



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



Título de la propuesta o iniciativa: Segmentación avanzada de clientes para expansión regional de una empresa

Wellington Geovanny, CRESPO RIZZO^a y Carlos Leonidas, SOUZZA MOREIRA^b, bajo la dirección de: Alexandra Arciniegas Coral^c

- a. Ingeniero en electrónica y telecomunicaciones. E-mail wellingtonl.crespo@uees.edu.ec
- b. Ing. En Sistemas Docente en ITSCV. E-mail carlos.souzza@uees.edu.ec
- c. Magister en Auditorias de Tecnología de la información. E-mail: arciniegas@uees.edu.ec

SÍNTESIS: La empresa es líder en la comercialización de tecnología, reconocida por su amplia oferta de productos y servicios de alta calidad.

DESCRIPCIÓN: El problema se identificó mediante el uso de herramientas como el Diagrama de Ishikawa y SCAMPER, revelando que la empresa enfrenta dificultades en su expansión hacia Quito y Tena debido a una segmentación insuficiente de clientes.

DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD: Identificar mercados con alto potencial, optimizando la asignación de recursos de marketing y ventas.

OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO: Mejorar la segmentación de clientes en Quito y Tena.
Desarrollar estrategias de marketing personalizadas para cada ciudad.
Capacitar al personal y socios locales para implementar estrategias de expansión

ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA: Opción 3: Implementación de Pruebas Piloto con Estrategias de Marketing y Productos Locales

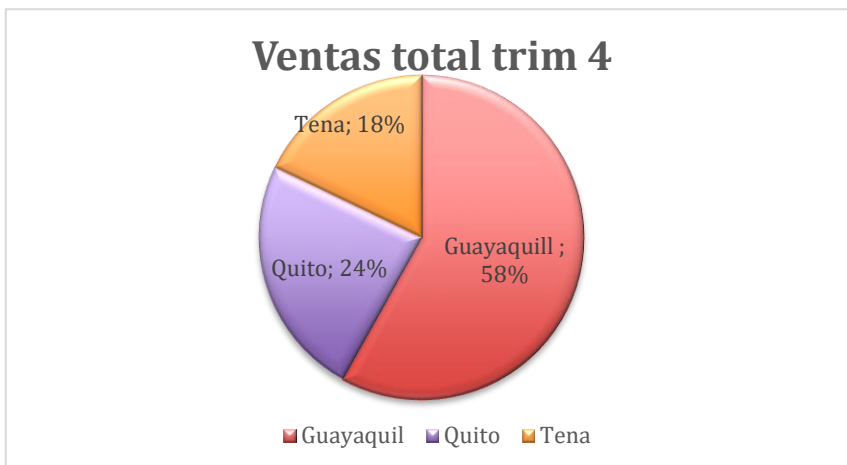
1. Oportunidad o problema

1.1. Identificar la oportunidad/problema

La empresa seleccionada es líder en la comercialización de tecnología, reconocida por su amplia oferta de productos y servicios de alta calidad. Con el objetivo de expandir su presencia en el mercado ecuatoriano, la empresa emprendió recientemente una estrategia de crecimiento hacia las ciudades de Quito y el Tena. Sin embargo, a pesar del potencial identificado en estas regiones, la expansión ha enfrentado desafíos significativos debido a la insuficiencia de clientes en estas nuevas plazas.

Gráfico 1

Ventas Total Trimestre 4. Ciudad de Guayaquil, Tena, Quito



Elaborado por: Autores (2024)

Fuente: Departamento financiero

Ante esta situación, surge la necesidad de realizar un análisis estratégico que permita identificar y comprender mejor a los segmentos de clientes en estos mercados. El presente caso de negocio, titulado “Segmentación Avanzada de Clientes para la Expansión Regional de una empresa.”, tiene como propósito desarrollar un modelo avanzado de segmentación que combine herramientas de análisis de datos y técnicas de inteligencia de negocio.

Este enfoque buscará optimizar los esfuerzos de comercialización de la empresa, personalizando las estrategias según las necesidades, preferencias y comportamientos específicos de los clientes en Quito y el Tena.

De esta manera, la empresa podrá diseñar iniciativas comerciales más efectivas, mejorando la captación de clientes y fortaleciendo su posición en estas regiones clave.

La oportunidad para empresa radica en la identificación de mercados con alto potencial utilizando herramientas de análisis avanzado de datos. Esto incluye:

- **Diagrama de Ishikawa (7HB):** Identificación de segmentos no explorados Usando algoritmos de análisis de datos para clasificar clientes y determinar las causas principales que limitan el acceso a nuevos mercados.
- **Optimización de recursos de marketing y ventas:** Enfocando esfuerzos en las regiones y segmentos más rentables para maximizar el ROI.
- **Incremento de la ventaja competitiva:** Diferenciándose en nuevos mercados mediante una propuesta de valor personalizada para cada segmento.

Como impacto esperado dentro de la presente investigación, se destaca lo siguiente:

- **Mayor participación en el mercado:** Al enfocarse en los grupos de clientes más prometedores, la entidad podrá llegar de manera más efectiva a los consumidores interesados, lo que incrementará su cuota de mercado.
- **Mejor uso de los recursos:** Al identificar qué segmentos son más rentables, la empresa podrá dirigir sus esfuerzos de marketing de manera más eficiente, evitando gastos innecesarios y maximizando el retorno de inversión.
- **Nuevas oportunidades de ingresos:** La segmentación permitirá descubrir nichos de mercado no explorados, lo que podría generar nuevas fuentes de

ingresos al ofrecer productos o servicios adaptados a esas necesidades específicas.

En relación al análisis del problema, dentro de la recolección de datos, se pueden identificar que existe:

- Conocimiento insuficiente del cliente: La falta de datos detallados sobre preferencias y comportamientos limita la capacidad de personalizar ofertas, lo que provoca desconexión con las necesidades reales del mercado. Esto afecta directamente la retención de clientes y dificulta atraer nuevos, favoreciendo a competidores que comprenden mejor las demandas específicas.
- Dependencia de mercados saturados: La alta concentración en zonas con intensa competencia o demanda madura incrementa los costos operativos y reduce los márgenes de ganancia. En estas condiciones, las estrategias de expansión pierden efectividad, comprometiendo la rentabilidad y restringiendo el crecimiento sostenible.
- Incapacidad de adaptación: Las estrategias de marketing y ventas no se alinean con las particularidades de las nuevas regiones, resultando en bajas tasas de conversión y campañas ineficaces. Esto reduce la competitividad frente a empresas que responden de manera más ágil a las condiciones locales, generando pérdidas de oportunidades clave.

Como efectos observables de la problemática actual, se destacan los siguientes:

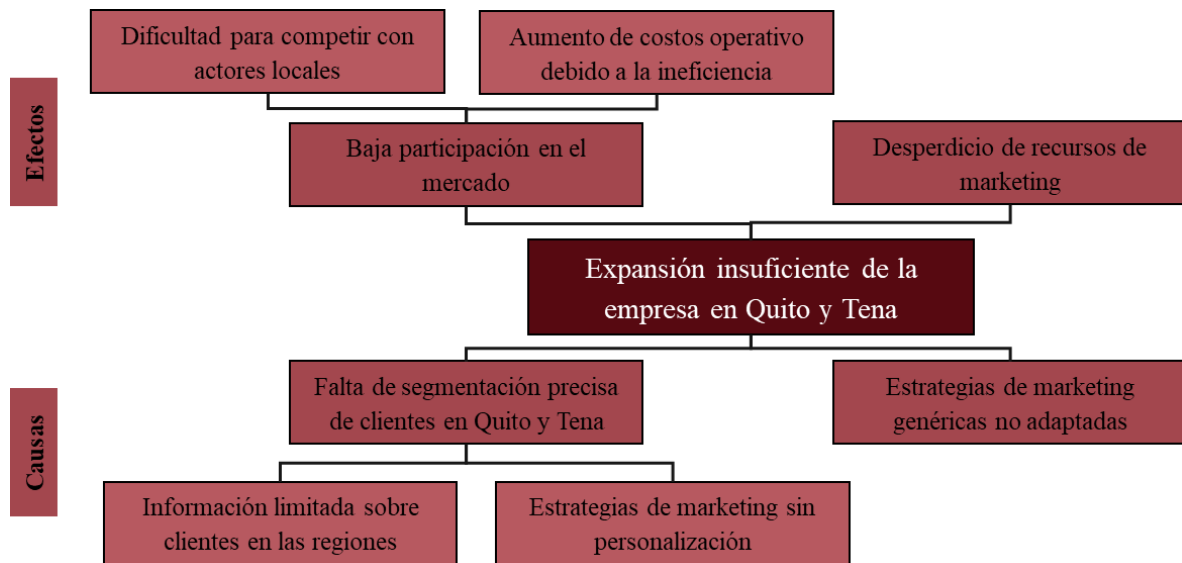
- Reducción progresiva de la base de clientes en mercados actuales.

- Baja rentabilidad en algunas regiones debido a estrategias de expansión no focalizadas.
- Pérdida de oportunidades frente a competidores con estrategias más ágiles.

Dentro de la Figura 1, se puede visualizar el contenido del árbol del problema que mantiene la empresa

Figura 1

Árbol de Problemas Causa y Efectos



Elaborado por: Autores (2024)

Las estrategias planteadas buscan resolver las causas principales de la problemática identificada, abordando directamente las deficiencias actuales:

- Mejorar la segmentación de clientes. Como lo indica la autora Tandaipan (2023) la segmentación del mercado “se basa en un proceso de agregación. Es decir, agrupar a los clientes con necesidades similares en segmentos de mercado”. Al momento en que realizar investigaciones de mercado en Quito y Tena, podemos obtener datos detallados sobre los perfiles de los clientes y

sus comportamientos de compra, para poder realizar esto, debemos utilizar herramientas de análisis de datos para crear perfiles específicos de clientes.

- Scamper (The Smart Solution Book). Adaptar las estrategias de marketing. Se podría desarrollar campañas personalizadas de marketing para cada ciudad, teniendo en cuenta las características culturales y demográficas. Se lograría utilizar un marketing digital segmentado en redes sociales y medios locales para llegar mejor a cada público objetivo.
- Diferenciación frente a la competencia. Se haría una diferenciación frente a la competencia del mercado actual, al hacer una propuesta de valor diferenciada para cada ciudad, destacando aspectos como sostenibilidad en Tena y tecnología avanzada en Quito. Con esto, se lograría promover productos exclusivos y servicios adicionales como entrega rápida o soporte local.
- Optimizar la logística y distribución. Se podría mejorar la infraestructura logística para cubrir eficientemente ambas ciudades, con especial énfasis en Tena. Así mismo, se debe evaluar alianzas con distribuidores locales o empresas de transporte para optimizar los costos y tiempos de entrega.

1.1.1. Indicadores de oportunidad

- Nuevas regiones con baja penetración, pero alto potencial de consumo.
- Nichos de clientes no atendidos en mercados actuales que podrían transferirse a mercados similares en otras áreas geográficas.
- Uso de tecnologías avanzadas de segmentación para diferenciarse de la competencia.

1.1.2. Problema identificado

- Falta de precisión en la estrategia de segmentación para la expansión regional (Sierra y Oriente).
- La empresa enfrenta desafíos para expandirse de manera efectiva debido a una segmentación de clientes insuficiente y estrategias de crecimiento no alineadas con las particularidades de los nuevos mercados.

1.1.3. Causas principales

La información presentada sobre los impactos esperados se deriva del análisis de las estrategias de marketing previamente implementadas, que permitieron identificar las principales causas de los desafíos enfrentados:

- **Datos limitados:** La falta de información detallada sobre los perfiles y comportamientos de los clientes en las regiones de Quito y Tena dificultó la toma de decisiones informadas y la identificación de oportunidades clave de crecimiento.
- **Enfoque generalizado:** Las estrategias previas no fueron suficientemente personalizadas para adaptarse a las características y necesidades específicas de los diferentes segmentos del mercado, lo que resultó en una baja efectividad en la captación de clientes.
- **Competencia establecida:** La presencia de competidores con estrategias de marketing más adaptadas a las características locales hizo difícil para la entidad penetrar de manera efectiva en estos nuevos mercados.

1.1.4. Efectos actuales

- Incremento en los costos de marketing sin un retorno proporcional.
- Baja participación en nuevos mercados objetivo.
- Reducción progresiva de la competitividad frente a actores locales.

1.2. Formalizar la declaración de la O/P

La implementación de una segmentación avanzada de clientes permitirá identificar mercados con alto potencial, optimizando la asignación de recursos de marketing y ventas. Esto facilitará una expansión más efectiva y sostenible en Quito y Tena

1.2.1. Declaración formal de la Oportunidad:

Esta estrategia permitirá a la empresa identificar y priorizar mercados con mayor potencial de crecimiento, lo que facilitará la optimización de la asignación de recursos de marketing y ventas. Al enfocar sus esfuerzos en segmentos específicos, se podrá ofrecer propuestas de valor más relevantes y adaptadas a las necesidades de los clientes, lo que generará una mayor efectividad en sus campañas y un mejor retorno de inversión.

Además, la segmentación avanzada permitirá a la empresa reducir costos al evitar esfuerzos generalizados que no aporten valor, maximizando el impacto de cada acción de marketing. Esto no solo contribuirá a una expansión regional más efectiva, sino también a una presencia más fuerte y sostenible en los mercados clave de Quito y Tena. A largo plazo, esta estrategia no solo optimiza los recursos, sino que también fortalece la relación con los clientes, creando una base más sólida para el crecimiento y la fidelización.

1.2.2. Declaración formal del Problema:

Incrementar su participación en el mercado y mejorar su rentabilidad mediante la implementación de estrategias avanzadas de segmentación de clientes. La compañía enfrenta

una segmentación insuficiente de clientes en su estrategia de expansión regional, lo que genera un aprovechamiento limitado de nuevas oportunidades de mercado, altas inversiones sin retorno proporcional y dificultades para competir en mercados dominados por actores establecidos.

1.2.3. Herramientas seleccionadas para abordar la O/P

Con base en las metodologías del 7HB y a la información de autores como Escamilla López et al., (2023), y el libro *The Smart Solution Book*, de Cotton (2016), se seleccionaron dos herramientas clave para trabajar en esta fase:

- **Diagrama de Ishikawa (7HB):** El propósito del uso de este es identificar las causas principales del problema y sus sus factores.
- **Desarrollo de Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto):** El problema central identificado y analizado dentro del presente estudio es la segmentación insuficiente para la expansión efectiva en Quito y Tena.
- **Causas principales:** Uno de las principales causas principales de la segmentación del presente trabajo, es que se tienen datos insuficientes sobre clientes, en consecuencia, existe una falta de perfiles demográficos específicos y una limitada información sobre comportamiento de compra en ambas regiones.
- **Procesos y estrategias:** Las Estrategias de marketing de la empresa no están adaptadas a las particularidades de Quito y Tena. Por ende, los procesos comerciales centralizados que no consideran las dinámicas locales.

- **Competencia:** Existe un alto nivel de competencia en Quito por empresas ya establecidas. A diferencia de Tena, que existe una escasa diferenciación frente a competidores locales.
- **Recursos:** Existe una insuficiente capacitación del personal sobre las necesidades de los clientes de la región Sierra y Oriente. Así mismo, una limitada infraestructura logística para atender ambas ciudades.
- **Efectos observados:** Como efectos observados, se destaca un bajo retorno de inversión en esfuerzos de marketing y ventas, y, una dificultad para penetrar en nuevos mercados con ofertas relevantes.

Figura 2

Diagrama de Ishikawa: Expansión Insuficiente



Elaborado por: Autores (2024)

1.2.4 Scamper (The Smart Solution Book)

El propósito del uso del Scamper dentro del presente trabajo es estimular el pensamiento creativo para transformar el problema en una oportunidad. El mismo se encuentra aplicado a la estrategia de expansión. Dentro del mismo, se destaca lo siguiente:

- **Sustituir:** Se planea cambiar las campañas genéricas de marketing por estrategias basadas en el análisis cultural y económico de Quito y Tena. Así mismo, se ve positivo si se sustituye productos de baja aceptación por adaptaciones específicas según la demanda local.
- **Combinar:** Al unir esfuerzos entre el equipo de marketing y las comunidades locales, se lograría diseñar estrategias más relevantes. Así mismo, al asociarse con distribuidores o socios locales, tendría como impacto la mejora y la aceptación dentro del mercado al cual se piensa dirigir.
- **Adaptar:** Se lograría ajustar la propuesta de valor para Quito, enfocándose en consumidores urbanos y tecnología. En Tena, resaltar valores como sostenibilidad y conexión con tradiciones locales, lograría tener un enfoque más amigable y empático con los usuarios de dichas localidades.
- **Modificar (ampliar o reducir):** Ampliar la oferta en Quito hacia productos premium, permitiría que se los usuarios logren determinar la calidad de los productos cuales se les está ofreciendo. También se destaca que es necesario reducir costos logísticos en Tena mediante una cadena de suministro optimizada.
- **Eliminar:** Eliminar mensajes publicitarios que no resuenen con las culturas locales y reducir canales de venta de baja rentabilidad, permitiría ahorrar dinero y destinarlo para otras opciones que sean viables para el desarrollo de la empresa.

- **Reorganizar (revertir):** En lugar de priorizar la expansión masiva, empezar con pilotos pequeños en ambas ciudades para validar estrategias. Cambiar el enfoque de venta directa a asociaciones estratégicas locales.
- **Propuesta de acción:** En Quito la propuesta de acción sería crear perfiles detallados de consumidores urbanos mediante análisis de datos y comportamental. A su vez, implementar campañas digitales personalizadas para captar a profesionales jóvenes. Por último, asociarse con cadenas de distribución urbanas para mejorar la cobertura.

En Tena por otro lado, se realizarían estudios de mercado para entender hábitos de consumo locales. Así mismo, se focalizarían los esfuerzos en productos sostenibles y de bajo impacto ambiental. Así mismo, se buscaría colaborar con comunidades locales para integrar elementos culturales en las estrategias de marketing.

1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

La alineación de los objetivos y metas para la expansión en Quito y Tena son las que se mencionan seguidamente:

Objetivo 1: Mejorar la segmentación de clientes en Quito y Tena

- **Descripción:** Realizar un análisis detallado de los perfiles de clientes en ambas ciudades para comprender mejor las necesidades y comportamientos específicos de los consumidores de Quito (perfil urbano) y Tena (perfil rural/eco-consciente).
- **Metas a corto plazo:** Realizar un estudio de mercado inicial para recolectar datos sobre el perfil demográfico y de compra de los clientes en Quito y Tena,

completado en los primeros 2 meses. De esa forma se recopilará información sobre los clientes de ambas ciudades, sirviendo como base fundamental para diseñar estrategias adaptadas.

- Implementar una herramienta de análisis de datos (segmentación basada en comportamiento de compra) para segmentar a los clientes, con una precisión inicial del 15% para el mes 3. La segmentación precisa es esencial para optimizar recursos de marketing, enfocándose en los segmentos de clientes con mayor potencial de conversión, lo que mejora la rentabilidad de las campañas publicitarias.
- Desarrollar y validar 2 perfiles de clientes clave (uno en Quito y uno en Tena) basados en los datos de segmentación, en los primeros 4 meses. Contar con perfiles específicos ayudará a personalizar las estrategias comerciales y de marketing, incrementando la efectividad de las acciones enfocadas y fortaleciendo la conexión con los consumidores locales.

Objetivo 2: Desarrollar estrategias de marketing personalizadas para cada ciudad

Descripción: Adaptar las estrategias de marketing a las características culturales, demográficas y económicas de Quito y Tena.

- **Metas a corto plazo:** Diseñar campañas piloto específicas para cada ciudad, con contenido adaptado a las características de los clientes en Quito y Tena, en los primeros 2 meses. Las campañas piloto permiten probar y ajustar estrategias antes de un lanzamiento completo, reduciendo riesgos y

asegurando que las acciones sean efectivas en función de las características locales.

- Aumentar el tráfico web en un 10% a través de campañas dirigidas a segmentos de clientes identificados, logrando la meta para el mes 3. Incrementar la presencia digital es crucial para captar nuevos clientes y fortalecer la visibilidad de la marca en mercados altamente competitivos como Quito y Tena.
- Evaluar la efectividad de las campañas mediante encuestas de satisfacción e indicadores de interacción en redes sociales, para ajustar estrategias en el cuarto mes. La evaluación permite medir el éxito de las campañas, identificar áreas de mejora y garantizar que los esfuerzos de marketing se alineen con las expectativas y preferencias de los clientes.

Objetivo 3: Optimizar la infraestructura logística para mejorar la distribución en ambas ciudades

- Descripción: Mejorar la infraestructura logística, especialmente en Tena, donde la distribución puede ser más compleja.
- Metas a corto plazo: Realizar un diagnóstico logístico para identificar las debilidades en la cadena de suministro y distribución en Quito y Tena, completado en el primer mes. Esto es un paso esencial para identificar problemas específicos en la distribución, permitiendo desarrollar soluciones que optimicen tiempos y costos.
- Optimizar las rutas de distribución en Quito y Tena, reduciendo los tiempos de entrega en un 10% durante los primeros 3 meses. Reducir los tiempos de

entrega mejora la experiencia del cliente, aumentando la satisfacción y fidelidad, mientras se disminuyen costos operativos.

- Establecer acuerdos con al menos 2 proveedores locales de logística en Tena, con el objetivo de mejorar la eficiencia y los costos de entrega, dentro de los 4 meses. Colaborar con socios locales permite aprovechar su conocimiento del mercado y aumentar la eficiencia en una región geográficamente más compleja como Tena.

Objetivo 4: Aumentar la diferenciación frente a la competencia en Quito y Tena

- **Descripción:** Crear una propuesta de valor clara y diferenciada para cada ciudad, aprovechando las fortalezas y destacando su tecnología avanzada en Quito y su compromiso con la sostenibilidad en Tena.
- **Metas a corto plazo:** Desarrollar una propuesta de valor adaptada para cada ciudad, destacando tecnología en Quito y sostenibilidad en Tena, durante el segundo mes. Una propuesta de valor clara y diferenciada mejora la percepción de la marca, atrayendo clientes que valoran estas cualidades en cada mercado.
- Realizar un análisis competitivo para entender mejor cómo se perciben los productos y servicios frente a la competencia en ambos mercados, completado en los primeros 4 meses. Esto proporciona insights sobre oportunidades y amenazas en el entorno competitivo, facilitando ajustes estratégicos que fortalezcan la posición de la empresa.

Objetivo 5: Capacitar al personal y socios locales para implementar estrategias de expansión

- **Descripción:** Realizar programas de capacitación para el equipo de ventas, marketing y logística, asegurando que todos los empleados y socios locales estén alineados con las estrategias y valores de la empresa.
- **Metas a corto plazo:** Desarrollar un plan de capacitación que cubra las áreas de ventas, marketing y logística, con una primera sesión de capacitación completada en el mes 2. Una capacitación efectiva asegura que el equipo esté preparado para implementar estrategias alineadas con los objetivos de la empresa, mejorando la ejecución de las actividades de expansión.
- Capacitar al 50% del personal clave en Quito y Tena sobre las nuevas estrategias de marketing y operaciones, durante el tercer mes. La preparación del personal clave permite implementar estrategias de manera más rápida y eficiente, asegurando que las operaciones se ajusten a las necesidades de cada ciudad.
- Realizar un seguimiento post-capacitación mediante encuestas de evaluación y ajustar el contenido según los resultados, en el mes 4. El seguimiento garantiza que los conocimientos adquiridos sean aplicados correctamente y permite realizar mejoras continuas en los procesos de capacitación.

Tabla 1*Resumen de Objetivos y Metas a Corto Plazo*

Objetivo	Metas a Corto Plazo
1. Mejorar la segmentación de clientes	1. Estudio de mercado en Quito y Tena (mes 2) 2. Implementación de herramienta de segmentación (mes 3). 3. Desarrollo de 2 perfiles clave (mes 4).
2. Desarrollar estrategias de marketing personalizadas	1. Diseño de campañas piloto (mes 2). 2. Aumento del tráfico web en un 10% (mes 3). 3. Evaluación de campañas (mes 4).
3. Optimizar la infraestructura logística	1. Diagnóstico logístico (mes 1). 2. Optimización de rutas de distribución (mes 3). 3. Acuerdos con proveedores locales (mes 4).
4. Aumentar la diferenciación frente a la competencia	1. Desarrollo de propuesta de valor adaptada (mes 2). 2. Lanzamiento de productos exclusivos (mes 3). 3. Análisis competitivo (mes 4).
5. Capacitar al personal y socios locales	1. Desarrollo del plan de capacitación (mes 2). 2. Capacitación del 50% del personal (mes 3). 3. Seguimiento y ajustes (mes 4).

Elaborado por: Autores (2024)

1.4. Establecer prioridades en sus objetivos (implementar una técnica para la selección de objetivos como indica en la tutoría)

La prioridad y valoración del impacto de los objetivos se llevó a cabo en una reunión clave entre el gerente de marketing de la compañía y el equipo encargado del proyecto. Durante esta sesión, se discutieron a fondo los tres objetivos principales del plan de expansión en Quito y Tena, evaluando su importancia en función de varios criterios, como el impacto potencial en las estrategias de marketing y ventas, la factibilidad de implementarlos, su urgencia y la interdependencia entre ellos.

El equipo evaluó cómo cada objetivo contribuye al éxito general de la empresa y cómo su implementación influiría en la efectividad de las campañas de marketing y en la capacidad para alcanzar sus metas de expansión.

Este análisis permitió determinar que la mejora de la segmentación de clientes es la prioridad más alta, dado que es fundamental para personalizar las estrategias y garantizar que los esfuerzos de marketing sean realmente efectivos.

Gracias a esta valoración detallada, el equipo logró establecer una clara priorización de los objetivos, reconociendo la interdependencia entre ellos y la urgencia de actuar de manera coordinada para asegurar el éxito de la estrategia de expansión.

Objetivo 1: Mejorar la segmentación de clientes en Quito y Tena

- **Impacto:** Muy alto. Una segmentación precisa es la base de todas las estrategias de marketing y ventas. Permite personalizar la oferta y optimizar la comunicación con los clientes, lo que se traduce en una mayor tasa de conversión y satisfacción.
- **Factibilidad:** Alta. Con herramientas de análisis de datos, como clustering y encuestas de mercado, se puede mejorar rápidamente la segmentación.
- **Urgencia:** Muy alta. Si no se mejora la segmentación, las campañas de marketing no serán efectivas y los esfuerzos de expansión se verán limitados.
- **Dependencia:** Este objetivo es la base para la implementación exitosa de otras estrategias de marketing y logística.
- **Prioridad:** Alta. Este objetivo debe implementarse de inmediato para que las demás estrategias sean eficaces.

Objetivo 2: Desarrollar estrategias de marketing personalizadas para cada ciudad

- **Impacto:** Muy alto. Las campañas personalizadas son clave para conectar con los clientes en Quito y Tena, aumentar la visibilidad de marca y mejorar las tasas de conversión.
- **Factibilidad:** Moderada. Requiere tiempo y recursos para desarrollar contenido adaptado a las características culturales, económicas y sociales de cada ciudad.
- **Urgencia:** Alta. Las estrategias de marketing deben adaptarse de inmediato después de la segmentación para garantizar que las campañas sean efectivas desde el principio de la expansión.
- **Dependencia:** Depende de la segmentación de clientes para ser verdaderamente efectiva.
- **Prioridad:** Alta. Debe implementarse tan pronto como se haya mejorado la segmentación de clientes.

Objetivo 3: Capacitar al personal y socios locales para implementar estrategias de expansión

- **Impacto:** Alto. La capacitación garantiza que el personal y los socios estén alineados con las estrategias de marketing, ventas y logística, lo que es crucial para la implementación efectiva de la expansión.
- **Factibilidad:** Alta. La capacitación es una acción tangible que puede implementarse de manera efectiva con recursos internos y materiales de formación adecuados.

- **Urgencia:** Alta. La capacitación es esencial para asegurar que todos los involucrados en la expansión puedan ejecutar las estrategias correctamente.
- **Dependencia:** Aunque este objetivo no depende directamente de la segmentación, la formación debe alinearse con las estrategias específicas derivadas de la segmentación y marketing.
- **Prioridad:** Alta. Debe llevarse a cabo simultáneamente con las estrategias de segmentación y marketing para que la implementación sea fluida.

Tabla 2

Priorización Final de Objetivos

Objetivo	Prioridad	Justificación
1. Mejorar la segmentación de clientes	Alta	Es la base para todas las demás estrategias y es urgente para personalizar las campañas.
2. Desarrollar estrategias de marketing personalizadas	Alta	Es esencial para captar la atención de los clientes en Quito y Tena, y debe seguir a la segmentación.
3. Capacitar al personal y socios locales	Alta	Crucial para asegurar que la implementación sea efectiva, debe ser una prioridad paralela.

Elaborado por: Autores (2024)

1.4.4. Justificación para la Priorización:

La segmentación de clientes es la base principal para el desarrollo de toda empresa que brinda servicios o productos, para de esta manera focalizar las campañas publicitarias.

Desarrollar estrategias de marketing personalizadas es esencial una vez que se ha mejorado la segmentación, ya que la personalización es clave para diferenciarse en mercados

nuevos y asegurar la efectividad de las campañas como dirían los autores Carreño Villavicencio & Orellana Quezada, (2015), expresan que “el marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes, el marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente”

“La capacitación del talento humano es parte de una cultura organizacional que permite que los empleados tengan las competencias necesarias para su desenvolverse eficientemente dentro de las organizaciones” (Changuán, 2020).

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

Indicadores de Seguimiento y Control

- Objetivo: Mejorar la segmentación de clientes en Quito y Tena
 - Indicadores de Seguimiento:
 - Precisión en la segmentación de clientes:
 - Métrica: % de mejora en la segmentación de clientes según los datos obtenidos de las investigaciones de mercado y análisis de comportamiento.
 - Meta: Incrementar la precisión de la segmentación en 20% en 6 meses.
 - Responsable: Equipo de Marketing digital y Analítica de datos
 - Fuente de datos: Herramientas de análisis de datos y CRM.
 - Fórmula de cálculo:
$$\text{Precisión de Segmentario} = \frac{\text{Número de segmentos correctamente identificados}}{\text{Número total de segmentos identificado}} \times 100$$
 - Frecuencia: Mensual

- Tasa de conversión por segmento:
 - Métrica: % de conversiones de clientes dentro de cada segmento (ej. de visitante a comprador).
 - Meta: Aumentar la tasa de conversión de 15% en los primeros 6 meses.
 - Fuente de datos: Plataforma de ventas y sistemas CRM.
 - Responsable: Equipo de Ventas y Marketing

-Fórmula de cálculo:

$$\text{Precisión de Segmentario} = \frac{\text{Numero de segmentos correctamente identificados}}{\text{numero total de segmentos identificado}} \times 100$$

-Frecuencia: Mensual

- Satisfacción del cliente en cada segmento:

-Métrica: Promedio de satisfacción del cliente (medido mediante encuestas) por cada segmento.

-Meta: Obtener una puntuación de satisfacción superior al 85% en los principales segmentos identificados.

-Fuente de datos: Encuestas de satisfacción del cliente y análisis de datos.

-Responsable: Equipo de Atención al Cliente y Marketing

-Fórmula de cálculo:

$$\text{Satisfacción al cliente} = \frac{\sum \text{Puntuaciones de satisfacción}}{\text{Número total de encuestas completadas}} \times 100$$

-Frecuencia: Semanal

- Objetivo: Desarrollar estrategias de marketing personalizadas para cada ciudad
 - Indicadores de Seguimiento:

○ Tasa de conversión de las campañas personalizadas:

-Métrica: % de incremento en la conversión (porcentaje de usuarios que realizan una compra tras interactuar con la campaña).

-Meta: Aumentar la tasa de conversión en un 20% en 6 meses.

-Fuente de datos: Plataformas de marketing digital (Facebook Ads, Google Ads).

-Responsable: Equipo de Marketing Digital

-Fórmula de cálculo:

$$\text{Tasa de Conversion por Segmento} = \frac{\text{Número de compras post - campaña}}{\text{Número total de usuarios que interactuaron}} \times 100$$

-Frecuencia: Mensual

○ Alcance de las campañas en redes sociales:

-Métrica: Número de personas alcanzadas y el nivel de interacción (likes, comentarios, compartidos).

-Meta: Aumentar el alcance de las campañas en 25% y la tasa de interacción en 20%.

-Fuente de datos: Herramientas de gestión de redes sociales.

-Responsable: Equipo de Redes Sociales y Marketing Digital

-Fórmula de cálculo:

$$\text{Tasa de interacción} = \frac{\text{Total de interacciones (likes, comentarios, compartidos)}}{\text{Número de seguidores}} \times 100$$

-Frecuencia: Semanal

○ ROI de las campañas de marketing:

-Métrica: Retorno sobre la inversión (dinero generado por cada dólar invertido en marketing).

-Meta: Lograr un ROI de 150% en las campañas dirigidas a segmentos específicos en 6 meses.

-Fuente de datos: Análisis financiero (ingresos generados frente a los gastos de campaña).

-Responsable: Equipo de Finanzas y Marketing

-Fórmula de cálculo:

$$ROI = \frac{\text{Ingreso generado}}{\text{Inversión en campañas}} \times 100$$

-Frecuencia: Mensual

- Objetivo: Capacitar al personal y socios locales para implementar estrategias de expansión

- Indicadores de Seguimiento:

- 1% de personal capacitado

-Métrica: % de empleados y socios capacitados en las nuevas estrategias de marketing, ventas y logística.

-Meta: Capacitar al 100% del personal clave en los primeros 3 meses.

-Fuente de datos: Registros de capacitación y asistencia a sesiones de formación.

-Fórmula de cálculo:

$$\% \text{Personal capacitado} = \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número total de empleados clave}} \times 100$$

-Frecuencia: Semanal

- Desempeño post-capacitación:

-Métrica: Evaluación del desempeño del personal tras la capacitación, utilizando KPIs operacionales y encuestas.

-Meta: Aumentar la eficiencia operativa en 20% en 3 meses post-capacitación.

-Fuente de datos: Evaluaciones de desempeño, registros de productividad.

-Responsable: Departamento de Recursos Humanos y Supervisores de Operaciones

-Fórmula de cálculo:

$$\text{Eficiencia Operativa Post Capacitación} = \frac{\text{Productividad después de capacitación}}{\text{Productividad antes de capacitación}} \times 100$$

-Frecuencia: Trimestral

- Tasa de retención del personal capacitado:

-Métrica: % de empleados capacitados que aplican las nuevas habilidades y retienen el conocimiento a largo plazo.

-Meta: Mantener una tasa de retención del 90% del personal capacitado en 12 meses.

-Fuente de datos: Encuestas de seguimiento y análisis de desempeño laboral.

-Responsable: Departamento de Recursos Humanos y Supervisores de Área.

-Fórmula de cálculo:

$$\text{Tasa de Retención} = \frac{\text{Número de empleados capacitados que aplican los conocimientos}}{\text{Número total de empleados capacitados}} \times 100$$

-Frecuencia: Anual

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

2.1. Exploración de Opciones

2.1.1. Alternativa 1. Sustituir el Enfoque de Marketing Genérico por Campañas Personalizadas Basadas en Análisis Cultural y Demográfico

Según el "padre del marketing", Philip Kotler, es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala qué segmentos la compañía es capaz de servir mejor y diseña y promueve los productos y servicios adecuados. (Kotler & Armstrong, 2012, como se citó en Guerrero et al., 2018).

Debido a la falta de segmentación precisa en las estrategias actuales y la necesidad de conectar de manera más efectiva con los clientes en Quito y Tena. Actualmente, las campañas de marketing genéricas no consideran las diferencias culturales, sociales y económicas entre estas dos regiones. Po ejemplo, Tena tiene un perfil más eco-consciente y comunitario, mientras que Quito es una ciudad urbanizada con consumidores más orientados hacia la tecnología y la innovación.

La acción consiste en sustituir las campañas genéricas por estrategias que integren datos demográficos y culturales obtenidos a través de herramientas avanzadas como CRM y análisis de datos. Esto permitirá crear campañas personalizadas que se alineen con los intereses y comportamientos específicos de cada segmento de mercado. Esta estrategia no solo incrementará la efectividad del marketing, sino que también mejorará la percepción de la marca como una empresa cercana y adaptable a las necesidades locales

Es necesario también recordar que la cultura según Núñez (2021), “es una característica intrínseca del ser humano, es decir, todo aquello que hacemos o pensamos y es

propio de nuestro vivir en sociedad” (p.13). De lo expuesto, se puede analizar que el análisis de la cultura es esencial en un proyecto de segmentación de mercado, ya que permite entender las creencias, valores y comportamientos de los consumidores, asegurando que las estrategias se adapten a sus necesidades y sean efectivas, lo cual va enlazado con los perfiles demográficos en los que se encuentra el mercado objetivo.

2.1.2. Alternativa 2. Combinar Estrategias Digitales con Colaboraciones Locales Para Generar Mayor Impacto

Una estrategia digital se puede definir cómo todas aquellas acciones que ejecuta una empresa u organización para aumentar presencia y relevancia en medios digitales como redes sociales, sitios web o incluso dentro de los motores de búsqueda como Google. Cita de “impacto de las colaboraciones locales” (Sydle, 2022).

El problema actual incluye una baja conexión con las comunidades locales y un enfoque limitado en canales digitales. Esta idea combina lo mejor de ambos mundos: aprovechar el alcance de las herramientas digitales y fortalecer relaciones a nivel comunitario. En Tena, por ejemplo, trabajar con líderes locales o asociaciones ecológicas podría facilitar la aceptación de los productos. En Quito, alianzas con influencers o distribuidores urbanos podrían aumentar el reconocimiento de marca.

Esta combinación permitirá que las campañas digitales (como publicidad en redes sociales) se complementen con eventos locales, asociaciones comunitarias y colaboración con distribuidores locales. Esta acción combina las fortalezas de la marca con la credibilidad y conocimiento local de los socios estratégicos, permitiendo un acceso más efectivo a los mercados objetivo.

De lo expuesto, se puede visualizar que las estrategias digitales son una herramienta clave para posicionar marcas, ampliar su alcance y generar conexiones directas con el público

objetivo. Su uso permite adaptarse a las nuevas dinámicas de consumo, donde los usuarios buscan información y toman decisiones principalmente en plataformas digitales.

2.1.3. Alternativa 3. Adaptar la Oferta de Productos y Servicios para Alinearse con las Características de Cada Mercado

La oferta, en términos sencillos, “representa la cantidad de productos y servicios que empresas, personas u organizaciones están dispuestas a vender en un lugar determinado, como una ciudad o región, y siempre a un precio fijado” (Pedregosa, 2024).

Esta idea surge de la necesidad de diferenciar las ofertas en Quito y Tena, considerando que ambos mercados tienen necesidades y expectativas diferentes.

La acción propuesta es ajustar la línea de productos de la entidad para que responda a estas características: lanzar productos tecnológicos premium en Quito y una línea de productos sostenibles en Tena. Adaptar la oferta garantiza que los productos sean relevantes para los consumidores, lo que no solo aumenta la tasa de aceptación, sino que también fortalece la percepción de la marca como una empresa comprometida con los valores de sus clientes.

La adaptación de la oferta a las necesidades del cliente es crucial para mejorar la satisfacción y fomentar relaciones duraderas, ya que permite a las empresas responder de manera efectiva a las expectativas específicas de cada consumidor, lo que a su vez puede aumentar la tasa de conversión y diferenciarse en un mercado competitivo. (Mankiw, 2012)

2.1.4. Alternativa 4. Modificar la Comunicación de la Marca Hacia un Enfoque más Cercano y Personalizado.

“La comunicación es una disciplina de las ciencias sociales que se enfoca en cómo, por qué, y con cuáles efectos la gente usa idiomas y medios de comunicación para transmitir información” (Central Washington University, 2024).

Por otro lado, la comunicación efectiva es “se refiere a la capacidad de transmitir información con claridad para que el mensaje se interprete de la manera deseada. Implica la comprensión mutua con el fin de generar un intercambio productivo y fomentar la colaboración” (Zendesk, 2024).

Se ha podido determinar que la actual estrategia de comunicación está centrada en mensajes corporativos que no resuenan completamente con las audiencias locales. Para abordar esto, se propone modificar el estilo de comunicación, pasando de un enfoque genérico a uno más cercano y persona, con el objetivo de que la misma sea efectiva y, se logre comunicar de mejor manera, los servicios y productos que oferta u ofrece la empresa. Esto se lograría incluyendo interacciones directas en redes sociales, mensajes adaptados al contexto local y campañas con storytelling que conecten emocionalmente con el público. Calle et al., (2024), dejan en claro que “con el avance tecnológico, las redes sociales han emergido como el canal principal para la promoción y conexión con los consumidores”. De esto, se puede analizar que, al hacer uso de las redes sociales, se puede mejorar las interacciones que se tiene con el mercado a querer llegar, teniendo un acercamiento más cercano con las personas.

Un ejemplo de lo expuesto, es que en Tena se pueden contar historias que destaquen la conexión de la marca con la naturaleza y la sostenibilidad, mientras que en Quito las campañas podrían enfocarse en cómo la tecnología de los productos mejora la vida de los consumidores. Este cambio incrementará la conexión emocional con los clientes, mejorará el engagement en plataformas digitales y fortalecerá la lealtad hacia la marca.

2.1.5. Alternativa 5. Eliminar Productos de Baja Aceptación y Optimizar la Logística para Reducir Costos y Tiempos

El análisis del problema actual muestra que parte de los recursos de la empresa se destinan a mantener un portafolio amplio, incluyendo productos con baja aceptación. Estos productos que baja aceptación, se los denomina “productos no buscados”, los cuales son: “aquellos productos que los consumidores no saben que existen o no se interesan por ellos por no considerarlos tan necesarios” (Rockcontent , 2019).

Así mismo se ha podido identificar que, la logística en Tena enfrenta desafíos debido a la infraestructura limitada, lo que eleva los costos operativos. Para resolver esto, se propone eliminar los productos menos rentables y concentrar esfuerzos en aquellos con mayor demanda.

Simultáneamente, se optimizarán las rutas de distribución y se evaluará la posibilidad de establecer alianzas con proveedores locales en Tena para reducir costos. Al simplificar el portafolio de productos y mejorar la logística, de cierta forma se podrá incrementar su rentabilidad y mejorar la eficiencia operativa, garantizando entregas más rápidas y un mejor servicio al cliente.

La simplificación del portafolio de productos y la mejora de la logística son estrategias clave que permiten a las empresas reducir costos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la satisfacción del cliente. Al eliminar productos no rentables, las organizaciones pueden enfocar sus recursos en aquellos que generan mayores beneficios, lo que también facilita una gestión más eficiente del inventario y optimiza los procesos logística (Loayan, 2024). Esto no solo les otorga una ventaja competitiva al permitir una respuesta más ágil a las tendencias del mercado, sino que también fomenta la innovación al liberar recursos que pueden ser destinados al desarrollo de nuevos productos (Guest Author, 2019).

2.1.6. Alternativa 6. Reorganizar las Prioridades y Comenzar con Pilotos Pequeños Antes de una Implementación Masiva

En lugar de implementar estrategias de expansión a gran escala desde el principio, se propone reorganizar las prioridades y probar las iniciativas mediante pilotos pequeños en Quito y Tena. Por ejemplo, se puede lanzar un piloto de productos sostenibles en un sector específico de Tena y una campaña digital dirigida a un segmento joven en Quito. Esto permitirá medir resultados y ajustar las estrategias antes de invertir recursos significativos.

Probar estrategias a menor escala reduce riesgos, mejora la toma de decisiones y garantiza que las inversiones se realicen en iniciativas que hayan demostrado efectividad. Este enfoque también facilita la alineación de todas las partes involucradas y asegura que las estrategias estén completamente adaptadas a las necesidades locales antes de una implementación masiva.

Probar estrategias a menor escala, como las pruebas piloto, ofrece múltiples beneficios significativos para las organizaciones. En primer lugar, permite optimizar recursos al proporcionar datos valiosos sobre el tiempo, esfuerzo y costos necesarios para implementar un proyecto a gran escala, lo que ayuda en la elaboración de presupuestos más preciso. Además, estas pruebas permiten identificar y resolver problemas potenciales antes de la implementación completa, lo que puede evitar costosos errores y garantizar una ejecución más fluida del estudio principal.

También facilitan la recopilación de retroalimentación sobre las herramientas y métodos utilizados, permitiendo ajustes que mejoren la calidad de los datos recogidos y fomenten una relación más sólida con los participantes. (Stewart, 2024)

Tabla 3*Resumen de Oportunidades SCAMPER*

Oportunidad	Acción Propuesta
Sustituir campañas genéricas	Reemplazar marketing genérico por estrategias basadas en análisis cultural y demográfico.
Combinar estrategias digitales y locales	Integrar herramientas digitales con colaboraciones comunitarias y locales.
Adaptar oferta de productos	Ajustar productos: premium en Quito y sostenibles en Tena.
Modificar comunicación de marca	Cambiar a un enfoque más cercano y personalizado.
Eliminar productos poco rentables y optimizar logística	Simplificar portafolio y mejorar rutas de distribución con alianzas locales.
Reorganizar prioridades y usar pilotos	Implementar estrategias en pequeña escala antes de expandirse.

Elaborado por: Autores (2024)

2.2. Delimitación de Opciones

Cuando hacemos referencia a la palabra delimitar, implica “separar, restringir acceso y, a la vez, definir, distinguir ámbitos de ocurrencia, situaciones o esferas de acción diferentes” (Benedetti, 2023). En relación con el presente trabajo, de la delimitación de opciones se pudo visualizar que las tres alternativas más viables son:

- La personalización de campañas de marketing;
- La adaptación de productos a las particularidades locales;
- La implementación de pruebas piloto.

Estas opciones destacan porque atacan directamente las causas principales del problema, ofreciendo soluciones enfocadas en maximizar el impacto en los mercados de

Quito y Tena. Además, combinan bajo riesgo, fácil implementación y alineación estratégica, permitiendo resultados rápidos y medibles. Su enfoque en la diferenciación y segmentación asegura que se pueda optimizar recursos, satisfacer las necesidades locales y generar ventajas competitivas sostenibles.

2.2.1 Personalización de Campañas de Marketing Basadas en Segmentación Avanzada

El marketing personalizado “es un enfoque que adapta los mensajes de marketing para los consumidores individuales en función de sus preferencias, comportamientos y características. Implica mostrar contenido que conecte con los clientes, lo cual mejora su experiencia de compra en general” (Amazon Ads, 2022).

La práctica de emplear el análisis de datos para hacer que los mensajes publicitarios y las experiencias con los productos sean únicos para cada cliente. El marketing personalizado es mucho más que cambiar el nombre del cliente usando el mismo correo electrónico de marketing que envías a todos tus clientes.

La personalización de campañas de marketing, está orientada a sustituir las campañas de marketing genéricas por estrategias personalizadas, las cuales respondan a las características específicas de los consumidores en Quito y Tena. La personalización incluye el diseño de mensajes, ofertas y canales de comunicación adaptados a los segmentos previamente identificados mediante herramientas como clustering y análisis demográfico.

La falta de segmentación precisa en las estrategias actuales ha resultado en campañas ineficaces y altos costos operativos. Toapanta (2024), menciona que las consecuencias de no tener una falta de segmentación precisa “pueden incluir una reducción en la efectividad del marketing, competencia desleal y pérdida de oportunidades de crecimiento”.

Si se tomar la decisión de cambiar a una estrategia de marketing personalizada, la misma permitiría abordar directamente esta deficiencia, asegurando que los mensajes lleguen

a los consumidores adecuados con el contenido más relevante. Además, se alinea con la estrategia de diferenciación de Porter, destacando la propuesta de valor única de la compañía en cada segmento.

La personalización genera valor al incrementar la conexión emocional con los clientes, mejorar la percepción de marca y aumentar las tasas de conversión.

Al utilizar herramientas digitales ya disponibles en la organización, esta opción requiere ajustes menores y no implica inversiones significativas, lo que la convierte en una solución de fácil implementación.

Esta opción es altamente viable porque utiliza recursos existentes, genera resultados rápidos y asegura que las campañas sean más eficientes. Esto permite conectar con sus clientes de una manera más significativa y mejorar la efectividad de su inversión en marketing.

Tabla 4

Objetivo Estratégico, Segmentos y Sectores de la Personalización de Campañas

		Diferenciación	Liderazgo en costo
Objetivo Estratégico	Todo un sector	Se busca ofrecer campañas personalizadas que resalten la propuesta de valor específica, conectando emocionalmente con los consumidores de Quito y Tena.	Aunque no es el enfoque principal, la personalización permite reducir los costos de marketing al optimizar la inversión en campañas más precisas y efectivas.
	Un solo segmento	Segmentación o nicho La personalización se enfoca en los segmentos identificados mediante análisis de datos, asegurando que los mensajes sean altamente relevantes para nichos específicos.	Especialización Se adapta la comunicación para audiencias específicas en Quito (urbanos tecnológicos) y Tena (eco-conscientes), maximizando el impacto en segmentos prioritarios.

Elaborado por: Autores (2024)

Tabla 5*Personalización de Campañas de Marketing Basadas en Segmentación Avanzada*

Categoría 1	Elementos Relacionados
Segmentación de Clientes	Uso de herramientas de clustering para identificar segmentos específicos en Quito y Tena.
Campañas Personalizadas	Diseño de mensajes adaptados a las características culturales y demográficas de cada segmento.
Optimización de Recursos	Reducción de costos de marketing al enfocar esfuerzos en los segmentos más necesarios.

Nota: Elaboración Propia

2.2.2 Adaptación de Productos y Propuestas de Valor a las Particularidades de Cada Región

Esta opción propone ajustar el portafolio de productos para alinearlos con las preferencias de los consumidores en Quito y Tena. En Quito, donde los consumidores valoran la innovación y la tecnología, se enfocarían en productos premium. Por otro lado, en Tena, que tiene un mercado más eco-consciente, se priorizarían productos sostenibles y ecológicos que reflejen los valores culturales de la región.

El problema actual radica en que la oferta de productos no refleja adecuadamente las diferencias entre estos mercados, lo que genera una baja aceptación en algunas regiones. Adaptar los productos a las particularidades locales asegura que sean más relevantes para los consumidores, mejorando la tasa de aceptación y fortaleciendo la competitividad frente a competidores locales. Esta acción se alinea con la estrategia de diferenciación de Porter, al ofrecer propuestas específicas para cada segmento de mercado.

La estrategia de diferenciación de Michael Porter es una de las tres estrategias genéricas que las empresas pueden utilizar para obtener ventajas competitivas en el mercado. Esta estrategia se centra en ofrecer productos o servicios que se perciban como únicos por los consumidores, lo que permite a la empresa cobrar precios más altos y aumentar sus márgenes de beneficio. (Porter, 1980)

La adaptación de productos también optimiza los recursos, enfocando esfuerzos en líneas con alta demanda y eliminando aquellos de baja aceptación. Esta opción no requiere cambios estructurales significativos, ya que utiliza productos existentes y los ajusta para que resuenen con los valores locales, lo que reduce riesgos e incrementa la viabilidad.

Esta alternativa es viable porque asegura que la organización pueda ofrecer productos que reflejen las preferencias y necesidades de los mercados de Quito y Tena, mejorando la aceptación y posicionándose como una marca diferenciada en cada región.

Tabla 6

Adaptación de Productos y Propuestas de Valor a las Particularidades de Cada Región

		Diferenciación	Liderazgo en costo
Objetivo Estratégico	Todo un sector	Se ofrecen productos adaptados a cada mercado: premium y tecnológicos en Quito, sostenibles y ecológicos en Tena, destacando una propuesta de valor única.	No es el enfoque principal, pero eliminar productos de baja aceptación optimiza el portafolio y mejora la eficiencia en la inversión y gestión de inventario.
	Un solo segmento	Segmentación o nicho Se priorizan nichos específicos en ambas ciudades: consumidores urbanos en Quito y clientes eco-conscientes en Tena, maximizando la relevancia de los productos.	Especialización La estrategia responde a necesidades particulares de cada segmento, asegurando que se diferencie de competidores locales con ofertas especializadas.

Elaborado por: Autores (2024)

Tabla 7

Afinidad para la Opción 2: Adaptación de Productos y Propuestas de Valor a las Particularidades de Cada Región

Categoría 2	Elementos Relacionados
Diferenciación de Productos	Productos premium y tecnológicos en Quito, productos sostenibles y ecológicos en Tena.
Segmentación de Mercados	Identificación de preferencias específicas: consumidores urbanos en Quito y eco-conscientes en Tena.
Optimización del Portafolio	Eliminación de productos de baja aceptación para concentrar recursos en productos con alta demanda local.

Elaborado por: Autores (2024)

2.2.3. Implementación de Pruebas Piloto con Estrategias de Marketing y Productos Locales

Una prueba piloto, se define como “un estudio preliminar a pequeña escala en cualquier proyecto de investigación que se base en un diseño sólido y controlado” (Stewart, 2024). Esta opción propone realizar pruebas piloto en mercados seleccionados dentro de Quito y Tena antes de implementar las estrategias de manera masiva.

Las pruebas incluirían campañas de marketing personalizadas y productos adaptados a las características locales, permitiendo validar las estrategias y realizar ajustes según los resultados obtenidos.

La falta de segmentación precisa y la incertidumbre sobre las preferencias locales han generado problemas en las estrategias de expansión actuales. Probar las estrategias mediante pilotos pequeños reduce el riesgo de errores costosos en una implementación a gran escala, ya que permite detectar y corregir fallos en etapas tempranas.

Un estudio piloto es un campo de pruebas para las herramientas, técnicas y estrategias que se emplearán en el estudio principal. Al poner a prueba estos elementos, se pueden identificar puntos débiles o áreas de mejora en la metodología.

Esto ayuda a garantizar que, cuando se realice el estudio completo, los métodos utilizados sean sólidos, fiables y capaces de producir resultados significativos. Por ejemplo, si una pregunta de la entrevista confunde sistemáticamente a los participantes durante la fase piloto, puede revisarla para que sea más clara en el estudio principal. (Stewart, 2024)

De lo expuesto, si se hace el uso de una prueba piloto, la misma lograría y facilitaría la iteración y el aprendizaje continuo, lo que asegura que las decisiones futuras estén fundamentadas en datos reales del mercado.

La implementación de pilotos también se alinea con la estrategia de enfoque de Porter, al priorizar segmentos específicos en cada región.

Al concentrarse en áreas clave, se puede maximizar el impacto de sus iniciativas y generar valor rápidamente.

Estos pilotos pueden realizarse con recursos limitados y en plazos cortos, asegurando resultados rápidos sin comprometer el presupuesto de la expansión.

Esta opción es viable porque reduce la incertidumbre, optimiza los recursos y permite validar las estrategias antes de comprometerse con una implementación a gran escala. Esto asegura que las iniciativas exitosas reciban más recursos, mientras que las menos efectivas pueden ajustarse o abandonarse sin incurrir en grandes pérdidas.

Tabla 8

Objetivo Estratégico, Segmentos y Sectores de Implementación de Pruebas Piloto con Estrategias de Marketing y Productos Locales

Objetivo Estratégico	Todo un sector	Diferenciación Los pilotos permiten ajustar y perfeccionar estrategias diferenciadas antes de su implementación masiva, asegurando una propuesta de valor clara y efectiva.	Liderazgo en costo Minimiza costos al realizar pruebas controladas en mercados pequeños, evitando desperdicios en implementaciones a gran escala sin validación previa.
	Un solo segmento	Segmentación o nicho Las pruebas se enfocan en nichos seleccionados dentro de Quito y Tena, garantizando que las estrategias estén diseñadas específicamente para estos mercados.	Especialización Los pilotos permiten validar productos y estrategias especializados según las características de cada segmento objetivo, mejorando la precisión de las acciones.

Elaborado por: Autores (2024)

Tabla 9

Implementación de Pruebas Piloto con Estrategias de Marketing y Productos Locales

Categoría 3	Elementos Relacionados
Validación de Estrategias	Realización de pruebas controladas para evaluar la efectividad de campañas y productos en mercados locales.
Reducción de Riesgos	Minimización de costos y fallos en una implementación masiva no validada previamente.
Iteración y Mejora Continua	Ajustes basados en resultados reales de los pilotos antes de la expansión completa.

Elaborado por: Autores (2024)

2.3 Formalización de Opciones

Para la formalización, se tomó en cuenta criterios como impacto, facilidad de implementación, indicadores clave de desempeño (KPI), y alineación con los objetivos estratégicos.

2.3.1. Opción 1: Personalización de Campañas de Marketing Basadas en Segmentación Avanzada.

2.3.1.1. Información Sustentada.

- Impacto Directo: Aborda el problema clave de campañas ineficaces debido a la falta de segmentación.
- Alineación Estratégica: Compatible con la estrategia de diferenciación de Porter, posicionando a la compañía como una marca adaptada a las necesidades locales.

2.3.1.2. Indicadores Clave de Desempeño (KPI).

- Tasa de conversión por segmento: Incrementar la tasa de conversión en un 20% en los primeros 6 meses.
- Satisfacción del cliente por campaña: Obtener un puntaje de satisfacción superior al 85% mediante encuestas post-campaña.
- Costo por adquisición (CPA): Reducir el CPA en un 15% al optimizar la segmentación.

2.3.1.3. Estimación de Plazo.

- Inicio: Se puede iniciar inmediatamente tras la recolección de datos segmentados, en aproximadamente 2 meses.

- Duración: Las campañas personalizadas pueden implementarse en ciclos de 3 meses con ajustes iterativos.

2.3.2. Opción 3: Implementación de Pruebas Piloto con Estrategias de Marketing y Productos Locales

2.3.2.1. Información Sustentada.

- Impacto Directo: Reduce la incertidumbre y los riesgos asociados a implementaciones masivas al validar estrategias en mercados locales.
- Valor Generado: Proporciona datos reales y específicos que permiten ajustar las estrategias para maximizar su efectividad.
- Alineación Estratégica: Compatible con la estrategia de enfoque de Porter al priorizar segmentos específicos y adaptarse a las características locales.

2.3.2.2. Indicadores Clave de Desempeño (KPI).

- Efectividad de campañas piloto: Lograr una conversión del 15% en el mercado piloto durante los primeros 3 meses.
- Costo de prueba vs. retorno: Mantener un ROI del 120% en la fase piloto.
- Tiempo promedio de ajuste: Reducir el tiempo necesario para ajustar campañas y productos en un 20% tras los resultados iniciales

2.3.2.3. Estimación de Plazo.

- Inicio: Las pruebas piloto pueden comenzar en aproximadamente 3 meses tras la recolección de datos iniciales y selección de mercados específicos.
- Duración: Cada piloto durará de 3 a 6 meses, dependiendo de los ajustes necesarios.

Tabla 10*Comparación General de las Opciones Seleccionadas*

Criterio	Opción 1: Personalización de Campañas	Opción 3: Implementación de Pruebas Piloto
Impacto Directo	Mejora inmediata en la efectividad del marketing.	Valida estrategias y reduce riesgos a gran escala.
Facilidad de Implementación	Requiere ajustes menores en herramientas y procesos.	Involucra una planificación detallada, pero es manejable.
Indicadores Clave (KPI)	Tasa de conversión, CPA, satisfacción del cliente y usuario.	ROI del piloto, efectividad de campañas, tiempo de ajuste.
Plazo Estimado	Inicio en 2 meses, duración de ciclos de 3 meses.	Inicio en 3 meses, duración de 3 a 6 meses por piloto.
Riesgos	Bajo riesgo debido a la optimización de recursos existentes.	Riesgo reducido por validación iterativa a pequeña escala.

Elaborado por: Autores (2024)

Las opciones seleccionadas, personalización de campañas y pruebas piloto, son las más viables porque abordan los problemas clave, maximizan el uso de recursos existentes y reducen riesgos. Ambas alternativas generan valor medible y aseguran una expansión sostenible en Quito y Tena, estableciendo una base sólida para estrategias futuras como la adaptación de productos.

3. Analizar y valorar las alternativas

3.1. Personalización de Campañas

Dicho termino asume como propósito optimizar los esfuerzos de marketing a través de la creación de mensajes y estrategias orientadas a segmentos específicos de clientes. Del mismo modo, utiliza herramientas avanzadas de análisis de datos y técnicas de segmentación

para detectar las características, distinciones y comportamientos de los consumidores (Salgado et al., 2024).

3.1.1. Costos de Personalización de Campañas

a) Costos actuales

1. Adquisición de herramientas de análisis y segmentación avanzada

(\$5.000):

- Licencias de programa CRM y herramientas de clustering \$3,000.
- Configuración y caracterización del software \$1,000.
- Capacitación del equipo de marketing \$1,000.

2. Diseño y desarrollo de campañas personalizada (\$7.000):

- Investigación de mercado previa \$1,500.
- Producción de contenido \$4,500.
- Pruebas A/B \$1,000.
- Comercialización de la campaña \$500.

b) Costos Futuros

- Sostenimiento de herramientas de análisis \$1,000.
- Realización de campañas periódicas \$6,000 cada 3 meses.

c) Costos No Cuantificables

- Se requerirán ajustes para asegurar que los mensajes sean culturalmente adecuados.
- El equipo necesitará tiempo para dominar las herramientas y procesos necesarios para la personalización efectiva.

d) Plazos para Costos e Ingresos

Con relación a los plazos esto se encuentra dividido en cuatro fases, desde el inicial hasta el escalamiento.

Tabla 11

Plazo de personalización de campañas

Fases	Descripción
Inicial (Meses 1-2)	-Aplicación de herramientas de análisis y segmentación. -Capacitación del personal y configuración del programa. -Diseño de la primera campaña personalizada.
De Lanzamiento (Mes 3)	-Lanzamiento de la campaña personalizada. -Ingresos incrementales estimados: \$50,000. -Recuperación de inversión inicial proyectada: \$12,500.
Evaluación y Mejora (Meses 4-12)	-Valoración de resultados de campañas. -Ajustes de campañas establecidos en análisis. -Ingresos agregados proyectados: \$180,000 (\$15,000 por mes).
Escalamiento y Sostenibilidad (Meses 7-12)	-Cumplimiento continuo de campañas personalizadas. -Seguimiento y mejora continua.

Elaborado por: Autores (2024)

e) Ingresos

- **Proyección mensual de ingresos adicionales:** Se percibe que las campañas personalizadas aumentarían las ventas en un 15%. Por tanto, si las ventas actuales son de \$100,000/mes, se planea un incremento de \$15,000 mensuales.
- **Proyección anual acumulada:** \$180,000 anuales ($\$15,000 \times 12$ meses).

f) Beneficios

- Se planea una disminución del 10% gracias a la segmentación precisa.

- Las campañas aumentan la lealtad del cliente, lo que genera ingresos periódicos y sostenibles.

g) Efectos

- Las campañas suscitan un incremento continuo en los ingresos debido a la mayor tasa de conversión y mayor eficacia en el uso del presupuesto de marketing.

h) Ahorros en Costos

- Al enfocar las campañas a segmentos delimitados, se evita gastar en publicidad menos efectiva.
- Al encaminarse solo en fracciones rentables, se mejora el uso del presupuesto de marketing.

i) Beneficios no Cuantificables

- Los mensajes apropiados forjan mayor conexión emocional con los consumidores.
- La percepción de una entidad que comprende a sus clientes puede desarrollar la lealtad y las recomendaciones.

j) Análisis Financiero

Los indicadores financieros para esta alternativa demuestran su viabilidad y retorno programado.

Tabla 12*Análisis financiero de personalización de campañas*

Indicador	Resultado	Descripción
ROI	140%	Al invertir \$1, se generan \$1.40 de ganancia neta.
VAN	\$62,111.80	El proyecto lograra generar un valor adicional una vez recuperado los costos.
TIR	24%	La rentabilidad anual programada supera el 10% de la tasa de descuento.
Punto de Equilibrio	10.2	Los ingresos cubrirán los costos fijos totales en poco más de 10 meses.
Payback (Periodo de 5 meses Recuperación)		El tiempo requerido para recuperar la inversión inicial es de 5 meses.

Elaborado por: Autores (2024)

k) Análisis de Sensibilidad

Este análisis evalúa las variaciones en los ingresos programados, tanto los costos iniciales como la tasa de descuento afectan los indicadores financieros clave (ROI, VAN y TIR), lo que ayuda a comprender entender la estabilidad de esta alternativa frente a escenarios optimistas y pesimistas (Ramírez, 2021).

Tabla 13*Análisis de sensibilidad de personalización de campañas*

Impacto de variaciones en los ingresos proyectados				
Escenario	Ingresos Anuales	ROI	VAN	TIR
Optimista (+16%)	\$35,000	180%	\$70,411.80	28%
Base	\$30,000	140%	\$62,111.80	24%
Pesimista (-16%)	\$25,000	100%	\$53,611.80	19%

Impacto de variaciones en los costos iniciales				
Escenario	Costos iniciales	ROI	VAN	TIR
Optimista (-12%)	\$11,000	173%	\$63,611.80	25%
Base	\$12,500	140%	\$62,111.80	24%
Pesimista (+12%)	\$14,000	114%	\$60,611.80	22%

Impacto de variaciones en la tasa de descuento				
Escenario	Tasa de descuento	ROI	VAN	TIR
Optimista (-2%)	8%	140%	\$64,211.80	24%
Base	10%	140%	\$62,111.80	24%
Pesimista (+2%)	12%	140%	\$60,211.80	24%

Elaborado por: Autores (2024)

- **Ingresos Proyectados:** El ROI y el VAN son muy sensibles a los cambios en los ingresos. Un aumento del 16% mejora significativamente los resultados, mientras que una disminución similar los reduce considerablemente.
- **Costos Iniciales:** Un aumento de los costos afecta menos al ROI que una reducción en los ingresos, mostrando una sensibilidad moderada.
- **Tasa de Descuento:** El impacto en el VAN es menor, ya que el cambio en la tasa es más limitado ($\pm 2\%$). Esto refleja una sensibilidad baja respecto a este parámetro.

3.2. Implementación de Pruebas Piloto

La realización de pruebas piloto se basa en la ejecución de estrategias de marketing a pequeña escala en mercados elegidos. Por tanto, el propósito principal es validar las tácticas, detectar áreas de mejora y concertar los enfoques antes de escalarlos a nivel masivo. Esta alternativa ayuda a reducir riesgos y optimizar recursos por medio de un aprendizaje continuo en mercados controlados (Olivar, 2021).

a) Costos actuales

1. Diseño y ejecución de pilotos (\$3.500)

- Consultoría estratégica: \$1,000 para el desarrollo de planes específicos para Quito y Tena.
- Producción de material promocional \$1,500 para contenido inicial apropiado a cada mercado.
- Valoración inicial de resultados \$1,500 para examinar datos obtenidos durante la prueba.

2. Monitoreo y ajustes iniciales (\$2,500 por piloto)

- Análisis de métricas clave y ajustes en la estrategia según resultados \$1,000.
- Modificación de mensajes y canales según datos obtenidos \$1,500.

b) Costos Futuros

- \$8,000 por región al expandir a otros mercados.
- \$2,500 anuales para evaluación de métricas y ajustes estratégicos.

c) Costos No Cuantificables

- Algunos mercados pueden no responder inicialmente a las estrategias piloto, lo que puede requerir tiempo adicional para adaptarse.
- Los ajustes realizados durante las pruebas pueden implicar un proceso iterativo que consume tiempo y recursos no monetizables.

d) Plazos para Costos e Ingresos

Como se describió en la primera alternativa (personalización de campaña), se divide en varias etapas.

Tabla 14*Plazo de Pruebas Piloto*

Fases	Descripción
Inicial (Meses 1-2)	<ul style="list-style-type: none">- Diseño de estrategias piloto específicas para Quito y Tena.- Preparación de materiales promocionales y configuración de herramientas necesarias.- Ejecución inicial de los pilotos (\$8,000 por dos mercados).
De Lanzamiento (Mes 3)	<ul style="list-style-type: none">- Implementación y monitoreo de los pilotos en ambos mercados.- Generación de ingresos iniciales (\$7,500 por mercado, \$15,000 en total).
Evaluación y Mejora (Meses 4-12)	<ul style="list-style-type: none">- Análisis de resultados y ajustes estratégicos para optimizar las campañas.- Implementación de mejoras y generación de ingresos adicionales sostenibles.
Escalamiento y Sostenibilidad (Meses 7-12)	<ul style="list-style-type: none">- Expansión a otros mercados basándose en los aprendizajes obtenidos.- Generación acumulada de ingresos proyectados en \$180,000 anuales.

Elaborado por: Autores (2024)

e) Ingresos

- \$7,500 por mercado, generando un total de \$15,000 mensuales en los dos mercados seleccionados.
- \$180,000 anuales ($\$15,000 \times 12$ meses), suponiendo la continuidad de la efectividad de las estrategias ajustadas.

f) Beneficios

- Las pruebas piloto permiten identificar fallos antes de escalar estrategias a mayor escala, evitando pérdidas significativas.
- Los datos obtenidos durante las pruebas guían el enfoque de las inversiones futuras.
- Las pruebas aseguran que solo las estrategias más efectivas se implementen en el mercado amplio, garantizando un retorno máximo.

g) Ahorros en Costos

- Evitar la implementación masiva de estrategias no efectivas ahorra costos innecesarios.
- Las lecciones aprendidas durante las pruebas permiten un uso más eficiente del presupuesto en fases posteriores.

h) Beneficios no Cuantificables

- Las pruebas piloto permiten identificar fallos antes de escalar estrategias a mayor escala, evitando pérdidas significativas.
- Los datos obtenidos durante las pruebas guían el enfoque de las inversiones futuras.

i) Efectos

- Mediante las pruebas se aseguran que solo las estrategias más efectivas se implementen en el mercado amplio, garantizando un retorno máximo.

j) Análisis Financiero

Según los resultados de los cálculos reflejan el rendimiento proyectado de esta alternativa, destacando su capacidad para ofrecer una recuperación rápida.

Tabla 15

Análisis financiero de las pruebas piloto

Indicador	Resultado	Descripción
ROI	275%	Por cada \$1 invertido, se generan \$2.75 de ganancia neta.
VAN	\$66,611.80	Genera valor adicional después de recuperar los costos.
TIR	32%	Rentabilidad anual proyectada, muy superior al 10% de la tasa de descuento.
Punto de Equilibrio	4.2 meses	Los ingresos cubrirán los costos totales en poco más de 4 meses.
Payback (Periodo de Recuperación)	de 3.2 meses	El tiempo necesario para recuperar la inversión inicial es de 3.2 meses.

Elaborado por: Autores (2024)

k) Análisis de Sensibilidad

En esta parte se analizan los ingresos, costos iniciales y la tasa de descuento, que se caracterizan por una mayor estabilidad frente a variaciones.

Tabla 16

Análisis de sensibilidad de las pruebas piloto

Impacto de variaciones en los ingresos proyectados				
Escenario	Ingresos Anuales	ROI	VAN	TIR
Optimista (+16%)	\$35,000	337.5%	\$76,611.80	36%
Base	\$30,000	275%	\$66,611.80	32%
Pesimista (-16%)	\$25,000	212.5%	\$56,611.80	28%

Impacto de variaciones en los costos iniciales				
Escenario	Costos iniciales	ROI	VAN	TIR
Optimista (-12%)	\$7,000	328.6%	\$67,611.80	33%
Base	\$8,000	275%	\$66,611.80	32%
Pesimista (+12%)	\$9,000	222.2%	\$65,611.80	31%

Impacto de variaciones en la tasa de descuento				
Escenario	Tasa de descuento	ROI	VAN	TIR
Optimista (-2%)	8%	275%	\$68,111.80	32%
Base	10%	275%	\$66,611.80	32%
Pesimista (+2%)	12%	275%	\$65,111.80	32%

Elaborado por: Autores (2024)

El ROI es muy sensible a los ingresos proyectados. Cualquier aumento o disminución tiene un efecto significativo. Los costos iniciales afectan menos al ROI y al VAN en comparación con los ingresos, mostrando una sensibilidad moderada. Los cambios en la tasa de descuento tienen un impacto limitado en el VAN y no afectan al ROI, indicando una baja sensibilidad.

3.3. Análisis de las alternativas

Tabla 17

Evaluación de alternativas mediante análisis de Pros y Contras

Alternativa 1: Personalización de Campañas	
Pros	Contra
<ul style="list-style-type: none"> • Costos iniciales elevados. • Dependencia de datos precisos para segmentación efectiva. • Curva de aprendizaje alta para el equipo de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta personalización mejora la conversión y la fidelización. • Genera valor sostenible a largo plazo en diversos mercados. • Proporciona datos valiosos para estrategias futuras.

- Punto de equilibrio más largo.
- Estrategia escalable que fortalece la relación con los clientes.
- Punto de equilibrio más largo (10.2 meses).
- ROI sólido (140%) y VAN positivo (\$62,111.80).

Alternativa 2: Pruebas Piloto

Pros

- Impacto inicial limitado a mercados piloto.
- Costos adicionales por ajustes estratégicos en la fase de escalamiento.
- Resultados menos representativos de todo el mercado objetivo.
- Generación de ingresos menor en la etapa inicial.
- Menor inversión inicial (\$8,000) y recuperación rápida (3.2 meses).

Contra

- Valida estrategias en mercados pequeños antes de escalarlas.
 - Menor riesgo inicial y menor inversión requerida.
 - Estrategias iterativas permiten ajustes según resultados.
 - Reducción de riesgos mediante validación previa de estrategias.
 - Facilita la personalización y adaptabilidad local antes de una inversión masiva.
-

Elaborado por: Autores (2024)

Recomendación

Es importante iniciar con la alternativa de Pruebas Piloto, ya que proporciona un enfoque seguro para probar y validar estrategias en mercados reducidos, ajustándolas antes de realizar inversiones significativas. Este enfoque minimiza riesgos y asegura la efectividad de las estrategias antes de su escalamiento.

Fundamento Lógico

- Las pruebas piloto minimizan el impacto de errores en la estrategia inicial, limitándolos a mercados pequeños y permitiendo corregirlos antes de una implementación general.

- Su enfoque iterativo permite realizar ajustes en tiempo real, asegurando que las estrategias se alineen mejor con las características del mercado.
- Los aprendizajes obtenidos pueden integrarse con otras estrategias, como la personalización de campañas, para maximizar la fidelización y los ingresos en mercados más amplios.
- Con menor inversión inicial y un enfoque controlado, las pruebas piloto generan un retorno más rápido y aseguran la rentabilidad de futuras expansiones.

Elección de la mejor opción

- **Perspectiva Financiera.** Desde un punto de vista financiero, las pruebas piloto son la mejor alternativa debido a:
 - Menor inversión inicial requerida.
 - Recuperación de inversión más rápida y menor riesgo financiero.
 - Enfoque controlado que asegura la rentabilidad antes de comprometer grandes recursos.
- **Perspectiva No Financiera.** Desde una perspectiva no financiera, las pruebas piloto permiten:
 - Reducir riesgos operativos y estratégicos mediante validación previa.
 - Facilitar la adaptabilidad a las características locales del mercado.
 - Generar confianza en las estrategias antes de su implementación masiva.

La Pruebas Piloto es la opción más adecuada debido a su enfoque seguro, flexible y eficiente. A largo plazo, se puede complementar con la Personalización de Campañas para maximizar la fidelización y los ingresos sostenibles en los mercados objetivo.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

La alternativa de Pruebas Piloto asume como fin validar la efectividad de las campañas de marketing en mercados específicos antes de proceder a una implementación masiva. La implementación de las pruebas piloto requiere una inversión inicial significativa para diseñar, producir y evaluar las campañas. En los dos primeros meses, los costos incluyen:

- Consultoría y diseño inicial: \$4,000, distribuidos en \$2,000 mensuales.
- Producción de materiales promocionales: \$2,000, distribuidos en \$1,000 mensuales.

Además, durante el año, se contemplan costos continuos para la evaluación y ajustes de las campañas, que ascienden a \$12,500, y para el análisis continuo, estimado en \$30,000 anuales. Esto lleva a un costo total proyectado de \$45,000.

Por otra parte, se espera que los ingresos comiencen a generarse a partir del tercer mes de implementación, alcanzando los \$10,000 mensuales inicialmente y aumentando progresivamente hasta los \$25,000 en el mes 12, con un total anual de \$150,000. Este crecimiento refleja una mejor comprensión del mercado y ajustes continuos en las estrategias de marketing basadas en los datos recopilados.

El proyecto se proyecta como financieramente viable, con un flujo de caja neto positivo de \$105,000 al final del año. La inversión inicial se recupera en el quinto mes, y el ROI proyectado en el escenario base es del 140%. Este impacto se amplifica en el escenario optimista, donde el flujo de caja neto alcanza \$132,000.

Tabla 18*Flujo de caja - cronograma de costos e ingresos*

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Costos													
Consultoría y diseño inicial	\$2.000	\$2.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$4.000
Producción de materiales promocionales	\$1.000	\$1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$2.000
Evaluación inicial y ajustes de campaña	-	-	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	-	-	-	-	-	-	\$12.500
Análisis y ajustes continuos	-	-	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$30.000
Total Costos	\$3.000	\$3.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$2.500	\$45.000
Ingresos (\$)													
Ingresos iniciales de campaña piloto			\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$20.000	\$20.000	\$25.000	\$150.000
Total Ingresos	0	0	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$20.000	\$20.000	\$25.000	\$150.000
Flujo de Caja Neto (Ingresos - Costos)													
Flujo de Caja Neto	\$3.000	\$3.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$12.500	\$12.500	\$12.500	\$17.500	\$17.500	\$22.500	\$105.000

Elaborado por: Autores (2024)

Durante los dos primeros meses, la empresa incurre en costos iniciales de \$6,000 (3,000 por mes) relacionados con consultoría, diseño de estrategias, y producción de materiales promocionales. En esta etapa no se generan ingresos, lo que resulta en un flujo de caja negativo acumulado de (\$6,000).

A partir del tercer mes, los ingresos proyectados son de \$10,000 mensuales, mientras que los costos mensuales se mantienen en \$5,000, correspondientes a ajustes iniciales de las campañas y análisis de los resultados obtenidos. En este período, se generan \$20,000 de flujo de caja neto positivo, lo que marca el inicio de la recuperación de la inversión inicial.

Desde el séptimo mes, los costos se reducen a \$2,500 mensuales, mientras que los ingresos aumentan gradualmente de \$15,000 a \$25,000 al mes. Esto refleja el impacto de la optimización de las campañas y una mayor captación de clientes en los mercados piloto. Durante este período, el flujo de caja neto totaliza \$85,000, lo que asegura que la empresa no solo recupere su inversión inicial, sino que también obtenga un margen significativo de beneficio.

Al final del primer año, los costos totales ascienden a \$45,000, mientras que los ingresos acumulados alcanzan \$150,000, generando un flujo de caja neto positivo de \$105,000. Este resultado confirma la viabilidad financiera del proyecto y su capacidad para generar retornos sustanciales.

4.1. Análisis de sensibilidad

Este análisis permite comprender el comportamiento del proyecto bajo diferentes condiciones, incluyendo escenarios optimistas, base y pesimista, y evaluar la tolerancia al riesgo de la organización. A continuación, se presentan los resultados del análisis:

Tabla 19*Análisis de sensibilidad de la alternativa seleccionada*

Variable Analizada	Escenario Optimista (+15% ingresos, - 10% costos)	Escenario Base	Escenario Pesimista (-15% ingresos, +10% costos)
Ingresos Proyectados	\$172,500	\$150,000	\$127,500
Costos Iniciales	\$40,500	\$45,000	\$49,500
Costos Operativos	\$27,000 (-10%)	\$30,000	\$33,000 (+10%)
Variables			
Flujo de Caja Neto	\$132,000	\$105,000	\$78,000
Total			
ROI (%)	227%	140%	94%
VAN (10%)	\$80,000	\$62,111.80	\$45,000
TIR (%)	33%	24%	17%
Período de Recuperación (Meses)	4.0	5.0	6.5
Punto de Equilibrio (Ingresos)	\$43,000	\$52,000	\$61,000

Elaborado por: Autores (2024)

Con relación al escenario optimista, un aumento del 15% en los ingresos y una reducción del 10% en los costos proyectados generan un flujo de caja neto total de \$132,000, con un ROI de 227% y un período de recuperación de solo 4 meses.

En un escenario pesimista, con ingresos reducidos en un 15% y costos incrementados en un 10%, el flujo de caja neto se reduce a \$78,000. Aunque los márgenes se ajustan, el proyecto sigue siendo rentable, con un ROI de 94% y un VAN de \$45,000, no obstante, el período de recuperación se extiende a 6.5 meses.

4.2. Riesgos y plan de mitigación

4.2.1. Análisis del macro entorno

Con la ayuda del análisis PESTEL se puede examinar el entorno, ya que es una herramienta de marketing que permite a las empresas a detectar y evaluar los factores externos que pueden afectar el negocio (Trejo et al., 2023). Por ello, el análisis PESTEL enfocado a la implementación de Pruebas Piloto tiene como propósito identificar cómo los factores externos pueden influir en el éxito de esta estrategia, ayudando a la toma de decisiones informadas y prepararse para las amenazas y oportunidades del entorno.

Tabla 20

Evaluación del macro entorno

Político	Económico	Social
Las políticas gubernamentales dentro del territorio ecuatoriano pueden cambiar en cuanto a incentivos para pequeñas y medianas empresas.	La economía ecuatoriana, enfrenta desafíos como el desempleo y la fluctuación del poder adquisitivo. Las pruebas piloto deben alinearse con la capacidad de gasto del consumidor local.	El éxito de las pruebas piloto dependerá de cómo la empresa logre conectar con las preferencias del cliente y ofrecer propuestas de valor que generen confianza y lealtad en mercados objetivo.
Tecnológico	Legal	Ambiental
La recopilación de datos en tiempo real permitirá realizar ajustes continuos, optimizando la estrategia.	La implementación debe cumplir con las leyes de protección al consumidor y privacidad de datos vigentes en Ecuador.	Las pruebas piloto deben considerar prácticas respetuosas con el medio ambiente, como materiales promocionales reciclables o procesos eficientes que minimicen el desperdicio.

Elaborado por: Autores (2024)

4.2.2. Análisis interno de la empresa

Se encarga de inspeccionar los distintos elementos que puedan existir dentro de empresa para valorar los recursos, capacidades y ventajas competitivas. A través de este análisis, se logran identificar tanto los puntos fuertes como los débiles (Quituzaca et al., 2022). Para evaluar la capacidad de la empresa de implementar la alternativa (Pruebas Piloto), se conocen las fortalezas y debilidades internas que pueden influir en el éxito y viabilidad del proyecto.

Tabla 21

FODA de la empresa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidad para ajustar campañas en tiempo real.• Herramientas tecnológicas avanzadas para análisis y segmentación.• Enfoque segmentado que asegura conexión con las necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia de la respuesta del mercado piloto para validar la estrategia.• Limitaciones financieras iniciales para cubrir ajustes y sobrecostos.• Falta de experiencia en mercados no explorados.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento en la demanda de campañas personalizadas.• Digitalización facilita el uso de herramientas tecnológicas.• Acceso a nuevos segmentos con interés en estrategias personalizadas.	<ul style="list-style-type: none">• Alta competencia en el sector durante el desarrollo de las pruebas piloto.• Fluctuaciones económicas que pueden reducir la capacidad de compra del cliente objetivo.• Riesgos regulatorios relacionados con protección de datos.

Elaborado por: Autores (2024)

4.3.3. Matriz de evaluación de riesgos

Para abordar los riesgos y el plan de mitigación, se tendrá en cuenta la Matriz de Evaluación de Riesgos. De acuerdo con el portal web Asana (2024), esta herramienta es clave para identificar, priorizar y gestionar los riesgos asociados con la implementación de la alternativa seleccionada. Esta matriz clasifica los riesgos en función de dos criterios principales: la probabilidad de que ocurran y el impacto que podrían tener en el proyecto si se materializan. Cada riesgo recibe una puntuación que resulta de multiplicar estos dos factores, lo que permite determinar su nivel de riesgo.

La probabilidad de ocurrencia se evalúa en una escala del 1 al 5:

- **1 (Muy improbable):** Hay pocas posibilidades de que el riesgo ocurra.
- **5 (Muy probable):** Es casi seguro que el riesgo se materialice.

El impacto se mide en la misma escala, donde:

- **1 (Insignificante):** Si ocurre, las consecuencias serán mínimas y fáciles de gestionar.
- **5 (Catastrófico):** Su ocurrencia tendría efectos severos y podría comprometer gravemente el éxito del proyecto.

Asimismo, los riesgos se clasifican en tres niveles según su puntuación total:

- **Bajo (1-6):** Estos riesgos tienen un impacto menor y no requieren medidas inmediatas, aunque deben ser monitoreados.
- **Medio (7-12):** Riesgos que podrían generar contratiempos importantes, pero que pueden gestionarse con una planificación adecuada.
- **Alto (13-25):** Riesgos críticos que demandan acciones urgentes, ya que tienen alta probabilidad e impacto significativo.

Tabla 22*Matriz de evaluación de riesgos*

	1	2	3	4	5
	Insignificante	Menor	Moderada	Importante	Catastrófica
5 Muy probable	5	10	15	20	25
4 Probable	4	8	12	16	20
3 Posible	3	6	9	12	15
2 No es probable	2	4	6	8	10
1 Muy improbable	1	2	3	4	5

Elaborado por: Autores (2024)

La aplicación de esta matriz no solo permitirá identificar los riesgos más relevantes, sino también establecer prioridades en las estrategias de mitigación. Esto ayudará a la empresa a asignar los recursos de manera eficiente, enfocándose en aquellos riesgos que podrían comprometer el éxito del proyecto.

De igual manera, esta herramienta será crucial para garantizar la comunicación efectiva entre los equipos responsables del proyecto, ya que proporciona una visualización clara y objetiva de los riesgos. Asegurando que todos los involucrados comprendan las áreas más críticas y las acciones necesarias para garantizar la implementación exitosa del proyecto.

A continuación, se presenta la matriz completa con los riesgos identificados y los planes de mitigación correspondientes.

Tabla 23*Plan de acción a riesgos identificados*

Riesgos Identificados	Impacto	Probabilidad	Impacto x Probabilidad	Planes de Mitigación
Falta de respuesta del mercado piloto	Importante	Muy probable	Alto	Realizar investigaciones de mercado exhaustivas y ajustar las estrategias según datos iniciales.
No lograr los ingresos proyectados	Catastrófico	Muy probable	Alto	Diversificar estrategias de captación de clientes, optimizar campañas y realizar ajustes en tiempo real.
Incapacidad para ajustar campañas en tiempo real	Importante	Posible	Medio	Capacitar al equipo en análisis de datos rápidos y proporcionar herramientas de optimización en tiempo real.
Sobrecostos en la implementación	Moderada	Posible	Medio	Implementar controles estrictos de presupuesto y realizar auditorías periódicas de los costos.
Falta de personal capacitado para las pruebas	Importante	Posible	Medio	Contratar personal especializado o capacitar al equipo interno para asegurar la ejecución adecuada del proyecto.
Cambios en las condiciones económicas o regulatorias	Importante	No es probable	Medio	Monitorear constantemente el entorno externo y mantener una planificación flexible para adaptarse a cambios.

Elaborado por: Autores (2024)

5. Plan de implementación

El plan para la implementación de la alternativa Pruebas Piloto está compuesta por cinco fases, cada una contiene sus respectivos hitos, plazos establecidos y responsables asignados. De igual modo, se describen los recursos requeridos para cada fase y se dan a conocer los beneficios esperados.

Fase 1: Preparación y diseño

Esta fase determina las bases del proyecto, enfocándose en la investigación de mercado y el diseño de estrategias.

El propósito principal es obtener datos puntuales para segmentar el mercado objetivo y de tal manera elaborar un plan específico que guíe las fases posteriores.

Tabla 24

Preparación y diseño

Resultado/Hitos	Plazo	Persona responsable
Definir objetivos y metas del proyecto	Mes 1	Gerente de marketing
Realizar análisis de mercado	Mes 1	Equipo de análisis
Segmentar el mercado objetivo	Mes 2	Equipo de análisis
Elaborar el plan detallado para la implementación	Mes 2	Gerente de proyecto

Elaborado por: Autores (2024)

Recursos Necesarios

Para responder al éxito de esta fase, es fundamental contar con los recursos adecuados.

Tabla 25*Recursos para la preparación y diseño*

Recursos	Especificación	Propósito
Equipo de investigación	Personal capacitado para análisis de mercado	Identificar segmentos clave del mercado
Software de análisis	Herramientas como Power BI o Google Analytics.	Analizar datos del mercado
Presupuesto inicial	Dinero para investigaciones preliminares (\$5.000)	Financiar encuestas y estudios de mercado

Elaborado por: Autores (2024)

Fase 2: Producción y configuración

Esta fase tiene como propósito desarrollar materiales promocionales y configurar las plataformas requeridas para la implementación.

Tabla 26*Producción y configuración*

Resultado/Hitos	Plazo	Persona responsable
Crear materiales promocionales iniciales	Mes 3	Diseñadores gráficos
Configurar plataformas tecnológicas (CRM)	Mes 3	Equipo de TI
Producir materiales impresos para difusión	Mes 4	Proveedores externos
Validar todos los recursos para implementación	Mes 4	Gerente de proyecto

Elaborado por: Autores (2024)

Recursos necesarios

Los recursos requeridos aseguran que los materiales y plataformas cumplan con los estándares de calidad necesarios.

Tabla 27*Recursos para la producción y configuración*

Recursos	Especificación	Propósito
Diseñadores gráficos	Profesionales para crear materiales publicitarios	Crear recursos visuales para las campañas
Software de diseño	Herramientas como Adobe Creative Suite	Diseñar recursos visuales de calidad
Proveedores de impresión	Servicios para producir materiales impresos	Material para difusión física
Plataforma tecnológica	Herramienta para la gestión de campañas (CRM)	Monitoreo y control de clientes

Elaborado por: Autores (2024)

Fase 3: Implementación piloto

Esta fase marca el inicio de las pruebas piloto en los mercados seleccionados, acompañadas de un monitoreo constante para valorar su desempeño.

Tabla 28*Implementación de la alternativa piloto*

Resultado/Hitos	Plazo	Persona responsable
Lanzar campañas piloto en los mercados seleccionados	Mes 5	Personal de campo
Monitorear desempeño inicial	Mes 5-6	Equipo de análisis
Recopilar datos de rendimiento	Mes 6	Analistas de datos

Elaborado por: Autores (2024)

Recursos necesarios

Los recursos de esta fase se centran en la ejecución efectiva de las campañas y en la obtención de datos relevantes.

Tabla 29*Recursos para la implementación*

Recursos	Especificación	Propósito
Personal de campo	Ejecutivos para implementar las campañas en mercados piloto	Supervisar y coordinar la ejecución.
Presupuesto de ejecución	Fondos para gestionar la logística y operación	Cubrir gastos operativos.
Tecnología de monitoreo	Software para recopilar y analizar datos de desempeño	Evaluar la efectividad de las campañas.

Elaborado por: Autores (2024)

Fase 4: Evaluación y ajustes

En esta fase se examinan los resultados alcanzados y se efectúan ajustes para mejorar las estrategias, preparándolas para su posterior escalamiento.

Tabla 30*Evaluación y ajustes*

Resultado/Hitos	Plazo	Persona responsable
Analizar resultados de las pruebas piloto	Mes 7	Analistas de datos
Identificar áreas de mejora	Mes 7	Equipo de análisis
Implementar ajustes estratégicos	Mes 8	Gerente de marketing

Elaborado por: Autores (2024)

Recursos necesarios

En este caso, los recursos se enfocan en evaluar y ajustar estrategias.

Tabla 31*Recursos para la evaluación y ajustes*

Recursos	Especificación	Propósito
Analistas de datos	Profesionales capacitados	Extraer información de los datos obtenidos
Software analítico	Herramientas para visualización y análisis	Analizar el desempeño de las campañas
Presupuesto para ajustes	Fondos para modificar materiales o estrategias	Optimizar elementos basados en resultados

Elaborado por: Autores (2024)

Fase 5: Escalamiento y monitoreo continuo

La última fase extiende las estrategias validadas hacia nuevos mercados, asegurando un monitoreo constante para conservar la calidad y efectividad.

Tabla 32*Escalamiento y monitoreo continuo*

Resultado/Hitos	Plazo	Persona responsable
Replicar estrategias validadas en nuevos mercados	Mes 9	Equipo de escalamiento
Implementar monitoreo continuo	Mes 10	Equipo de monitoreo
Evaluar desempeño de la expansión	Mes 11-12	Gerente de proyecto

Elaborado por: Autores (2024)

Recursos necesarios

En esta parte, los recursos aseguran un escalamiento exitoso y un monitoreo eficiente

Tabla 33*Recursos para escalamiento y monitoreo continuo*

Recursos	Especificación	Propósito
Equipo de escalamiento	Personal para replicar las estrategias en otros mercados	Ampliar el alcance de las campañas
Presupuesto de expansión	Fondos para implementar estrategias en nuevos mercados	Cubrir gastos relacionados con la expansión
Herramientas de monitoreo	Sistemas tecnológicos para seguimiento continuo	Controlar el desempeño a largo plazo

Elaborado por: Autores (2024)

Beneficios esperados

- Validación en mercados controlados antes del escalamiento.
- Mejor uso del presupuesto gracias a ajustes basados en datos reales.
- Mayor efectividad en campañas personalizadas aumenta las conversiones.
- Replicación controlada de estrategias probadas en otros mercados.

KPI de control

Por su parte, los indicadores clave de desempeño (KPI) se tratan de métricas aplicadas para medir y valorar el progreso y el éxito de un proyecto frente a los objetivos establecidos (Murillo et al., 2024). En este caso de la alternativa seleccionada “Pruebas Piloto”, los KPI ayudan a monitorear cada fase del plan de implementación, identificar desviaciones y realizar ajustes oportunos para asegurar el logro de los resultados esperados.

Tabla 34*KPI de control*

Fase	Indicadores de Control
Fase 1: Preparación	Número de segmentos identificados Calidad del análisis de mercado
Fase 2: Producción	Tiempo promedio para el desarrollo de materiales Estado operativo de las plataformas tecnológicas Nivel de satisfacción del equipo con los recursos producidos
Fase 3: Implementación	Tasa de respuesta en mercados piloto Ingresos generados durante las campañas piloto Cumplimiento del cronograma de actividades
Fase 4: Evaluación	Porcentaje de ajustes implementados Incremento en efectividad de las estrategias Reducción de costos por cliente adquirido
Fase 5: Escalamiento	Número de mercados ampliados Incremento acumulativo en ingresos tras la expansión Nivel de satisfacción de los clientes en los nuevos mercados

Elaborado por: Autores (2024)

Importancia de los KPI

- Los KPI ayudan a verificar el progreso del proyecto en tiempo real.
- Permiten identificar problemas y áreas de mejora en cada fase del proyecto.
- Facilitan ajustes estratégicos con base en datos claros y objetivos.
- Garantizan que las actividades se mantengan enfocadas en los objetivos principales del proyecto.

Cronograma de Implementación

Tabla 35

Cronograma de Implementación

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Regar	tri 1, 2025			tri 2, 2025			tri 3, 2025			tri 4, 2025		
					ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Fase 1: Preparación y Diseño	42 días	jue 2/1/25	vie 28/2/25													
Definir objetivos y metas del proyecto	22 días	jue 2/1/25	vie 31/1/25													
Realizar análisis de mercado	22 días	jue 2/1/25	vie 31/1/25													
Identificar segmentos clave del mercado	20 días	lun 3/2/25	vie 28/2/25													
Elaborar el plan detallado de implementación	20 días	lun 3/2/25	vie 28/2/25													
Fase 2: Producción y Configuración	43 días	lun 3/3/25	mié 30/4/25													
Crear materiales publicitarios iniciales	21 días	lun 3/3/25	lun 31/3/25													
Configurar plataformas tecnológicas (CRM)	21 días	lun 3/3/25	lun 31/3/25													
Producir materiales impresos	22 días	mar 1/4/25	mié 30/4/25													
Validar todos los recursos para la implementación	22 días	mar 1/4/25	mié 30/4/25													
Fase 3: Implementación Piloto	43 días	vie 2/5/25	lun 30/6/25													
Lanzar campañas piloto en mercados seleccionados	23 días	jue 1/5/25	sáb 31/5/25													
Monitorear el desempeño inicial:	23 días	jue 1/5/25	sáb 31/5/25													
Recopilar datos de rendimiento	20 días	mar 3/6/25	lun 30/6/25													
Fase 4: Evaluación y Ajustes	44 días	mar 1/7/25	vie 29/8/25													
Analizar resultados obtenidos	23 días	mar 1/7/25	jue 31/7/25													
Identificar áreas de mejora	23 días	mar 1/7/25	jue 31/7/25													
Implementar ajustes estratégicos:	21 días	vie 1/8/25	vie 29/8/25													
Fase 5: Escalamiento y Monitoreo Continuo	87 días	lun 1/9/25	mar 30/12/25													
Replicar estrategias validadas en nuevos mercados	22 días	lun 1/9/25	mar 30/9/25													
Implementar monitoreo continuo	23 días	mié 1/10/25	vie 31/10/25													
Evaluar el desempeño de la expansión	42 días	lun 3/11/25	mar 30/12/25													

Elaborado por: Autores (2024)

Conclusiones y Recomendaciones

En cuanto a las conclusiones se plantearon las siguientes:

La expansión hacia Quito y Tena representa una oportunidad significativa para la empresa, dado el alto potencial de consumo en estas regiones. Sin embargo, el análisis evidenció problemas clave, como la falta de segmentación avanzada de clientes y estrategias no alineadas con las características locales.

Entre las opciones consideradas, las más destacadas fueron la personalización de campañas de marketing basada en segmentación avanzada y la realización de pruebas piloto en mercados específicos. Ambas alternativas presentan beneficios complementarios: la personalización permite conectar emocionalmente con los consumidores y aumentar la efectividad de las campañas, mientras que las pruebas piloto reducen riesgos, permiten validar estrategias y facilitan ajustes antes de una implementación masiva.

La implementación de pruebas piloto, seleccionada como la estrategia inicial, mostró un bajo riesgo debido a su enfoque controlado y validación iterativa. Aunque implica una inversión inicial característica, los ingresos proyectados superan ampliamente los costos, con un flujo de caja positivo desde el quinto mes. Además, esta alternativa permite identificar fallos, realizar ajustes estratégicos y garantizar que solo las estrategias más efectivas se escalen a nivel general.

El plan de implementación se presenta como una hoja de ruta bien estructurada, que integra actividades específicas, plazos definidos y recursos asignados estratégicamente en cada una de las cinco fases. Dicho plan asegura una transición fluida entre etapas, desde la preparación hasta el escalamiento, permitiendo validar estrategias en mercados seleccionados y realizar ajustes oportunos antes de una expansión masiva.

Con respecto a las recomendaciones se presentan las siguientes:

Implementar un modelo de segmentación avanzada con el propósito de identificar las características y preferencias de los clientes en los mercados de Quito y Tena. De esta forma se podrá diseñar estrategias más personalizadas que conecten mejor con los consumidores locales.

Es sustancial realizar pruebas piloto en ambas ciudades para evaluar la efectividad de las estrategias antes de su aplicación masiva. Esto ayudará a reducir riesgos, facilitará ajustes y asegurará un uso eficiente de los recursos disponibles.

Es importante adaptar la oferta de productos y servicios a las necesidades locales, priorizando tecnología avanzada en Quito y productos sostenibles en Tena. Asimismo, optimizar las rutas logísticas y explorar alianzas con proveedores locales para reducir costos operativos.

Capacitar al personal en las estrategias específicas de cada ciudad, asegurando que las operaciones de marketing, ventas y logística se encuentren alineadas con las metas de expansión. De esta manera se garantizará una implementación más eficaz y fortalecerá la relación con los clientes.

Bibliografía

- Amazon Ads. (2022). *Marketing personalizado*. Guía - Marketing personalizado: <https://advertising.amazon.com/es-mx/library/guides/tailored-marketing#:~:text=E1%20marketing%20personalizado%20es%20un,experiencia%20de%20compra%20en%20general>.
- Asana. (2024). *Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto*. <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>
- Benedetti, A. (2023). *Palabras clave para el estudio de las fronteras*. Tesopress: <https://www.teseopress.com/palabrasclavefronteras/chapter/delimitacion/#:~:text=Delimitar%20implica%20separar%2C%20restringir%20acceso,al%20l%C3%ADmite%20de%20sus%20fuerzas%E2%80%9D>.
- Calle, A., Pincay, M., Bareto, A., y Pionce, R. (2023). Estrategia de publicidad en redes sociales para empresas locales: desafíos y oportunidades. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 163-172. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2553>
- Carreño Villavicencio, D., y Orellana Quezada, D. (23 de Diciembre de 2015). *Las herramientas del marketing y las tics*. Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197624>
- Central Washington University. (2024). *¿Qué es la comunicación?* CWU - Communication: <https://www.cwu.edu/academics/communication/es/que-es-la-comunicacion.php#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20es%20una%20disciplina,de%20comunicaci%C3%B3n%20para%20transmitir%20informaci%C3%B3n>.
- Changuán, M. P. (02 de Febrero de 2020). Capacitación del talento humano y productiva: una revisión literaria. *Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador.*, 166-173. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/2254/2649>
- Cotton, D. (2016). *The SmarT Solution Book*.
- Escamilla López, M., Tejeda Castrejón, J., y Flores Castañeda, J. (2023). Errores Comunes al Utilizar las 7 Herramientas Básicas de la Calidad. *Conciencia Tecnológica, Conciencia Tecnológica(65)*, 73-84. <https://doi.org/73-84>

- Guerrero, G., Guerrero, M., y Iglesias, P. (2018). *Epistemología del Marketing*. Guayaquil: ulink. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/EPISTEMOLOGIA-DEL-MARKETING.pdf>
- Guest Author. (4 de Octubre de 2019). *¿Qué es una ventaja competitiva, qué tipos existen y cómo cultivarla?* Rockcontent - blog: <https://rockcontent.com/es/blog/ventaja-competitiva/>
- Intuit Mailchimp. (2017). *Marketing personalizado*. Intuit Mailchimp - Biblioteca de marketing: <https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/personalized-marketing/>
- Loayan, S. (6 de Febrero de 2024). *Cómo mejorar la eficiencia operativa*. Asana: <https://asana.com/es/resources/operational-efficiency>
- Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía*. Ciudad de México: Cengage Learning. <https://drive.google.com/file/d/1WLIfmFgHHbHP2Em1dWtTnrVyKTEsb2j5/view>
- Murillo, R., Cruz, G., y Coronel, N. (2024). Los Key Performance Indicators (KPI) y su Importancia en las Microempresas de Guayaquil. *Ciencia Latina Internacional*, 8(4), 4316-4332. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12657
- Núñez, J. (2021). *El análisis de la cultura: aspectos básicos para la elaboración*. San José, Costa Rica: Ediciones Digitales EG. <https://edicionesdigitaleseg.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2022/03/CM-04-El-analisis-de-la-cultura-250222indd.pdf>
- OLIVA, E. J. (2023). *Desarrollo del caso de negocio*.
- Olivar, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Revista Academia y Negocios*, 7(1), 55-64. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631007/html/>
- Pedregosa, S. (30 de Enero de 2024). *Oferta: Qué es y su relación con la demanda*. Economipedia - Definición: <https://economipedia.com/definiciones/oferta.html>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Quitizaca, L., Vásquez, C., y Uriguen, P. (2022). Influencia del entorno externo e interno. *893 Digital Publisher*, 7(2), 339-354. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>
- Ramírez, L. (2021). *Análisis de sensibilidad*. Editorial U San Marcos. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/2427/LEC%20ADM%20PROY%200016%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rockcontent . (29 de Septiembre de 2019). *Aprende cómo puede ayudarte saber cuales son los tipos de productos para tus estrategias de marketing*. Rockcontent - Blog: <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-productos/>
- Salgado, N., Fajardo, P., y Vasquez, M. (2024). Segmentación y personalización en marketing digital mediante inteligencia de negocios para el sector de comercio minorista en Ecuador. *593 Digital Publisher*, 9(6), 1152-1161. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2809>
- Stewart, L. (2024). *Cómo realizar pruebas piloto eficaces: Consejos y trucos*. Atlas.Ti - Conceptos Básicos: <https://atlasti.com/es/research-hub/prueba-piloto>
- Sydle. (21 de Marzo de 2022). *Estrategia digital: ¿qué es y cómo crear una en tu negocio?* Sydle - Innovación y Tecnología: <https://www.sydle.com/es/blog/estrategia-digital-621cdc6f7697c0108b2c4741>
- Tandaipan, M. (2023). <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e9013272-a0d3-4e87-84f9-a63ad94d5cd2/content>. Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas, Universidad de Trujillo: <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e9013272-a0d3-4e87-84f9-a63ad94d5cd2/content>
- Trejo, R., Sánchez, A., Pérez, J., Moreno, C., y González, B. (2023). Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 8461-8474. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8421
- Zendesk. (29 de Febero de 2024). *Comunicación efectiva: qué es y cómo usarla para mejorar tus ventas*. Zendesk - Administración de la atención al cliente: <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-efectiva-que-es/>