 0,8%, en las

ventas del 2.024 es decir una variación de USD 110.000 evidenciándose una leve caída, por lo que se debe revisar la estrategia actual con el fin de mejorar futuras proyecciones.

En cuanto a las sucursales Montalvo y PJ se aprecia una variación positiva del 0,3% en ambos canales lo que representa en cada uno de ellos hay una ganancia de USD 10.000 a pesar de que el crecimiento no fue alto se mantiene una estabilidad financiera.

En cuanto a el canal de la Sucursal Fresh existió un crecimiento del 2,3%, lo que representa un incremento de USD 50.000 en ventas. Este resultado señala que existe un mejor rendimiento del punto de venta probablemente por efectuarse estrategias mejores implementadas.

Uno de los cambios más importantes que podemos analizar es la gran variación negativa en el canal de los Tenderos con el -19,8% pasando de USD 4.860.000 al USD 3.900.000 lo cual equivale a una pérdida de USD 960.000 se da como resultado de la disminución de ventas provocada por la alta competitividad de otras marcas.

En conclusión, si no realizamos un ajuste de estrategias oportunas las proyecciones de los siguientes años seguirán decreciendo perjudicando la rentabilidad de la empresa, esto es un claro ejemplo del reflejo de cómo el crecimiento de las grandes empresas puede afectar la economía social. Es necesario tomar acciones de rediseño de estrategias, caso contrario la empresa podrá seguir perdiendo solidez.

Esta situación representa una oportunidad clave para implementar una estrategia de reposicionamiento digital que permita a Dismero incrementar su visibilidad, conectar con los nuevos hábitos del consumo, atraer más clientes; la implementación de canales digitales de comunicación y promoción reducen los gastos de la publicidad tradicional (radio, volantes, etc.), por ende, la empresa podrá combatir la pérdida de participación en el mercado. Las estrategias de marketing digital como promociones específicas permiten orientar las ofertas hacia productos de alta rotación. También a través de campañas digitales se puede redirigir la demanda hacia productos con mayor stock o de baja rotación mediante ofertas. Para incrementar la productividad podemos automatizar procesos de promoción, atención al cliente por medio de WhatsApp Business, análisis de datos en redes sociales.

La digitalización del modelo de negocio no solo podría ayudar a mejorar su posicionamiento frente a la competencia, sino que también permite optimizar el uso de recursos humanos y tecnológico. Actualmente Dismero cuenta con 152 empleados de los cuales están distribuidos de la siguiente manera: Matriz Principal (45), Local Montalvo (12), Local PJ (10), Local Fresh (7), Bodega (42), Administración (25), ventas (6) servicios generales (5) esta estructura pone como manifiesto la importancia de optimización de recurso humano.

## 1.2 Formalizar la declaración de la O/P

En esta sección se presentan los objetivos de la empresa a los cuales se considera la propuesta contribuye a la sostenibilidad del negocio. Actualmente, Dismero enfrenta una carencia de posicionamiento en la mente del consumidor. Su principal competidor, “Tuti”, quien hace un par de años llegó a la provincia de Los Ríos, y ha ganado favoritismo entre los consumidores por sus precios bajos.

Una ventaja de Dismero en comparación al Tuti es que cuenta con marcas reconocidas a nivel nacional mientras que Tuti cuenta con un número muy reducido de estas. Otra oportunidad que podemos aprovechar es que su competencia basa su contenido en las promociones tradicionales, por lo que podemos generar promociones por tiempo limitado que produzcan la necesidad de acceder a ellas conectando emocionalmente con el consumidor.

### *Declaración de Oportunidad:*

Dismero tiene la oportunidad de mejorar su posicionamiento de marca en la mente de los consumidores generando valor agregado por parte de los usuarios hacia la marca, como lo plantea la metodología de “*Jobs to Be Done*”, uno de los factores de decisión para que el cliente pueda elegir un producto o servicio por sobre otro que realice la misma función, es las experiencias, valores y emociones que estos proyecten hacia la audiencia. Es decir, un usuario puede comprar un producto en cualquier tienda o supermercado para satisfacer su función principal “adquirir un objeto que necesita”, sin embargo, un factor clave en la decisión de compra es la experiencia del usuario que va más allá de lo funcional y acentúa la idea que una conexión personal con la marca creará un cliente fiel que preferirá una marca de las otras. (Universidad Internacional de La Rioja, s.f.).

Con la finalidad de abordar estos desafíos, se han implementado mediante herramientas claves del libro *The Smart Solution Book* de Cotton (2016), estrategias desarrolladas a partir de técnicas como lluvia de ideas, donde generamos 4 categorías claves para mejorar la presencia de marca como: Desarrollo de Contenido Emocional, Programas de Fidelización, Experiencias en puntos físicos y Presencia en Redes Sociales, la ejecución de estas acciones lograrán facilitar el avance del usuario dentro del embudo de conversión, desde la etapa de reconocimiento hasta la de la recomendación, y dependiendo del punto en el que esté el usuario promover la compra, retención e incluso fidelización, ofreciendo así una mejorar sus ventas.

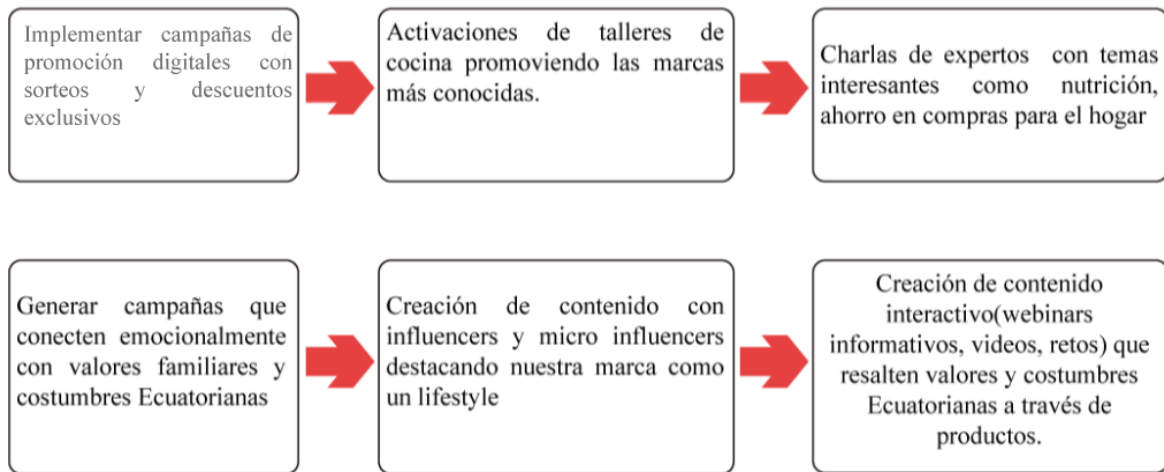
A continuación, en **la Figura 1**, se ha elaborado un diagrama de las principales ideas y estrategias generadas para mejorar el vínculo con el usuario.

**Figura 1.** Principales categorías de ideas

| Programas de Fidelización   | Experiencias en puntos físicos  | Desarrollo de Contenido Emocional  | Presencia en Redes Sociales   |
|---|---|--|---|
| <p>Programas de Fidelización en base a un histórico de compras.</p> <p>Programa de acumulación de puntos por compras realizadas participan en el sorteo de un viaje.</p> <p>Canjea de premios sorpresa por acumulación de puntos por montos de compras específicos.</p> | <p>Charlas de expertos con temas interesantes como nutrición, ahorro en compras para el hogar.</p> <p>Activaciones de talleres de cocina promoviendo las marcas más conocidas.</p> <p>Juegos en las activaciones que los haga seguir nuestras redes sociales oficiales.</p> | <p>Generar campañas que conecten emocionalmente con valores familiares y costumbres ecuatorianas.</p> <p>Creación de contenido con influencers y micro influencers destacando nuestra marca como un lifestyle.</p> <p>Creación de testimoniales donde se muestre nuestra marca siendo parte de momentos inolvidables “Cumpleaños, aniversarios”.</p> | <p>Creación de contenido interactivo (webinars informativos, videos, retos) que resalten valores y costumbres ecuatorianas a través de productos.</p> <p>Crear campañas segmentadas para consumidores fieles con en vivos la participación de nutricionistas, chef para ofrecer consejos, responder preguntas consiguiendo una interacción directa.</p> <p>Gestión activa de la interacción con los usuarios, respondiendo comentarios, mensajes directos para dar una atención más personalizada al cliente.</p> |

Este cuadro contiene ideas fundamentales con las que se mejoraría la presencia de la marca. Cabe acotar que en la **Figura 2** tras una lluvia de ideas realizada se muestran las ideas que mejor se alinean a nuestra estrategia mejorando así nuestra imagen social ante los clientes.

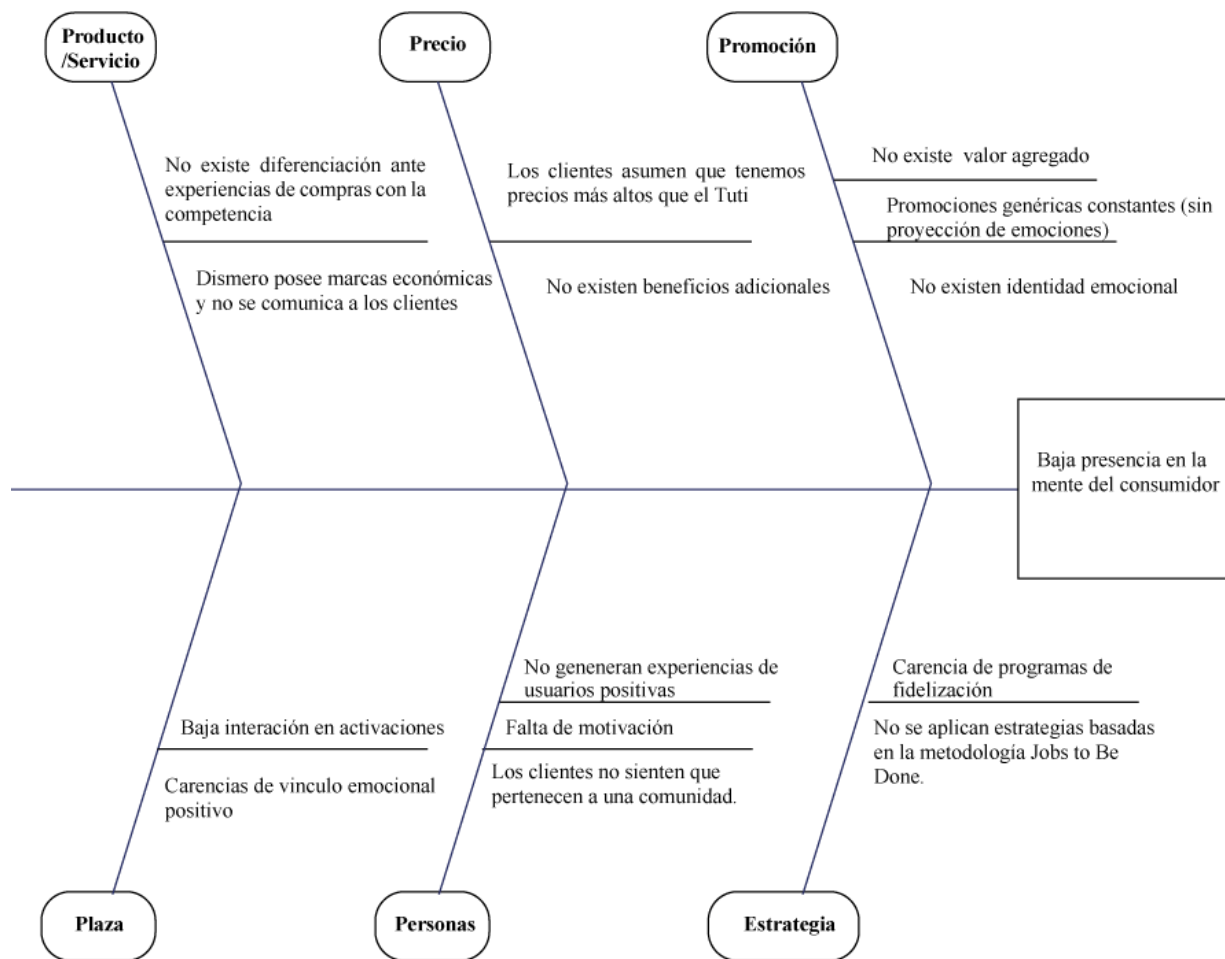
**Figura 2.** Ideas seleccionadas de la lluvia de ideas



Tras un análisis de factibilidad, en la **Figura 2** establecimos las mejores alternativas para desarrollar el proyecto y así mejorar el nivel de impacto y reconocimiento de la marca mientras que aumenta la percepción positiva del cliente hacia la marca y con ello el posicionamiento y las ventas.

Por consiguiente, en el Diagrama de Ishikawa que se presenta en la **Figura 3** muestra las causas que revelan la problemática de Dismero.

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



### 1.3 Identificar objetivos a partir de la O/P

Ante el decremento en las ventas y la poca presencia digital frente a una competencia creciente, Dismero S.A. tiene la oportunidad de reposicionar su marca mediante estrategias digitales que le permitan mejorar su reconocimiento, optimizar sus recursos, atraer más clientes para aportar a la sostenibilidad del negocio mediante reducción de costos publicitarios, mejor uso del recurso humano y adaptación de nuevos hábitos de compra.

#### **Objetivo General:**

Reposicionar la marca Dismero S.A en el mercado local Los Ríos, a través de la implementación de estrategias digitales que ayuden a incrementar el reconocimiento de la misma, mejorar la relación con los clientes para que aporte a la sostenibilidad del negocio.

### **Objetivos Específicos:**

- **Incrementar el reconocimiento de la marca** Dismero S.A en la Provincia de Los Ríos en un **30%** en un periodo de 12 meses, mediante campañas digitales con contenido en redes sociales, colaboración con influencers y promociones llamativas.
- **Reducir los costos publicitarios** de Dismero S.A en un **20%** en publicidad tradicional (volantes, radio, etc.) en un tiempo de 10 meses, a través de estrategias digitales segmentadas.
- **Engagement y fidelización incrementar** en un **40%** la interacción en redes sociales (me gusta, compartidos, comentarios) en un tiempo de 12 meses, mediante atención activa al cliente, promociones digitales, contenido de valor.
- **Eficiencia del talento humano** aumentar la productividad y capacitar en un **75%** al personal operativo, comercial, administrativo en un tiempo de 6 meses en el uso de herramientas digitales.
- **Automatización de procesos promocionales**, implementar herramientas como WhatsApp Business en los próximos 8 meses para mejorar la comunicación con los clientes y reducir el tiempo de respuesta en un **30%**.

Los objetivos ayudarán a Dismero S.A a tomar decisiones acertadas, al aumentar el reconocimiento de la marca, fidelización de los clientes, reducción de costos publicitarios, optimizar la eficiencia del talento humano, automatización de procesos promocionales, los mismos que contribuirán a fortalecer su presencia digital mejorar sus recursos y adaptarse a nuevas demandas del mercado. Con esto la empresa da pasos firmes hacia un trabajo más sostenible enfocado al crecimiento a largo plazo.

#### **1.4 Establecer prioridades en sus objetivos**

Una vez planteados los objetivos en la propuesta, podemos decir que, estos contribuyen a la sostenibilidad del negocio de Dismero S.A, Los Ríos, por tanto, es necesario priorizar su impacto a corto, mediano y largo plazo, también es fundamental identificar los objetivos que tendrán alto impacto en la estrategia de reposicionamiento.

A continuación, en la **Tabla 2**, se presentan los objetivos priorizados, las estrategias y los elementos de priorización que justifican la elección de cada uno:

**Tabla 2.** Matriz de priorización de Supermercado Dismero S.A, Los Ríos.

| <i>Objetivos</i>   | <i>Estrategia</i>   | <i>Factores de Priorización</i>  |
|--|---|--|
| <b>Incrementar en un 30% el reconocimiento de marca en 12 meses.</b>               | Campañas digitales con <b>promociones e influencers</b> locales.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta competencia a nivel local.</li> <li>- Costos bajos comparado con los medios tradicionales (radio, tv, volantes, etc.).</li> <li>- Incremento del alcance a públicos jóvenes y nuevos públicos.</li> </ul>  |
| <b>Reducir en un 20% el gasto en publicidad tradicional en 10 meses.</b>           | Cambio progresivo de la publicidad tradicional hacia la <b>publicidad digital</b> segmentada.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios de hábitos en el consumo de medios.</li> <li>- Mejoramiento del presupuesto de marketing.</li> <li>- Más control sobre la inversión y resultados.</li> </ul>  |
| <b>Mejorar en un 40% la eficiencia en atención al cliente en redes en 6 meses.</b> | <b>Implementación de automatización</b> de respuestas [chatbots +CRM(herramienta que guarda información de los clientes nombre, historial de compras, preferencias) integrado a redes para conocer al cliente y llevar un registro de sus conversaciones] y adicional canales como WhatsApp Business. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorro en el recurso humano.</li> <li>- Reducción de tiempos de espera en atención al cliente.</li> <li>- Incremento de interacciones digitales para captar la atención del usuario.</li> <li>- Mejorar la percepción del servicio que brinda Dismero.</li> </ul> |

En esta matriz de priorización permite enfocar los esfuerzos de Dismero en tres áreas claves: aumentar el reconocimiento de la marca, reducir los costos de publicidad tradicional y mejorar la atención del cliente en redes sociales, estas estrategias digitales son viables, económicas y responden a la nueva necesidad local. Ejecutarlas hará que se llegue a más personas de manera más eficiente, se ahorraría dinero en publicidad antigua, se brindará una mejor atención a los clientes y la experiencia de compra será más satisfactoria. Con dichas acciones Dismero S.A logrará estar mejor posicionado, ser más competitivo y con un crecimiento digital a largo plazo.

A continuación, **Tabla 3.** indica la Matriz de priorización por frecuencia de los objetivos de Supermercado Dismero S.A, Los Ríos.

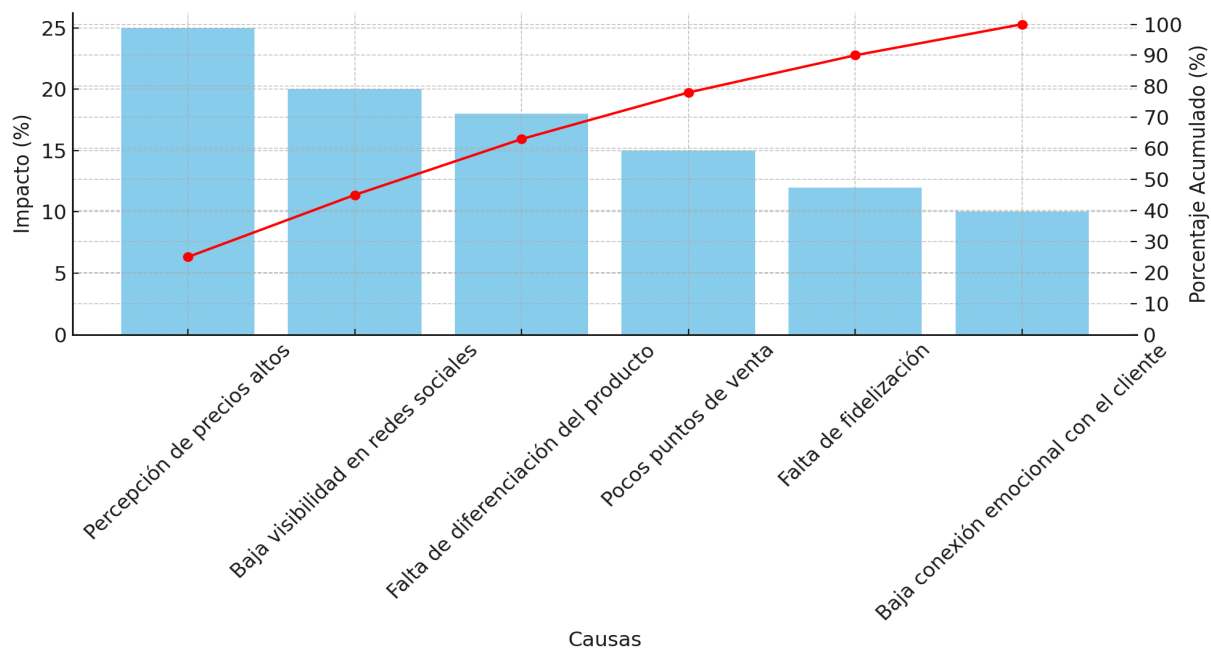
**Tabla 3.** *Priorización por frecuencia de los objetivos de Dismero S.A. Los Ríos.*

| <b>Objetivos</b>  | <b>Actividad</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>     |
|---|--|-------------------|--------------|
| <b><i>Incrementar en un 30% el reconocimiento de marca en 12 meses.</i></b>                                     | Publicar contenido de valor con promociones e influencers locales.   | 3                 | 25%          |
| <b><i>Reducir en un 20% el gasto en publicidad tradicional en 10 meses.</i></b>                                 | Redirigir el presupuesto mensual a la publicidad digital segmentada.   | 1                 | 15%          |
| <b><i>Mejorar en un 40% la eficiencia en atención al cliente en redes en 6 meses.</i></b>                       | Monitorear interacciones y actualizar [chatbots +CRM(herramienta que guarda información de los clientes nombre, historial de compras, preferencias) integrado a redes para conocer al cliente] | 1                 | 20%          |
| <b><i>Aumentar la productividad y capacitar en un 75% al personal en 6 meses.</i></b>                           | Implementar un plan de capacitación constante y seguimiento de desempeño.  | 2                 | 25%          |
| <b><i>Implementar herramientas WhatsApp business en 8 meses para reducir tiempos de respuesta en un 30%</i></b> | Implementar WhatsApp como canal de atención.   | 1                 | 15%          |
| <b><i>Total</i></b>   |  | <b>12</b>         | <b>100 %</b> |

El análisis de esta tabla nos indica que los objetivos relacionados con reposicionar la marca Dismero S.A como, incrementar el posicionamiento de la marca, aumentar la productividad y capacitar al personal son los que tienen mayor prioridad con una frecuencia del 25% cada uno. Estos resultados son importantes para el reposicionamiento porque son el camino principal para el cambio para construir una marca más sólida y tener un equipo capacitado el mismo que ayudará a su crecimiento. Por otra parte, reducción en gastos publicitarios, implementación de herramientas tienen una menor frecuencia del 15% cada una, pero sigue siendo importante porque la empresa busca eficiencia en la inversión publicitaria y fortalecer la comunicación personalizada con los clientes. La matriz de priorización de los objetivos de Dismero que hemos desarrollado en base a datos generalizados que nos dan por parte de los accionistas de la empresa Dismero S.A, es importante entender que esta información no viene de un análisis de datos sino del punto de vista colectivo, la experiencia y del nivel que los accionistas conocen sobre el giro del negocio.

Finalmente, el Diagrama de Pareto **Figura 4** nos permite visualizar de forma clara qué causas tienen un mayor impacto negativo en el desempeño de Dismero lo que nos permitirá aprovechar nuestras debilidades y generar una propuesta de valor digitalizada que nos permita posicionarnos en la mente del consumidor. En el diagrama podemos apreciar que el punto más alto con un 25% corresponde a la percepción de precios altos, por lo que es la principal variable en la que se debe tomar acción, seguido de visibilidad en redes sociales con un 20% y la falta de diferenciación del producto con un 13%, estas 3 causas tienen principal concentración, por ello hay que tomar un plan de acción inmediato.

**Figura 4.** Diagrama de Pareto Causas principales de la problemática de Dismero



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

Para poder medir el avance de un proyecto es importante poder medir en base a indicadores, los mismos que evalúan el cumplimiento de los objetivos planteados estratégicamente con el fin de lograr un reposicionamiento digital, la eficiencia en atención al cliente y la optimización del gasto publicitario. En este punto se han asignado métricas claves para cada objetivo específico como el porcentaje de incremento en el reconocimiento de la marca, la reducción de gasto publicitario y nivel de automatización de respuestas en redes, estos indicadores no solo nos ayudarán en el seguimiento del desempeño del proyecto si no también se podrá hacer ajustes en la implementación y mapear áreas de mejora, las mismas que garantizarán que los resultados se están logrando.

A continuación, En la **Tabla 4** se presenta una vista clara de los indicadores clave que guiarán el seguimiento de los principales objetivos estratégicos de Dismero S.A. Los Ríos.

**Tabla 4. Indicadores de seguimiento y control de Supermercado Dismero S.A, Los Ríos.**

| <i>Objetivos</i>   | <i>Estrategias</i>  | <i>Indicadores y Fórmula</i>   |
|--|---|--|
| <b>Incrementar en un 30% el reconocimiento de marca en 12 meses.</b>               | Campañas digitales con promociones e influencers locales.   | % de incremento en alcance y menciones de marca.<br><b>Fórmula:</b> menciones act-menciones previas/men.previas x 100<br><br>Alcance promedio de publicaciones.<br><b>Fórmula:</b> total alcance mensual/Núm. publicaciones.               |
| <b>Reducir en un 20% el gasto en publicidad tradicional en 10 meses.</b>           | Cambio progresivo de la publicidad tradicional hacia la publicidad digital segmentada.  | % de inversión en publicidad digital.<br><b>Fórmula:</b> inversión en digital/inv. total en publicidad x 100<br><br>% de reducción de gasto tradicional. publicaciones. <b>Fórmula:</b> gasto anterior-gasto actual/gasto anterior x 100   |
| <b>Mejorar en un 40% la eficiencia en atención al cliente en redes en 6 meses.</b> | Implementación de automatización de respuestas [chatbots +CRM (herramienta que guarda información de los clientes nombre, historial de compras, preferencias) integrado a redes para conocer al cliente y llevar un registro de sus conversaciones] y adicionales canales como WhatsApp Business. | Nivel de satisfacción (encuestas calificación).<br><b>Fórmula:</b> prom de calificación de satisfacción (1- 5).<br><br>Tiempo prom. de respuesta al cliente.<br><b>Fórmula:</b> suma de tiempos de respuesta/Núm. interacciones atendidas. |

A continuación, se describen los indicadores importantes que permitirán medir el progreso de cada uno de los objetivos priorizados:

- **Porcentaje de incremento en alcance y menciones de marca:** para medir este indicador se comparan las mediciones actuales con las que había antes de empezar la campaña
- **Alcance promedio de publicaciones:** para medir este indicador, se divide el alcance total mensual con el número de publicaciones.
- **Porcentaje de inversión en publicidad digital:** para medir este indicador, se calcula que parte del presupuesto publicitario total se destina a medios digitales.
- **Porcentaje de reducción de gasto tradicional:** para medir este indicador, se compara cuánto se gastaba antes y cuánto se gasta ahora en medios tradicionales.
- **Porcentaje de automatización de respuestas:** para medir este indicador, se calcula cuántas interacciones fueron automatizadas.

- **Nivel de satisfacción (encuestas calificación):** para medir este indicador, se calcula el promedio de calificación en la encuesta de satisfacción.
- **Tiempo promedio de respuesta al cliente:** para medir este indicador, se calcula el tiempo promedio que se tarda en responder los mensajes.

Estos indicadores permitirán dar seguimiento y controlar las estrategias propuestas para Dismero S.A ayudarán a evaluar de manera transparente y objetiva el avance de sus objetivos, por estas métricas la empresa logrará identificar que estrategias están funcionando y en cuales se puede hacer ajustes para tomar buenas decisiones para mejorar el posicionamiento digital consiguiendo así optimizar la inversión publicitaria y dar una buena atención a sus clientes. Además, hay que acotar que todos estos indicadores ayudan al crecimiento del negocio en el mercado local.

## 2.Explorar, limitar y formalizar las alternativas

### 2.1 Exploración

En esta sección se presentan las diferentes alternativas estratégicas con el objetivo de alinear el reposicionamiento digital y buscar la mejora en cuanto a la visibilidad de la empresa, sin dejar de lado la conexión emocional con los clientes; cada alternativa tiene un enfoque específico promociones, influencers, contenido digital de valor, permitiendo así evaluar diferentes caminos para lograr conseguir el impacto deseado.

#### *Alternativa A. Implementar campañas de promoción digitales con sorteos y descuentos exclusivos que generen compromiso con la marca.*

La primera alternativa consiste en implementar y diseñar campañas promocionales atractivas tales como, concursos, cupones, sorteos, descuentos en las redes, de esta manera se busca incentivar la interacción directa del cliente vs la marca consiguiendo así aumentar el tráfico en los medios digitales de Dismero, logrando también captar nuevos seguidores. Las herramientas como promociones, sorteos son garantizadas para subir el alcance y generar una experiencia positiva en el cliente. Además, esta alternativa puede aprovechar las fechas especiales como San Valentín, Día de la madre, aniversario, etc., donde el interés del cliente es mayor. En la **Tabla 5**, se presentan los costos estimados para la implementación de esta Alternativa A.

**Tabla 5.** Costos estimados de la alternativa A: Implementar campañas de promoción digitales.

| <i>Concepto de Costo</i>                                 | <i>Costo Estimado Anual</i> | <i>% de Participación</i> |
|--|-----------------------------|---------------------------|
| <i>Premios para sorteos (productos, cupones, combos)</i> | \$1.200                     | 30%                       |
| <i>Diseño y edición de contenido promocional</i>         | \$600                       | 15%                       |
| <i>Plataforma de sorteos / gestión digital</i>           | \$400                       | 10%                       |
| <i>Entrega de premios, etc.</i>                          | \$300                       | 7,5%                      |

|   |                |             |
|---|----------------|-------------|
| <i>Publicidad en redes (Meta Ads)</i>   | \$1.000        | 25%         |
| <i>Personal para manejo de campañas</i> | \$500          | 12,5%       |
| <b><i>Valor Total Estimado</i></b>      | <b>\$4.000</b> | <b>100%</b> |

El análisis de la tabla, de los costos estimados indican que la implementación de la ***Alternativa A. Implementar campañas de promoción digitales con sorteos y descuentos exclusivos que generen compromiso con la marca***, tiene un valor estimado de USD 4.000 anuales. La distribución de los costos demuestra una estrategia centrada en la atracción del cliente ya que el mayor porcentaje del presupuesto es del 30% que se destina a los premios de los sorteos lo que plasma la importancia de ofrecer recompensas atractivas para incentivar la participación del cliente y generar compromiso con la marca. El segundo rubro relevante es la publicidad en redes sociales con el 25% principalmente para obtener una mayor audiencia logrando visibilidad y logrando así llegar al público que queremos.

Dicha inversión dará paso a que Dismero se posicione de una forma más eficiente por medio de las plataformas como Instagram y Facebook esta es una de las plataformas donde más seguidores tiene, con un número de 27.000 seguidores.

En diseño tiene el 15%, personal para manejo de campañas el 12.5% estos dos rubros representan un cuarto del presupuesto general, lo que asegura una calidad en la parte visual y una correcta operatividad de cada acción requerida, además que se asigna una 10% al uso de plataformas digitales que ayudan a la realización de sorteos con los usuarios, finalmente para entrega de premios tenemos un 7.5%.

Por tanto, podríamos decir que la implementación de la alternativa A es manejable hablando en términos financieros y en lo estratégico es confiable ya que combina el diseño, redes y recompensa alcanzando una propuesta con un efecto positivo para el reposicionamiento digital de Dismero S.A.

### ***Análisis de la Alternativa A***

La alternativa A propone aplicar sorteos, descuentos, a través de campañas digitales con el objetivo de atraer la atención del público objetivo e incrementar la visibilidad de la marca de Dismero S.A, esa estrategia es eficiente porque incentiva la participación y mejora el alcance en redes consiguiendo una comunicación más efectiva con los consumidores sin dejar de lado que su implementación es factible en costos por lo que puede generar una ejecución de impacto rápido y asertivo. Esto indudablemente hará que más personas conozcan la marca Dismero S.A y de una u otra forma se impulse a la compra.

### ***Alternativa B. Establecer conexiones con los consumidores por medio de los influencers locales y micro influencers***

La segunda alternativa para ser reconocidos en el mercado consiste en establecer conexiones con los consumidores. Estos colaboradores suelen promocionar los productos y servicios de Dismero de manera orgánica y cercana. Esta estrategia permite que los influencers respalden los productos o servicios bajo un enfoque de storytelling cuya función principal es captar la atención del consumidor, mientras se vende por trasfondo la marca y proyectar así una experiencia o visión positiva acerca del producto. Esto resulta efectivo, ya que los consumidores suelen buscar diferenciarse en la sociedad sin dejar de sentirse parte de un grupo social o incluso sentirse por encima de este grupo. Es fundamental que los influencers que participen en esta estrategia estén relacionados con el giro de negocio de la marca y representen al tipo de cliente al que se quiere llegar, por lo que se debe captar con influencers como: “Víctor Arauz, oriundo de Buena fe - Los Ríos y quien cuenta en su Instagram con 608 millones de seguidores o Fabiola Veliz de Vinces - Los Ríos y quien cuenta en su Instagram con 1.1 millón de seguidores. La implementación de este tipo de influencers nativos de Los Ríos acentuará el sentido de pertenencia de los clientes quienes van a socializar mejor la marca y existirá el marketing boca a boca.

A continuación, en la **Tabla 6**, se describen los costos estimados asociados al establecimiento de esta alternativa.

**Tabla 6.** *Costos estimados de la alternativa B: Implementar campañas publicitarias con influencers y microinfluencers.*

| <b><i>Concepto de Costo</i></b>  | <b><i>Costo Estimado Anual</i></b> | <b><i>% de Participación</i></b> |
|--|------------------------------------|----------------------------------|
| <i>Creación de contenido de 6 reels Víctor Arauz (historia del progreso de la marca, promoción de la temporada y video de precios bajos)</i> | \$2.200                            | 32%                              |
| <i>Creación de contenido de 6 reels Fabiola Veliz (Promoción de la temporada y 2 lifestyle )</i>   | \$2.800                            | 40%                              |
| <i>Creación de contenido 2 reels de Mariaca cocinando con productos destacados en el almacén + 1 live desde la matriz de Dismero</i>         | \$2.000                            | 28%                              |
| <b><i>Valor Total Estimado</i></b>   | <b>\$7.000</b>                     | <b>100%</b>                      |

### ***Análisis de la Alternativa B***

Se propone como alternativa B la colaboración con influencers y microinfluencers basándonos en el poder del marketing de influencia y el storytelling reforzando el sentido de pertenencia de la audiencia logrando que el usuario empiece a elegir a Dismero por encima de otras marcas o que lo tenga en consideración al momento de realizar las compras. La generación de contenido debe ser orgánica, se cuenta una historia donde la solución la encuentro en Dismero, dando como resultado una mayor conexión emocional y acogida por parte de los usuarios. Otra opción válida que puede ser usada por los clientes es la elaboración de recetas y concursos donde las personas los relacionan con los productos y la marca teniendo acogida, aumentando así la percepción de la marca. En cuanto a términos financieros. En cuanto a presupuesto por influencer, el mayor rubro se destina a los Reels de Fabiola Veliz (40%), seguida por Víctor Arauz (32%) y Mariaca con un (28%) lo que muestra una distribución razonable del contenido y la presencia de la marca en distintos formatos, estilos de comunicación y lo más importante crear una conexión de cercanía con el cliente.

***Alternativa C. Posicionamiento de marca a través de un plan de contenido digital estratégico para fortalecer el mismo.***

Para fortalecer el posicionamiento de la marca mediante una estrategia de contenido digital que cumpla con la función de aumentar visibilidad y conexión emocional con la audiencia se debe crear contenido de valor alineados a los valores de la marca implementando formatos audiovisuales, impresos e incluso marketing digital. El plan de contenido se divide en: “Diagnóstico y planificación inicial” para tener un análisis de la marca, sus audiencias, competencias y tipo de contenido que maneja. Otro componente que manejan es la “creación de contenido estratégico”, que va de la mano con la generación de piezas digitales y gráficas. El tercer componente es la “publicación de contenido orgánico y el pautaaje de contenido” para poder transmitir al público información relevante y promociones sobre la marca. Y la “optimización y medición” de recursos por medio de ajustes de métricas cuando sea necesario. En la **Tabla 7**, se presentan los costos estimados para la implementación de esta estrategia.

**Tabla 7.** *Costos estimados de la alternativa C: Implementar campañas plan de contenido digital estratégico*

| <i>Concepto de Costo</i>                  | <i>Costo Estimado Anual</i> | <i>% de Participación</i> |
|---|-----------------------------|---------------------------|
| Diagnóstico y planificación inicia        | \$1.200                     | 20%                       |
| Creación de contenido estratégico         | \$1.400                     | 23%                       |
| Publicación de contenido orgánico y pauta | \$2.000                     | 33%                       |
| Optimización y Medición                   | \$1.400                     | 24%                       |
| <b><i>Valor Total Estimado</i></b>        | <b>\$6.000</b>              | <b>100%</b>               |

Con la implementación de este plan de marketing existirá un mejor posicionamiento de la marca frente a la competencia que maneja una publicidad fría y poco humanizada.

### ***Análisis de la Alternativa C***

Esta alternativa busca mejorar el posicionamiento de la marca mejorando la visibilidad y generando contenido emocional con la audiencia a través de piezas gráficas y visuales e incluso implementar estrategias de rebranding mediante un CRM. Esta alternativa de comunicación más humanizada permitirá diferenciarnos de la actual competencia a la que se enfrenta Dismero.

En resumen, las 3 alternativas presentadas anteriormente permitirán mejorar el reconocimiento de marca, sin embargo la alternativa A parece ser la más ideal ya que realiza promociones digitales, creando fidelización por parte del usuario a la marca, las mismas que ejecutándolas tendrán picos altos de interacciones a corto plazo, pero si no existe una explotación de la campaña en redes mediante pauta, perderá un porcentaje de interés de las personas captadas, y seguirán como están actualmente sin poder diferenciarse de sus competidores, construyendo una marca fuerte y diferenciada frente a la competencia.

## **2.2 Limitación y formalización**

En este punto, se analizarán las alternativas propuestas para el reposicionamiento digital de la empresa Dismero S.A, con el objetivo de establecer cuál de ellas son factibles para implementar con los objetivos estratégicos. Se valorará cada opción tomando en cuenta la realidad comercial, tecnológica de la organización este análisis es vital para escoger la alternativa adecuada que mejor se alinee con los objetivos aportando a un crecimiento sostenible del giro del negocio.

### ***Alternativa A. Implementar campañas de promoción digitales con sorteos y descuentos***

### *exclusivos que generen compromiso con la marca*

Esta alternativa implica que se realicen piezas gráficas y audiovisuales con el fin de promocionar los sorteos y descuentos exclusivos de la marca, para posteriormente promocionarlas vía redes sociales, pauta ge localizada y vía mails con el objetivo de atraer la atención del público a las plataformas digitales y empezar a crear el compromiso con la marca, y a su vez empezar a recopilar datos de nuestros clientes, edad, género, gustos e intereses y así ir formando el buyer de personas de nuestro mercado. Una vez obtenida la base de información de nuestra audiencia podremos empezar a personalizar el tipo de información y crear así comunidades e interactuar con el usuario bajo contenido que realmente le interesa.

#### *Actividades clave:*

- **Diseño de estrategias de la campaña**, definición de objetivos y selección de tipo de sorteo a realizar
- **Definición del buyer persona**, definir el tipo de cliente que quiere captar y los canales por donde interactúa ese tipo de audiencia.
- **Diseño del contenido gráfico y multimedia**, generar piezas gráficas interactivas que capten la atención de la audiencia.
- **Configuración y lanzamiento de campañas digitales**, programación y configuración de campañas según la estrategia.
- **Monitoreo y análisis de resultados** definir los KPIS para monitorear la estrategia
- **Segmentación e identificación**, contactar a los participantes y clasificarlos según sus gustos e intereses para futuras campañas.

#### **Limitación de la alternativa:**

Existe un riesgo de que el público que se registra e interactúa con ese tipo de contenido, netamente lo hace por el premio o beneficio y no está interesado en establecer una relación duradera con la marca. Además, se debe tomar en cuenta el análisis constante de la campaña ya que lo que no se controla no se puede medir y de esta manera no se analizaría la campaña de manera óptima.

### *Alternativa B. Establecer conexiones con los consumidores por medio de los influencers locales y micro influencers*

Se busca establecer cercanía con la marca por medio de personajes conocidos que son identificados por la audiencia, los mismos que al promover impulsan nuestros productos y reputación de la marca mediante el storytelling. Los creadores de contenido promocionan el

mismo de manera orgánica y sin pretender una venta directa, más bien lo introducen en la vida de los consumidores por medio de comedia, recomendación e incluso experiencias, generando una conexión con el público objetivo acentuando el sentido de la exclusividad y ser parte de una comunidad.

***Actividades Claves:***

- **Búsqueda y selección estratégica de Influencers**, escoger los perfiles que más se asimilen a la línea del negocio.
- **Diseño de contenido**, generación de guiones para los influencers o concepción de la idea.
- **Revisión de contenido**, bajo las directrices definidas en el guion y ajustes de ser necesario.
- **Programación y pauta del contenido**, una vez aprobado se establece el mejor horario para publicar el contenido por los canales establecidos.
- **Monitoreo y análisis del impacto**, revisión de KPI'S

**Limitación de la alternativa:**

Existe un riesgo de captar seguidores de otros sectores demográficas Guayaquil, Manabí, Quito entre otras provincias donde los influencers pueden llegar a ser conocidos, por lo que este tipo de público pueden empezar a conocer la marca, pero no son prospectos a ser clientes potenciales por la distancia geográfica que existe, pueden intervenir en el marketing de boca a boca.

***Alternativa C. Posicionamiento de marca a través de un plan de contenido digital estratégico para fortalecer el mismo.***

La implementación de un plan de contenido digital pretende posicionarse en la mente del consumidor, por medio de la agregación de contenido de valor, buscando captar un público objetivo basado en los intereses de los mismos que dará mejor posicionamiento a la marca.

***Actividades Claves:***

- **Análisis de la marca**, definición de la estrategia, análisis de la competencia y búsqueda de la marca.
- **Elaboración del plan de contenido**, establecer canales por donde se mostrarán las piezas.
- **Elaboración de un cronopost**, definición de días de publicación de elementos y canales para efectuar las acciones.
- **Producción del contenido**, generar piezas visuales
- **Gestión en redes**, subir el contenido en las plataformas

- **Medición**, identificar los KPI's más relevantes y comparar los resultados con los históricos.

**Limitación de la alternativa:** Al inicio de la campaña se podría llegar a no conectar con el consumidor, causando dudas y cuestionamientos acerca la implementación de la campaña.

Si existen problemas de presupuesto existirán limitaciones al momento de administrar las campañas en google Ads, Meta entre otros, e incluso puede existir un desconocimiento del manejo adecuado al momento de pautar.

Finalmente, cada alternativa analizada cuenta con oportunidades valiosas para el posicionamiento digital de Dismero S.A., sin embargo, la (Alternativa A) - campañas digitales con sorteos y descuentos exclusivos representan la opción más viable, a pesar de que tienden a captar usuarios sin compromiso real, su verdadero potencial es generar interés inmediato en la audiencia, aumentando la probabilidad de que el usuario empiece a relacionar la marca y promover el marketing de boca a boca. La siguiente alternativa, se refiere a la implementación de influencers/ microinfluencers (Alternativa B) que tienden a captar un gran número de seguidores, y probablemente un porcentaje alto que estará fuera del mercado objetivo. Finalmente, el plan de contenido digital estratégico (Alternativa C) no requiere una inversión tan alta como la alternativa B, pero exigirá una experiencia de valor continúa hacia los usuarios, y un constante seguimiento por medio de los KPI'S para determinar el progreso de la campaña.

### 3. Analizar y valorar las alternativas

#### 3.1 Parámetros para el análisis y valoración de alternativas

Para mejorar el reconocimiento de marca, diferenciación sobre la competencia y la fidelización del cliente es importante realizar un análisis financiero donde se debe considerar diversos parámetros claves para la optimización del modelo de negocio de Dismero y examinar así la viabilidad de las alternativas propuestas. A continuación, se describen los principales parámetros utilizados:

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Para evaluar la rentabilidad esperada de un proyecto el indicador TIR es vital para analizar la viabilidad del proyecto. Según los estados financieros a diciembre del 2024, el monto de las ventas generadas fue de **USD 26.000.000 anuales**. Esto significa que la opción seleccionada tendrá un retorno positivo a largo plazo.
- **Valor Actual Neto (VAN):** La medición de el VAN permite ver la rentabilidad proyectada de las alternativas de inversión versus los costos iniciales del proyecto. En nuestro caso se busca incrementar su **margen neto financiero**, que, si fuere positivo, genera una rentabilidad a mediano y largo plazo.

- **Margen Neto:** El margen neto refleja la eficiencia de Dismero para obtener utilidades después de cubrir sus gastos operativos. A diciembre 2024, la utilidad alcanzada fue de los **USD 5.000.200** lo que representa un 20%, lo que significa un buen resultado, esperando que con estas estrategias el proyecto empiece a mejorar sus proyecciones a futuro.
- **Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR):** La TMAR es el mínimo rendimiento aceptable para que la inversión sea viable. En este caso, Dismero ha generado una TMAR del **15%**, basada en el costo de capital y los riesgos ligados a su implementación de posicionamiento de marca. Esta tasa nos permite conocer si la inversión vale la pena, si el valor es mayor significa que el proyecto generará buenas ganancias y justifica los riesgos que se están tomando.
- **Temporalidad del análisis:** El análisis se proyecta a **5 años** porque es un plazo prudencial para recuperar la inversión sin afectar la economía de la empresa, logrando ya palpar los resultados de las estrategias digitales implementadas y evaluar si el crecimiento esperado se cumple.

Estos parámetros nos permiten analizar cada opción que se propone y medir los costos de cada acción que se tome, como la implementación de plataformas y estrategias digitales con el fin de posicionarnos en la mente del consumidor garantizando que Dismero crezca de forma sostenible.

### **3.2 Escenario de ingresos para cada alternativa**

En esta sección analizaremos la proyección de ingresos generados por cada alternativa en base a la implementación de campañas que buscan llegar a un usuario más fidelizado y crear valor con la empresa.

#### ***Alternativa A. Implementar campañas de promoción digitales con sorteos y descuentos exclusivos que generen compromiso con la marca***

En esta alternativa se centra en la fidelización por medio de incentivos promocionados por canales digitales donde se visualice los descuentos y sorteos al realizar alguna instrucción con el objetivo de generar tráfico en redes, reconocimiento de marca y motivar la compra por parte del consumidor y así justificar la inversión y crear rotación de un producto generando incremento en ventas. La promoción será por cada compra mínima de un valor determinado el cliente recibe un cupón de descuento con un valor mínimo establecido para su próxima visita incentivando la recompra y la fidelización del cliente, generando un sentido de urgencia para aprovechar la oferta, mejorando así buenos resultados comerciales de Dismero.

- **Proyección de usuarios:** Se proyecta un incremento anual significativo de usuarios probables en las redes sociales de la empresa, proyectando alcanzar 4.600 usuarios de este número se considera que un (30%) optara por el producto o servicio, es decir que

1.380 se harán clientes activos; debido a que las personas querrán acceder a la promoción y visualizar las nuevas ofertas que vendrán.

- **Ingreso por transacción:** Según se puede apreciar que para acceder a la promoción se debe cumplir con un monto determinado de compras mínimas, una vez que estos usuarios están activos se espera que cada uno haga un promedio de 8.349 transacciones determinado que el valor monetario por cada una de estas transacciones será \$1,80 lo que refleja una estrategia de fidelización efectiva sin que la empresa incurra negativamente en pérdidas.
- **Ingresos anuales proyectados:** Para valorar el ingreso total anual se multiplica 8.349 volumen promedio por transacciones por 1,80 ingreso promedio por transacción dando un resultado igual a USD 15.028,20. Se puede apreciar que esta estrategia quiere encontrar un alto volumen de usuarios y transacciones, si bien es cierto el ingreso por transacción no es tan alto, pero la mezcla de una base de usuarios y un mayor número de transacciones por usuario la coloca como la mejor proyección de ingresos de las tres alternativas. En total, esta estrategia permitió alcanzar una ganancia anual de USD 15.028,20 esto refiere a que las promociones dan un gran impulso en lo comercial, mientras que a su vez los fideliza, tanto así que a el quinto año existirá un mayor porcentaje de participación de clientes, ya que los clientes ya conocerán el estilo de campaña y así las ventas se incrementarán.

### ***Alternativa B. Establecer conexiones con los consumidores por medio de los influencers locales y micro influencers***

Esta alternativa busca llegar al cliente de manera indirecta apelando a sus sentimientos, confianza y sentido de pertenencia al desarrollar la campaña con personajes conocidos nativos del sector que tienen relevancia en el aspecto social (influencers).

- **Proyección de usuario:** Se basa en el impacto y acogida que tienen los influencers locales sobre las personas de la provincia de Los Ríos y sectores aledaños. Los influencers contemplados para esta estrategia “Víctor Arauz y Fabiola Vélez” son considerados como influencers que manejan una conexión más real con la audiencia, debido al tipo de contenido que realizan, esta estrategia se centra en un grupo más pequeño pero se espera que sean más comprometidos los usuarios se proyecta con 2.200 usuarios, si bien la eficiencia del influencer se verá evidenciado en la tasa de adopción que es del 20% y con una proyección de 440 usuarios que sean hagan clientes.

- **Ingreso por transacción:** Lo que se identifica es un volumen promedio de 3.630 transacciones por usuario, se dice que el ingreso promedio de cada una de las transacciones es bajo con un valor de 1,60 y acentuando el poder que tienen los influencers al momento de efectuar recomendaciones a los usuarios.
- **Ingresos anuales proyectados:** Como resultado de la campaña con influencers, se espera una alta demanda de compra en Dismero cada mes. Los ingresos anuales se hacen multiplicando volumen promedio de transacciones 3.630 por ingreso promedio de transacciones 1,60 dando como resultado USD 5.808 de ingreso anual pese a que tiene un menor número de usuarios y un volumen de transacción por usuario menor comparado con otra alternativa, además se proyecta compensarlo con el público atraído por los personajes como es el influencers junto con un ingreso por transacción considerable.

***Alternativa C. Posicionamiento de marca a través de un plan de contenido digital estratégico para fortalecer el mismo.***

La alternativa C busca reforzar el posicionamiento de la marca Dismero por medio de un plan de contenido digital en redes sociales, particularmente en la plataforma de Facebook consiguiendo un vínculo emocional más cercano con la gente, crear contenido importante, atractivo y que sus seguidores se conviertan en clientes que permanezcan para incrementar ingresos y lealtad a la marca.

***Proyección de usuarios:*** La alternativa C está en un punto intermedio en cuanto al número de usuarios se proyecta un aumento paulatino en número de usuarios, en el año 1 se estima una base de 3.000 usuarios, la tasa de adopción deseada dará a conocer la eficiencia de su contenido que es de 25%, esto se traduce a que 750 usuarios serán clientes activos ayudando así al reflejo de la campaña digitales que exploran tener una conexión más efectiva con el cliente.

***Ingreso por transacción:*** Se dice que cada usuario hace un promedio de 9.000 transacciones donde muestra engagement, lealtad esto puede generar el contenido y el ingreso promedio efectuado por cada una de estas transacciones es de 1,25 que es un valor moderado y a su vez no cambia.

***Ingresos anuales proyectados:*** La estrategia digital de contenido se calcula estimando visualizaciones en los videos y contenidos publicados en redes sociales por cada mes, los ingresos anuales se calculan a partir de la mezcla de usuarios convertidos, la frecuencia de sus transacciones y su valor. Estimando que al 25% de esos usuarios le interesa el producto y lo compre estaremos captando 2.250 usuarios. Esta alternativa consigue ingresos anuales de USD 11.250, al equilibrar un número racional de usuarios junto con un alto volumen de transacción por cliente lo que se ve un flujo de ingreso fijo mostrando el resultado en base al contenido para generar valor.

En la **Tabla 8** se muestra la estimación de costos de las alternativas para lograr el posicionamiento de marca en la mente de los consumidores con diferentes montos de riesgo y retorno.

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

| <i>Datos</i>                     | <i>Alternativa A<br/>(Promoción)</i> | <i>Alternativa B<br/>(Influencer)</i> | <i>Alternativa C<br/>(Contenido Estratégico)</i> |
|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Número de usuarios               | 4.600                                | 2.200                                 | 3.000  |
| Tasa de Adopción                 | 30%                                  | 20%                                   | 25%  |
| Vol. Promedio de Transacciones   | 8.349                                | 3.630                                 | 9.000  |
| Ingreso promedio por transacción | 1,80                                 | 1,60                                  | 1,25   |
| Ingreso total anual              | 15.028,20                            | 5.808                                 | 11.250   |
| Costos operativos (50%)          | 7.514,10                             | 2.904                                 | 3.125  |
| Costos generales (35%)           | 5.259,87                             | 2.023,80                              | 2.187,50   |
| Beneficio Neto                   | 2.254,23                             | 871,20                                | 937,50   |
| Margen Neto                      | 15%                                  | 15%                                   | 15%  |

1. **Alternativa A:** Se basa en generar promociones y sorteos a través de cupones de descuento por compras mínimas establecidas para captar clientes, lograr una identificación de la marca en redes sociales y motivar a la recompra. Por lo que está diseñada para generar tráfico en redes sociales generando compromiso y fidelización. La amenaza que se detecta es la falta de compromiso de los usuarios que puedan participar una sola vez impulsados bajo el deseo de obtener el premio, y luego ya no se vinculen más a la marca. Sin embargo, es una buena opción para captar y fidelizar clientes.
2. **Alternativa B:** Este método se basa en crear conexiones emocionales con el público a través de personajes reconocidos en el medio y oriundos de Los Ríos, mientras promocionan los productos, beneficios y promociones de Dismero de forma orgánico en sus redes sociales. El riesgo de esta opción es que puede acaparar una audiencia muy amplia geográficamente.
3. **Alternativa C:** Se basa en generar contenido de valor, vídeos, pauta e historias dando como resultado una comunidad digital que asocia a Dismero como una marca familiar y confiable. El riesgo en este ítem es la falta de interés del público al ver el contenido, la falta de frecuencia de publicación del mismo, captar que le gusta a la audiencia, recordando que cambia constantemente, día a día

En conclusión, cada alternativa presenta sus puntos fuertes y sus riesgos distintos, lo que permite al equipo de negocios y marketing de Dismero seleccionar la opción más viable en cuanto a crecimiento y expansión.

### 3.3 Escenario de los posibles resultados financieros cada alternativa

Para analizar las 3 alternativas propuestas para la penetración de la imagen del Supermercado Dismero en la mente del público se estableció un resultado financiero por cada alternativa. Estos cálculos se proyectan en un horizonte de 5 años y bajo la proyección de costos, ingresos y márgenes del sector comercial. A continuación, en la **Tabla 9**, se presentan los resultados financieros proyectados para esta alternativa A en cinco años.

**Tabla 9.** Resultados financieros para la Alternativa A

| <i>Concepto</i>                          | <i>Año 0</i> | <i>Año 1</i> | <i>Año 2</i> | <i>Año 3</i> | <i>Año 4</i> | <i>Año 5</i> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Número de usuarios</b>                |              | 4.600        | 5.566        | 6.126,60     | 6.734,86     | 7.408,35     |
| <b>Transacc x usuar</b>                  |              | 1,65         | 1,82         | 2,00         | 2,20         | 2,42         |
| <b>Volumen promedio de transacciones</b> |              | 8.349        | 10.102,29    | 12.223,77    | 14.790,76    | 17.896,82    |
| <b>Ingreso promedio por transacción</b>  |              | 1,80         | 1,80         | 1,80         | 1,80         | 1,80         |
| <b>Ingreso anual</b>                     |              | 15.028,20    | 18.184,12    | 22.002,79    | 26.623,37    | 32.214,28    |
| <b>Costos operativos (50%)</b>           |              | 7.514,1      | 9.092,06     | 11.001,39    | 13.311,69    | 16.107,14    |
| <b>Costos generales (35%)</b>            |              | 5.259,87     | 6.364,44     | 7.700,98     | 9.318,18     | 11.275       |
| <b>Beneficio Neto</b>                    | -4.000       | 2.254,23     | 2.727,62     | 3.300,42     | 3.993,51     | 4.832,14     |
| <b>TMAR</b>                              | 15%          |              |              |              |              |              |
| <b>TIR</b>                               | 66%          |              |              |              |              |              |
| <b>VAN</b>                               | 6.878,48     |              |              |              |              |              |

La **alternativa A** es una propuesta económica variable, con resultados que reflejan un crecimiento duradero en el tiempo, empieza con el número de usuarios con 4.600 y se espera crezca cada año llegando a 7.408,35 en año cinco, esto es bueno significa que más gente usa el servicio o producto que brinda la empresa. Se mira un crecimiento en las transacciones por usuario de 1,65 en el primer año hasta 2,42 en el quinto año lo que indica que cada usuario hace más transacciones con el periodo, la unión de más usuarios y un incremento de actividad en cada uno de ellos muestra un aumento en el volumen promedio de transacción por usuario que asciende de 8.349 en el primer año hasta 17.896,82 en el quinto año. El ingreso anual empieza en USD 5.028,20 en el primer año y aumenta en USD 32.214,28 en el quinto año, este es el dinero total que ingresa al giro del negocio y se observa que es excelente porque los ingresos crecen. Si bien, es cierto el ingreso promedio por transacción es constante con el 1,80 en todo el

periodo. En lo que respecta a los costos se identifica los gastos operativos equivalen al 50% y los gastos generales al 35% estos son los gastos del giro del negocio ambos se incrementan a medida que los ingresos y la actividad crece lo que es habitual. El beneficio neto en el año cero hay una pérdida de -4.000 esto es normal al empezar un proyecto debido a que es la inversión inicial y a partir del primer año la empresa genera ganancias USD 2.254,23 y está crece constantemente hasta USD 4.832,14 en el quinto año mostrando una evolución positiva, y para finalizar los indicadores de evaluación financiera muestran una percepción positiva.

La **rentabilidad** del proyecto refleja indicadores financieros: (TIR) la tasa interna de retorno es del 66% superando al (TMAR) la tasa mínima aceptable de rendimiento con el 15% que es aceptable; este margen tan extenso de 51 puntos por encima de la TMAR es decir que el proyecto es atractivo y rentable, además que el (VAN) valor actual neto es positivo alcanzando USD 6.878,48 lo que implica una buena señal porque refuerza la solidez financiera y se obtiene una ganancia neta que respalda esta alternativa. En definitiva, la **alternativa A** indica que el negocio tiene una proyección financiera sana, aunque se mira una pérdida en el año cero, pero se vuelve rentable y las ganancias van en aumento de manera constante. Las métricas TIR y TMAR están en positivo por tanto es una inversión atractiva con un buen retorno. A continuación, **Tabla 10**, se muestran los resultados financieros estimados para esta alternativa B a lo largo de tres años.

**Tabla 10.** Resultados financieros para la Alternativa B

| <i>Concepto</i>                   | <i>Año 0</i> | <i>Año 1</i> | <i>Año 2</i> | <i>Año 3</i> | <i>Año 4</i> | <i>Año 5</i> |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Número de usuarios                |              | 2200         | 2420         | 2662         | 2928         | 3221         |
| Transacc x usuar                  |              | 1,65         | 1,81         | 1,99         | 2,19         | 2,41         |
| Volumen promedio de transacciones |              | 3630         | 4392,30      | 5300,04      | 6409,83      | 7759,44      |
| Ingreso promedio por transacción  |              | 1,60         | 1,60         | 1,60         | 1,60         | 1,60         |
| Ingreso anual                     |              | 5808         | 7027,68      | 8480,07      | 10255,73     | 12415,10     |
| Costos operativos (50%)           |              | 2904         | 3513,84      | 4240,03      | 5127,86      | 6207,55      |
| Costos generales (35%)            |              | 2032,80      | 2459,69      | 2968,02      | 3589,50      | 4345,28      |
| Beneficio Neto                    | -7000        | 871,20       | 1054,15      | 1272,01      | 1538,36      | 1862,26      |
| TMAR                              | 15%          |              |              |              |              |              |
| TIR                               | -2%          |              |              |              |              |              |
| VAN                               | -2803,54     |              |              |              |              |              |

La **alternativa B** se dirige a un grupo pequeño pero estable de 2.200 usuarios en el primer año y se va incrementando hasta llegar a 3.221 en el quinto año. A este crecimiento se agrega que las transacciones por usuarios van en crecimiento de 1,65 al 2,41%, es decir cada usuario sigue haciendo más transacciones. Esta estrategia provoca un incremento en el volumen promedio de

transacciones comenzando en 3.630 transacciones en el primer año y alcanzando 7.759,44 para el quinto año, lo que indica un compromiso y un uso intensivo del servicio o producto, pero es menor en comparación a la alternativa A. Una causa que impacta de forma negativa la rentabilidad es el ingreso promedio por transacción en \$1,60 a lo largo de todo el periodo, este rubro al ser productor de ingresos directos resulta escaso para nivelar los costos. Siguiendo los ingresos anuales es el efectivo que ingresa al giro del negocio se incrementan gradualmente desde 5.808 en el primer año hasta llegar a 12.415,10 que es un valor modesto pero dicho nivel limita la suficiencia del negocio para proyectar beneficios positivos. Los costos operativos (50%) y generales (35%) crecen en paralelo junto a la actividad del giro de negocio, los costos operativos alcanzan los 6.207,55 al año cinco y los costos generales 4.345,28 al año cinco. No obstante el vínculo entre estos costos e ingresos es desfavorable, dejando un beneficio neto de la siguiente manera, en el año inicial hay una pérdida de -7.000 y es mayor que la de -4.000 en la alternativa A, esto equivale una inversión más alta pero luego los beneficios netos que después se obtienen son bajos en el primer año alcanzando un beneficio neto de USD 8.71,20 y estas crecen llegando al USD 1.862,26 en el quinto año lo que se observa que el proyecto apenas puede superar los gastos dejando un margen de ganancia muy pobre. Bajo criterios financieros convencionales, la **alternativa B** no resulta viable, ya que presenta un Valor Anual Neto (VAN) negativo de USD -2803,54 es una alarma rotunda porque al ser este valor negativo quiere decir que el valor presente de los flujos de efectivos futuros efectuados por dicha alternativa es inferior a su inversión inicial, la **alternativa B** muestra un escenario poco favorable pues invertir en dicha alternativa resulta perdida a lo largo del tiempo debido a que no recupera la inversión inicial, las métricas más importantes como TIR y VAN son negativas mostrando un escenario preocupante porque el proyecto no alcanza la rentabilidad adecuada y además que también se perderá dinero; lo que indica que el rendimiento esperado no cumple. A continuación, en la **Tabla 11**, se presentan los resultados financieros estimados para esta Alternativa C a lo largo de cinco años.

**Tabla 11. Resultados financieros para la Alternativa C**

| <i>Concepto</i>                           | <i>Año 0</i> | <i>Año 1</i> | <i>Año 2</i> | <i>Año 3</i> | <i>Año 4</i> | <i>Año 5</i> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Número de usuarios                        |              | 3.000        | 3.150        | 3.308        | 3.473        | 3.647        |
| Volumen promedio de transacciones (anual) |              | 5.000        | 5.150        | 5.304        | 5.464        | 5.628        |
| Ingreso promedio por transacción          |              | 1,25         | 1,25         | 1,25         | 1,25         | 1,25         |
| Ingreso anual                             |              | 6.250        | 6.437,50     | 6.630,62     | 6.829,54     | 7.034,43     |
| Costos operativos (50%)                   |              | 3.125        | 3.218,75     | 3.315,31     | 3.414,77     | 3.517,22     |
| Costos generales (35%)                    |              | 2.187,50     | 2.253,12     | 2.320,72     | 2.390,34     | 2.462,05     |
| Beneficio Neto                            |              | 937,50       | 965,62       | 994,59       | 1.024,43     | 1.055,16     |
| Margen Neto                               | -6.000       |              |              |              |              |              |
| TMAR                                      | 10%          |              |              |              |              |              |
| TIR                                       | 10,7%        |              |              |              |              |              |
| VAN                                       | -2.247,71    |              |              |              |              |              |

En la **alternativa C**, los usuarios crecen de 3.000 a 3.647 en un periodo de cinco años mostrando una tendencia positiva en la adopción digital dicho crecimiento se traduce en un aumento del volumen promedio de transacciones de 5.000 en el primer año a 5.628 en el quinto año, es decir que la operación está activa. Pero una de las limitantes es que el ingreso promedio por transacción es algo que no ayudaría a la generación de ingresos por cada transacción. Por consiguiente, el ingreso total anual se incrementa de manera constante desde USD 6.250 en el primer año hasta más de USD 7.034,43 en el quinto año, pero es un aumento lento. Los costos operativos (50%) y costos generales (35%) como se observa se incrementan los operativos de 3.124 hasta 3.517,22 en el quinto año y los generales de 2.187,50 hasta 2.462,05 en el quinto año, aunque dichos datos van en crecimiento esta alternativa consigue generar un beneficio neto positivo considerando una inversión inicial de USD -6.000. El beneficio neto se incrementa anualmente subiendo de

USD 937,50 en el primer año hasta USD 1.055,16 en el quinto año lo que es positivo pues el aumento de los beneficios es moderado pero el margen de rentabilidad es ajustado. Los criterios financieros son los que sellan el destino de la alternativa C, La Tasa Mínima Aceptable de

Rendimiento (TMAR) del 10% que es un nivel para aceptar un proyecto, La Tasa interna de Retorno (TIR) de 10,7% es poco mayor al TMAR mirando ligeramente es positivo, pero el margen es pequeño 0,7 puntos pues el retorno de un retorno justo, pero no proporciona un colchón de rentabilidad. Consecuentemente el indicador preocupante y determinantes el Valor Actual Neto (VAN) de USD -2.247,71 es negativo una rotunda alarma; la alternativa C no logra recuperar la inversión, genera el retorno mínimo esperado, también hay una destrucción de valor para la empresa de 2.247,71, si el VAN es negativo el proyecto automáticamente se rechaza y no crea valor entonces no es una inversión financieramente aconsejable porque los recursos invertidos no generan el retorno mínimo esperado.

### 3.4 Pros y contras de cada alternativa

Para tomar una decisión acertada entre las 3 alternativas presentadas es importante analizar el impacto desde una visión financiera, y tomar en cuenta tanto costos como posibles comportamientos del mercado. A continuación, en la **Tabla 12** se resume la perspectiva del impacto sobre las finanzas, los costos asociados y el efecto que cada alternativa a,b,c tiene en el mercado.

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

| Alternativa  | Impacto sobre las finanzas  | Costos  | Impacto sobre el mercado  |
|--|---|---|---|
| <b>Implementar campañas de promoción digitales con sorteos y descuentos especiales que generen compromiso con la marca</b> | Se proyecta una recuperación progresiva, logrando un beneficio neto de \$4.832,14 al llegar al 5to año, con un VAN positivo de \$6.878,48 y un TIR de 66% esto muestra una alta rentabilidad, con un crecimiento anual generando ingresos progresivos que afianza la fidelización mediante recompensas. | Los 4.000 es el costo anual en premios diversos, publicaciones en redes sociales, administración de campañas. Se determina que es una elección económica y sostenible en el tiempo. | Se incrementa el alcance digital se dan interacciones seguidas, logrando captar usuarios nuevos prontamente, pero se da un riesgo que habrían usuarios que podrían interactuar solo por conveniencia a ganar un premio. |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>Establecer conexiones con los consumidores por medio de los influencers locales y micro influencers</b>     | Se planifica ingresos altos y un decrecimiento de la rentabilidad debido al elevado costo operativos. Existe una TIR negativa del -2% y el VAN -2.803,54 negativos que significa que no es viable irnos por esta alternativa.                                   | Los 7.000 es el costo anual que es una alta inversión para el contenido de influencers lo que determina que sea la alternativa más costosa. | Existe un incremento en cuanto al número de usuarios y en el número de sus transacciones año a año, generando visibilidad con alto alcance social pero una parte de esa audiencia no es el mercado objetivo por ende no hay una efectividad en la parte comercial. |
| <b>Posicionamiento de marca a través de un plan de contenido digital estratégico para fortalecer el mismo.</b> | Se visualiza un insuficiente crecimiento en los usuarios por lo que se proyecta que la marca está teniendo poca acogida por los clientes. El TIR de 10,7% levemente elevado a TMAR 10% pero con un VAN negativo lo que muestra que la inversión no es rentable. | Los 6.000 es el costo anual el mismo que está asignado en creación de contenido, pautaaje publicitario, análisis de las métricas.           | Aumenta la percepción de marca, lo que necesita es tiempo y firmeza, además tiene un riesgo que no haya esa conexión emocional al comienzo o perder importancia si no muestra un contenido atractivo.  |

El análisis de los resultados en esta tabla se observa que cada alternativa tiene un impacto diferente tanto en las finanzas como en su posicionamiento en el mercado.

- 1. Implementar campañas de promoción digitales con sorteos y descuentos exclusivos que generen compromiso con la marca:** se considera la opción más eficiente mostrando un VAN positivo de USD 6.878,48 y un TIR del 66% lo que indica un elevado retorno de la inversión, su costo de ejecución es bajo con USD 4.000 anuales y su capacidad de generar interacción inmediata en redes sociales la hacen una táctica eficaz para impulsar la lealtad y atraer nuevos usuarios. Sin embargo, es necesario gestionarla con mucho cuidado para evitar que la participación se centre solamente en premios.
- 2. Establecer conexiones con los consumidores por medio de los influencers locales y micro influencers:** la interacción con los consumidores a través de influencers locales y microinfluencers muestra una TIR negativa del -2% y un VAN negativo del -2.803,54 lo que le convierte en una opción inviable económicamente. A pesar de su alto costo USD

7.000 anual, esta opción logra fortalecer la conexión emocional con una audiencia y mejora la visibilidad de la marca, aunque su efectividad está limitada porque muchos de los seguidores alcanzados no pertenecen al público objetivo de la empresa.

- 3. Posicionamiento de marca a través de un plan de contenido digital estratégico para fortalecer el mismo:** Esta estrategia presenta una rentabilidad moderada con un TIR del 10,7% que apenas supera la TMAR y un VAN negativo USD 2.247,71 lo que la hace financieramente justada, su principal ventaja es la creación de una marca sólida y cercana a lo largo del tiempo, mediante contenido de valor. Aunque el retorno es más lento, ayuda a formar una percepción positiva y a fidelizar de manera gradual siempre que se mantenga una estrategia coherente y relevante.

Después de examinar las tres opciones estratégicas para el reposicionamiento digital de Dismero S.A se concluye que cada alternativa ofrece ventajas, desventajas en relación a la rentabilidad, gastos e impacto en el mercado. **La alternativa A** es la más rentable, equilibrada y recomendable ya que permite alcanzar de manera efectiva las metas comerciales y de posicionamiento maximizando los beneficios y reduciendo riesgos en el corto y mediano plazo.

Para cerciorarnos de que la alternativa a escoger es la correcta, se evalúa las ventajas y desventajas de cada una de ellas lo que nos ayuda a la toma de decisiones de forma más estratégica. Por consiguiente, en la **Tabla 13**, presentamos los aspectos claves a analizar los Pro y Contra de cada alternativa al momento de tomar una decisión.

**Tabla 13.** Pros y contras de cada alternativa

| Alternativa   | Pros  | Contras   |
|---|---|---|
| <b>Implementar campañas de promoción digitales con sorteos y descuentos exclusivos que generen compromiso con la marca.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada rentabilidad financiera, con un VAN en positivo y un TIR de 66% y bajo costo de inversión.</li> <li>- Fomenta la recompra mediante recompensa.</li> <li>- Crea un flujo instantáneo de visitantes y fomenta una interacción activa en plataformas sociales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usuarios que solo se involucran por la recompensa y no hay compromiso.</li> <li>- Necesita atención constante para preservar el interés.</li> <li>- Si no se pauta correctamente disminuye el impacto de la campaña.</li> </ul>        |
| <b>Establecer conexiones con los consumidores por medio de los influencers locales y micro influencers.</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalece el vínculo emocional con la audiencia.</li> <li>- Mejora la exposición de la marca mediante contenido no pagado.</li> <li>- Utiliza el impacto y la confianza que tienen los influencers de la zona.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevados gastos operativos con valor de USD 7.000 al año.</li> <li>- La audiencia alcanzada podría no estar en la zona geográfica deseada.</li> <li>- Resultados complicados de evaluar si no se define bien la conversión.</li> </ul> |

**Posicionamiento de marca  
través de un plan  
contenido digital estratégi  
para fortalecer el mismo.**

- Crea una actividad en línea y un compromiso hacia la marca.
- Promueve una imagen de marca más accesible y digna de confianza.
- Ganancias constantes a mediano y largo plazo.
- Retorno financiero más prolongado con TIR 10,7% y VAN en número rojos.
- Necesita persistencia y originalidad constante.
- Existe el peligro de perder el interés del público si el contenido no es atractivo.

---

El análisis de los resultados mostrados en esta tabla permite observar claramente los puntos fuertes y las limitaciones de cada alternativa:

1. **Implementar campañas de promoción digitales con sorteos y descuentos exclusivos que generen compromiso con la marca:** esta opción resalta por su alta rentabilidad evidenciada por un VAN positivo y un TIR del 66% lo cual indica que puede generar ingresos reales en el corto y mediano plazo, también impulsa la recompensa mediante el ofrecimiento de cupones y atrae un flujo inmediato de usuarios hacia los canales digitales de Dismero fortaleciendo así la interacción y el reconocimiento de la marca. Cabe recalcar que hay limitaciones el principal desafío es que algunos usuarios participen solo por el incentivo sin establecer un vínculo emocional duradero, además necesita una gestión continua y un correcto pautaaje ya que la falta de un seguimiento adecuado puede hacer que la campaña pierda efectividad.
2. **Establecer conexiones con los consumidores por medio de los influencers locales y micro influencers:** La táctica refuerza el lazo emocional con el público y permite visibilizar la marca de forma orgánica al aprovechar la popularidad y la creatividad de los influencers locales se crea una conexión más genuina que puede mejorar la percepción de Dismero S.A. Hay limitaciones sin embargo los costos de operación son elevados con USD 7.000 al año y es posible que muchos de los seguidores de los influencers no correspondan al mercado meta lo que disminuye la conversión efectiva además que los resultados pueden ser difíciles especialmente si no se definen indicadores claros.
3. **Posicionamiento de marca a través de un plan de contenido digital estratégico para fortalecer el mismo:** Este enfoque es adecuado para forjar una imagen sólida y accesible de la marca. Promueve la creación de una comunidad en línea, genera confianza y puede resultar en una rentabilidad sostenida a mediano y largo plazo. Es particularmente útil para establecer la identidad de Dismero S.A como una marca digna de confianza.  
Sus limitaciones son que el retorno económico es más lento y limitado (TIR de 10,7% y VAN negativo), y su eficacia depende de una ejecución constante y creativa. Existe el riesgo de que, si no se logra una conexión emocional con el público o si el contenido no se actualiza de manera atractiva, se pierda el interés de los usuarios.

Cada opción presenta beneficios distintos que pueden ser ventajosos para Dismero en diversos aspectos: la primera ofrece resultados inmediatos y medibles, la segunda refuerza el vínculo emocional con el público, y la tercera se enfoca en construir marca a largo plazo. Sin embargo, bajo una perspectiva financiera y de impacto inmediato, la **Alternativa A** es la que se señala como la más sólida y rentable para iniciar el reposicionamiento digital de la empresa.

### 3.5 Elección de alternativa más viable

Si bien cada estrategia presenta diferentes niveles de ingresos, egresos, y proyecciones diferentes a 5 años al analizar los indicadores TIR y VAN, podemos apreciar que la alternativa A “*Implementar campañas de promoción digitales con sorteos*” se destaca, La opción de realizar campañas digitales que incluyan sorteos y descuentos es la más efectiva para Dismero S. A. ya que ofrece un gran impacto, coste reducido y resultados rápidos. Con un gasto anual de apenas USD 4.000, facilita incrementar la presencia de la marca en redes sociales, captar nuevos consumidores y promover la recompra a través de incentivos. Desde el punto de vista financiero, es la alternativa más lucrativa, con una tasa interna de retorno del 66% y un valor actual neto de USD 6.878, lo cual garantiza que la inversión se recuperará con beneficios. Adicionalmente, genera una interacción inmediata con los usuarios y ayuda a establecer una base de clientes leales. Aunque algunos se pueden inscribir solo para obtener premios, el riesgo se puede controlar con un seguimiento adecuado y contenido adicional. Por eso, se ve como la mejor táctica para conseguir el reposicionamiento digital de Dismero de manera efectiva y sostenible.

## 4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

### 4.1 Matriz de riesgo

Para la alternativa elegida, se despliega una matriz de riesgos sustentada en la metodología de impacto y probabilidad (Asana, 2025), esta matriz nos permite analizar los riesgos del proyecto y valorar la probabilidad y la gravedad de cada riesgo, examinando 2 variables: la gravedad del impacto y la probabilidad de que ocurra, las dos se evalúan en una escala del 1 al 5 donde 1 equivale al menor impacto o probabilidad y 5 el mayor impacto o probabilidad. El nivel de riesgo se estipula por la multiplicación del impacto con la probabilidad y se clasifica como bajo, medio y alto. En la calificación entre 1 a 5 es baja probabilidad, entre 6 y 14 es medio por tanto necesita de actividades moderadas y finalmente los superiores a 15 alto como tal se denotan como críticos por tanto es necesario un plan de mitigación. A continuación, en la **Figura 5**, determina la matriz que aclara cómo se valoran los riesgos mediante impacto y probabilidad.

**Figura 5.** *Matriz de Riesgos para Evaluar. Tomado de SafetyCulture (s.f.).*

|   |                 | Impacto  |            |                    |             |             |
|---|-----------------|--|------------|--------------------|-------------|-------------|
|   |                 | ¿Qué tan severos serían los resultados si ocurriera el riesgo? |            |                    |             |             |
|   |                 | Insignificante<br>1  | Menor<br>2 | Significativo<br>3 | Mayor<br>4  | Severo<br>5 |
| Probabilidad<br>¿Cuál es la probabilidad de que ocurra el riesgo? | 5 Casi seguro   | Medio 5  | Alto 10    | Muy alto 15        | Extremo 20  | Extremo 25  |
|   | 4 Probable      | Medio 4  | Medio 8    | Alto 12            | Muy alto 16 | Extremo 20  |
|   | 3 Moderado      | Bajo 3   | Medio 6    | Medio 9            | Alto 12     | Muy alto 15 |
|   | 2 Poco probable | Muy bajo 2   | Bajo 4     | Medio 6            | Medio 8     | Alto 10     |
|   | 1 Raro          | Muy bajo 1   | Muy bajo 2 | Bajo 3             | Medio 4     | Medio 5     |

En la matriz se pueden identificar las casillas de grados de los riesgos según su orden estructural. Algunos ejemplos de riesgos identificados son:

**Desconexión con la audiencia:** El público no se siente identificado con el contenido, por lo que no es visualizado. Este vendría a ser un riesgo **medio**, con una probabilidad de 3 y una gravedad de 5, alcanzando un impacto total de **15 puntos**. Esto implica que afecta directamente al posicionamiento de la marca Dismero, sin embargo, es un riesgo manejable ya que se puede generar concursos y alianzas con microinfluencers para posicionarse en la mente de los consumidores.

**Bajo alcance:** Al manejarse en un mundo digital si no se engancha a la audiencia en los primeros 5 segundos hay poca probabilidad de que el usuario siga viendo el contenido y pase de largo. Este vendría a ser un riesgo bajo, con una probabilidad de 3 y una gravedad de 3, alcanzando un impacto total de 9 puntos. Esto implica que afecte al reconocimiento de la marca ante la percepción del usuario y en el funnel de ventas no pase ni siquiera de la etapa del reconocimiento, así que como plan de acción se debe generar videos que impacten desde los primeros segundos, y que tengan títulos impactantes para que la audiencia proceda a visualizarlos y conocer la historia que transmiten.

**Desactualización del contenido:** No generar los videos de tendencia, que pueden provocar viralidad y con ello mayor reconocimiento de la marca. Este vendría a ser un riesgo bajo, con una probabilidad de 3 y una gravedad de 2, alcanzando un impacto total de 6 puntos. Esto implica que afecte al reconocimiento de la marca ya seguiría sin ser conocida por la audiencia, por lo que se debe efectuar un plan de contenidos especializados por cada canal y cerciorarse

que el contenido que transmiten sea el apropiado según su canal.

En el análisis de la matriz se puede priorizar los riesgos y determinar los recursos para su mitigación, solucionando factores que afectan las alternativas seleccionadas, creando desde un inicio la solución a algún problema proyectado, logrando resolver las posibles debilidades detectadas.

## 4.2 Identificación y evaluación de riesgos

A partir de la opción escogida Alternativa A, se detectan los principales riesgos vinculados a su puesta en marcha, estos riesgos fueron analizados en base a dos aspectos fundamentales: la probabilidad de que ocurra y sus posibles consecuencias. Estas variables fueron clasificadas del 1 al 5, generando como resultado una guía que determina qué variable es más crítica, y necesita mayor atención generando estrategias de mitigación para garantizar el crecimiento y sostenibilidad de Dismero. A continuación, la **Tabla 14** se presenta la identificación de estos y su descripción.

**Tabla 14.** *Identificación de los riesgos.*

| Riesgo                                      | Descripción  |
|---|--|
| <b>Desconexión con la audiencia</b>         | El contenido no produce conexión emocional o afinidad con el público objetivo.                     |
| <b>Bajo alcance orgánico</b>                | El contenido no alcanza llegar a las suficientes personas de manera orgánica en redes sociales .   |
| <b>Limitaciones presupuestarias</b>         | Recortes en el puesto dificultan la elaboración del contenido .                                    |
| <b>Falta de constancia</b>                  | Falta de una plan regular de publicaciones la cual afecta la perceptibilidad.                      |
| <b>Desconocimiento de marketing digital</b> | El equipo no tiene habilidades que ayuden a realizar la estrategia digital.                        |
| <b>Desactualización de contenido</b>        | El contenido que se crea no se ajusta a las nuevas tendencias del mercado o intereses del público. |

Cada uno de los riesgos establecidos identifica riesgos potenciales con los respectivos niveles de probabilidad y de impacto, los riesgos de alta probabilidad e impacto necesitan atención urgente y estrategias de mitigación, por ejemplo, si la, desconexión con la audiencia, tiene una alta probabilidad y a su vez un alto impacto podría ser una pérdida relevante de inversión y credibilidad. La composición de impacto y probabilidad nos da una calificación de riesgo, que representada en una matriz nos ayuda a visualizar lo complejo de cada riesgo y tomar decisiones informadas es muy importante revisar la evaluación de manera periódicamente ya que con el tiempo los riesgos pueden cambiar.

A continuación, en la **Figura 6**, se aprecia cómo estos riesgos fueron rankeados en la matriz de impacto-probabilidad, clasificándolos según su nivel de criticidad para facilitar la priorización en la mitigación:

**Figura 6.** Evaluación de riesgos.

| Riesgo                        | Gravedad | Probabilidad | Impacto Total |
|-------------------------------|----------|--------------|---------------|
| conexión con la audiencia.    | 5        | 3            | 15 Muy Alto   |
| Bajo Alcance                  | 3        | 3            | 9 Medio       |
| Desactualización de material. | 3        | 2            | 6 Bajo        |

La figura muestra que el riesgo más alto en la alternativa que estamos desarrollando es la **desconexión con la audiencia**, lo que puede afectar los esfuerzos a corto y largo plazo. Se recomienda generar contenido emocional, cautivador y orgánico apoyándose en el storytelling en microinfluencers y contenido transmedia. El **bajo alcance** es un riesgo medio que se puede mejorar haciendo videos llamativos con títulos llamativos desde el inicio. Por último, la **desactualización del contenido** es un riesgo bajo que se soluciona siguiendo las tendencias y actualizando los temas según cada red social.

### 4.3 Mitigación del riesgo

Se establece una serie de estrategias para subsanar cada uno de los riesgos de forma proactiva y segura, buscando la disminución de la magnitud de los mismos. A continuación, se presenta la **Tabla 15** con las estrategias de mitigación.

**Tabla 15.** Mitigación de los riesgos en Dismero S.A

| Riesgo                              | Estrategia de mitigación  |
|-------------------------------------|---|
| <b>Desconexión de la audiencia.</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar pruebas A-B de contenido de valor y encuestas para comprender las preferencias.</li> <li>2. Analizar interacciones y ajustar el contenido visual según las preferencias, gustos del público objetivo.</li> </ol>             |
| <b>Bajo alcance orgánico</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Añadir la pauta publicitaria pagada para aumentar el alcance inicial .</li> <li>2. Mejorar la calidad visual del contenido y usar hashtags que estén con la tendencia pero sobre todo que sean relevantes para el público.</li> </ol> |
| <b>Limitaciones presupuestarias</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reusar contenido de alto impacto y realizar un plan de comunicación.</li> <li>2. Establecer formatos de contenido que requieren menos inversión en cuanto a producción.</li> </ol>  |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Falta de constancia</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un calendario detallado, con fechas límites.</li> <li>2. Designar responsables para la realización de contenido.</li> </ol>                |
| <b>Desactualización de contenido</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer capacitaciones constantes en herramientas de marketing digital.</li> <li>2. Contratar especialistas que midan los kpi's esenciales..</li> </ol> |

La matriz de mitigación es una muestra concisa de un enfoque dinámico de la gestión de riesgos, al tener varias estrategias por riesgos se suma una defensa más fuerte. Esta matriz es una base fundamental para las estrategias ya que no solo tiene claro los riesgos, sino que además busca proponer acciones para minimizar su impacto o probabilidad.

## 5. Plan de Implementación

### 5.1 Fases

Para iniciar con el proyecto se lo debe dividir en 5 fases donde detallaremos las actividades, las fechas a entregar los proyectos, los responsables de cumplir las fases y los resultados obtenidos con el fin de no alargar procesos y priorizar otros. Este plan está diseñado para acaparar la atención del público, afianzándose más a la marca, mientras que genera rentabilidad. A continuación, se muestra la **Tabla 16**, donde muestra el Plan de Implementación dividido en fases que abarcan desde el diagnóstico de la marca, hasta el monitoreo y automatización del contenido de redes sociales.

**Tabla 16.** *Plan de Implementación para Dismero S.A. Los Ríos.*

| Fase                                   | Acciones   | Plazo   | Responsable         | Resultado Esperado                     |
|--|--|---------|---------------------|--|
| <b>Fase 1: Diagnóstico de la marca</b> | <p>Generar un análisis de mercado, objetivos, competencia y buyer persona.</p> <p>Establecer KPI's y canales a utilizar.</p> | 1 mes   | Equipo de marketing | Tener un contexto inicial del proyecto |
| <b>Fase 2: Diseño de estrategias</b>   | Diseñar las estrategias basándose en datos económicos  | 1 meses | Equipo de Negocio   | Establecer parámetros del proyecto     |

|  |   |                  |                                |  |
|--|---|------------------|--------------------------------|--|
| <b>Fase 3: Elaboración de las promos digitales</b> | Crear piezas visuales planteadas por storytelling                         | 2 meses          | Equipo de marketing            | Elaborar los artes bajo una misma narrativa.   |
| <b>Fase 4: Monitoreo y análisis</b>                | Monitorear el rendimiento del contenido. kpi`s                            | Revisión semanal | Equipo de marketing y negocios | Identificar que contenido ha sido tenido mayor relevancia..                                      |
| <b>Fase 5: Optimización y mejora continua</b>      | Seguimiento de campaña y ajustes necesarios.<br>Integrar herramientas CRM | Trimestral       | Equipo de marketing y negocios | Identificar que contenido ha sido tenido mayor impacto en ventas y cuáles no según las campañas. |

---

### *Descripción de las fases*

- **Fase 1: Diagnóstico y planificación inicial:** En esta fase se debe conocer más acerca del entorno actual de la marca, su desenvolvimiento en el entorno digital y tradicional, el tipo de clientes a quien se dirige y analizar el benchmarking estableciendo objetivos y KPI's precisos.
- **Fase 2: Diseño de estrategias:** En esta etapa se establece el tipo de estrategias que se maneja en las redes sociales, es decir sobre qué temática elaboramos la campaña y cuánto dinero implementaremos para realizarlo
- **Fase 3: Elaboración de las promos digitales:** Elaborar las piezas gráficas y vincularlas bajo una misma línea gráfica.
- **Fase 4: Monitoreo y análisis de desempeño:** Tras revisar los KPI's mensual izados se compara con los objetivos definidos y se realizan ajustes de ser necesario. Se debe realizar un monitoreo constante para analizar el dinero gastado, y las interacciones captadas.
- **Fase 5: Optimización y mejora continua:** En esta etapa se revisan los resultados de las estrategias, y si no estén por buen camino se generan los cambios necesarios, y generación de nuevas ideas. Además, implementación de herramientas como CRM para captar más ventas basándonos en una estructura de preferencias de los actuales clientes.

Este plan de 5 fases permitirá tener un proceso adaptado a las necesidades de Dismero optimizando así tiempo y el recurso humano. Logrando de manera adecuada un esquema de

planificación desde la estructura del contenido hasta el desarrollo de nuevas tendencias.

## 5.2 Cronograma

El cronograma está diseñado para cubrirse correctamente en un período de 6 meses. Cada fase está pensada para la correcta ejecución del plan del proyecto e incluso la última fase “Optimización y mejora continua” está proyectada para poder realizar las mejoras necesarias. A continuación, en la **Figura 7**, se detallan las actividades a realizar en cada fase y los tiempos proyectados de ejecución.

**Figura 7.** *Cronograma de Actividades*

| Hitos principales   | Meses Calendario 2025 |   |   |   |    |    |    |
|---|-----------------------|---|---|---|----|----|----|
|   | 6                     | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Diagnóstico y planificación inicial de la marca.<br>Elaboración de benchmarking.            |                       |   |   |   |    |    |    |
| Diseño y planificación de contenido relevante y de valor                                    |                       |   |   |   |    |    |    |
| Producción de contenido estratégico para redes sociales y canales digitales                 |                       |   |   |   |    |    |    |
| Publicación y distribución de contenido   |                       |   |   |   |    |    |    |
| Monitoreo y análisis de desempeño.<br>Observación de las métricas y análisis de las mismas. |                       |   |   |   |    |    |    |
| Optimización, mejora continua y optimización de procesos.                                   |                       |   |   |   |    |    |    |

digital,

A continuación, se detalla las principales conclusiones del caso.

1. Dismero enfrenta la disminución de ingresos en comparación al año anterior, donde esta caída se concentra en la matriz, lo que causa preocupación ya que es el punto de venta más grande y debería estar mejor posicionado en cuanto a ingresos.

2. Tras analizar los estados financieros de Dismero, existe una disminución de ingresos en el canal de cobertura “Tenderos”, que se da por el cierre de tiendas de barrio por la competencia de cadenas como Tuti, por lo que al ser parte de nuestros clientes claves debemos, reposicionar la marca con campañas digitales, promociones y alianzas con influencers con el fin de atraer más consumidores finales y a su vez fortaleciendo el vínculo con tenderos quienes abastecen sus negocios en nuestros supermercados.
3. Durante el estudio se valoraron tres alternativas: Implementar campañas de promoción digitales con sorteos y descuentos exclusivos que generen compromiso con la marca, establecer conexiones con los consumidores por medio de los influencers locales y micro influencers, posicionamiento de marca a través de un plan de contenido digital estratégico para fortalecer el mismo
4. Mediante la implementación de estrategias de marketing se logrará conectar con la audiencia y así incrementar el reconocimiento de la marca generando conectar con el público y atraer más clientes.
5. Tras un análisis completo de las tres alternativas a, b, c, la implementar campañas de promoción digitales con sorteos y descuentos exclusivos que generen compromiso con la marca resultó ser la elección más idónea con los objetivos estratégicos propuestos. Dicha alternativa tiene más beneficios a largo plazo, además realizar campañas digitales que incluyan sorteos y descuentos es la más efectiva para Dismero S. A. ya que ofrece un gran impacto, coste reducido y resultados rápidos.
6. La correcta administración de la campaña promocional mejorará la interacción en los canales digitales generando más tráfico logrando así llegar a nuevas audiencias potenciales y con la correcta gestión de estrategias de marketing como retargeting superar las ventas.
7. Se identificaron varios riesgos relacionados entre usuarios y contenido de valor, como un bajo alcance orgánico, falta de interés por parte de la audiencia, carencia de contenido frecuente y falta de seguimiento de métricas. Estos riesgos fueron evaluados y subsanados, ya que se elaboraron tácticas para reducir su impacto.
8. Se identificaron riesgos claves sobre la ejecución interna de la implementación de campañas la misma que permitirá realizar un proceso más eficiente, optimizando al talento humano, los tiempos de ejecución de procesos, y reduciendo los retrasos innecesarios que podrían afectar el desarrollo de la estrategia.
9. Al implementar la estrategia se logrará generar reconocimiento de la marca conectando así con nuevas audiencias, fortaleciendo la presencia actual en el embudo de ventas, según el usuario. El embudo al estar conformado por 5 fases, reconocimiento, interés, decisión, conversión y recomendación, según la marca vaya volviéndose más visible a los ojos de la audiencia habrá más probabilidad de que los usuarios avancen de una fase a una más cerca de la conversión.

## 5.4 Recomendaciones

Después de realizar un análisis detallado, se detectaron áreas críticas y oportunidades de mejora para Supermercados Dismero S. A. , entre las cuales se encuentran la desconexión con la audiencia digital, la baja en los ingresos en la matriz y la pérdida de clientes clave, como los tenderos.

En este contexto, se sugiere dar prioridad a la implementación de campañas digitales que incluyan sorteos y descuentos exclusivos. Esta estrategia es destacada por su alta rentabilidad, bajo costo operativo y por su habilidad para generar resultados de forma rápida, lo que la hace la opción más apropiada para afrontar los retos actuales.

Además de estimular las compras, esta campaña permitirá: Fortalecer la presencia digital mediante contenido atractivo y frecuente. Crear una conexión directa con la audiencia para avanzar en el embudo de ventas. Restablecer el vínculo con clientes importantes, como los tenderos, a través de ofertas personalizadas.

Para garantizar su éxito, se aconseja:

1. **Elaborar un plan claro**, que incluya públicos objetivos, fechas y premios.
2. **Establecer indicadores clave de rendimiento** para evaluar alcance, participación y recompra.
3. **Usar herramientas** de remarketing y fidelización.
4. **Complementar la campaña** con contenido de valor de manera continua.
5. **Mejorar la gestión interna**, para evitar demoras y asegurar consistencia.

La Alternativa A no solo permitirá frenar la disminución de ingresos y recuperar mercado ante competidores como Tuti, sino que también fortalecerá la imagen de Dismero como una marca moderna, cercana y activa en el ámbito digital, estableciendo bases firmes para futuras acciones de fidelización.

## Referencias

Asana. (2024). Guía para la gestión integrada de proyectos. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/project-integration-management>

Cotton, P. (2016). *The Smart Solution Book: 68 Tools for Brainstorming, Problem Solving and Decision Making*. FT Publishing International.

El Telégrafo. (2024, mayo 30). *Tuti en Ecuador: cada nueva sucursal expulsa a 30 tiendas vecinas*. Recuperado el 3 de Junio de 2025, de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/tuti-en-ecuador-expulsa-a-tiendas-y-ecinas>

Dismero. (s.f.). *Supermercado Dismero S.A.* <https://www.dismero.com.ec/>

SafetyCulture. (s.f.). *Matriz de riesgo: qué es, tipos y cómo hacer una evaluación de riesgos.* <https://safetyculture.com/es/temas/evaluacion-de-riesgos/matriz-de-riesgo/>

Universidad Internacional de La Rioja. (s.f.). *Jobs to Be Done: qué es y cómo ayuda a conocer mejor al cliente.* UNIR Revista. Recuperado el 3 de junio de 2025, de <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/jobs-to-be-done/>

## **Anexos**

### ***Índice de tablas***

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> Indicadores financieros de Dismero.....                                | 3  |
| <b>Tabla 2.</b> Matriz de priorización de Supermercado Dismero .....                   | 10 |
| <b>Tabla 3.</b> Priorización por frecuencia de los objetivos de Dismero.....           | 11 |
| <b>Tabla 4.</b> Indicadores de seguimiento y control de Supermercado Dismero.....      | 13 |
| <b>Tabla 5.</b> Costos estimados de la alternativa A .....                             | 14 |
| <b>Tabla 6.</b> Costos estimados de la alternativa B.....                              | 16 |
| <b>Tabla 7.</b> Costos estimados de la alternativa C.....                              | 18 |
| <b>Tabla 8.</b> Estimación de ingresos y costos operativos para cada alternativa ..... | 25 |
| <b>Tabla 9.</b> Resultados financieros para la Alternativa A .....                     | 26 |
| <b>Tabla 10.</b> Resultados financieros para la Alternativa B .....                    | 27 |
| <b>Tabla 11.</b> Resultados financieros para la Alternativa C.....                     | 29 |
| <b>Tabla 12.</b> Resumen de la perspectiva financiera de cada alternativa.....         | 30 |
| <b>Tabla 13.</b> Pros y Contras de cada Alternativa.....                               | 32 |
| <b>Tabla 14.</b> Identificación de los Riesgos.....                                    | 36 |
| <b>Tabla 15.</b> Mitigación de Riesgos en Dismero.....                                 | 37 |
| <b>Tabla 16.</b> Plan de Implementación para Dismero S.A. Los Ríos.....                | 38 |

### ***Índice de Figuras***

|   |   |
|---|---|
| <b>Figura 1.</b> Principales categorías de ideas.....           | 6 |
| <b>Figura 2.</b> Ideas seleccionadas de la lluvia de ideas..... | 7 |

**Figura 3.** Diagrama de Ishikawa para formalizar la problemática.....8  
**Figura 4.** Diagrama de Pareto Causas principales de la problemática de Dismero... 12  
**Figura 5.** Matriz de Riesgos para evaluar.....34  
**Figura 6.** Evaluación de riesgos.....36  
**Figura 7.** Cronograma de Actividades.....40