

Carlos Luis Torres, Washington Homero Villacís, Will Alberto Vergara,
Samuel Ricardo Guillén Herrera, Jefferson Alfredo Camacho Villota

El proceso de marketing y la Responsabilidad Social en las **Empresas Familiares**



ISBN: 978-956-9037-40-5

© Recinatur

© De los autores

Libro revisado en sistema de doble par ciego

DOI: <https://doi.org/10.47189/book20260702>

https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2026/07/El_proceso_de_marketing_RSE_empr_familiares.pdf

Edición:

Luis Carlos Mussó

Coedición:

Christian Armijo

Diseño y diagramación:

Ricardo Espinoza

El proceso de marketing y la Responsabilidad Social en las Empresas Familiares

Carlos Luis Torres, Washington Homero Villacís, Will Alberto Vergara,
Samuel Ricardo Guillén Herrera, Jefferson Alfredo Camacho Villota



TABLA DE CONTENIDO

Prolegómeno	7
Introducción	7
Capítulo 1: Marketing Estratégico	9
Marketing Estratégico.....	10
Análisis del entorno del mercado.....	10
Entorno macroeconómico (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales-PESTEL)	10
Notas aclaratorias	12
Entorno microeconómico (clientes, competidores, proveedores, distribuidores)	13
Notas aclaratorias	14
Análisis FODA aplicado al marketing	15
Notas aclaratorias	16
Segmentación y Targeting	17
Criterios de segmentación (geográfica, demográfica, psicográfica, conductual).....	17
Notas aclaratorias	18
Identificación y priorización de segmentos de mercado	18
Datos de la escala.....	20
Notas explicativas	20
Selección del público objetivo (Targeting).....	21
Notas aclaratorias	22
Formulación y evaluación del marketing estratégico	22
Estrategias de diferenciación y posicionamiento	22
Notas aclaratorias	24
Observaciones adicionales.....	24
Estrategias de liderazgo en costos, enfoque y nicho.....	25
Notas aclaratorias	26
Observaciones adicionales.....	26
Evaluación de estrategias mediante indicadores clave (KPI).....	27
Notas aclaratorias	28
Referencias Bibliográficas	30
Capítulo 2: Marketing Operativo	33
Marketing Operativo	34
Análisis del entorno y posicionamiento competitivo	34
Competitividad en mercados locales y globales.....	34
Benchmarking con empresas del sector	35
Notas explicativas	37
Estrategias frente a la competencia	37
Segmentación, targeting y posicionamiento (STP).....	40

Estrategias de microsegmentación	40
Posicionamiento de marca y producto	41
Notas aclaratorias	43
Estrategias de reposicionamiento	43
Notas aclaratorias	45
Formulación y evaluación de estrategias de marketing	46
Estrategias de producto, precio, plaza y promoción (4Ps)	46
Notas aclaratorias	47
Marketing mix en empresas familiares	48
Notas explicativas	50
Evaluación de la efectividad del marketing operativo	50
Referencias Bibliográficas	52
Capítulo 3: Comunicación en el Marketing	55
Comunicación en el Marketing	56
Estrategias de comunicación en el marketing digital y tradicional	56
Publicidad ATL (Above the line) y BTL (Below the line)	56
Marketing digital (SEO, SEM, redes sociales, email marketing)	58
Omnicanalidad en la comunicación con clientes	60
El papel de la comunicación persuasiva y emocional en el consumidor	62
Neuromarketing y psicología del consumidor	62
Storytelling como estrategia persuasiva	64
Notas explicativas	66
Experiencias de marca	67
Notas explicativas	70
Medición de la efectividad de la comunicación en marketing	71
Indicadores de rendimiento en comunicación (alcance, engagement y conversión)	71
Herramientas de análisis digital (Google Analytics, CRM)	74
Evaluación cualitativa y cuantitativa de la comunicación	75
Referencias Bibliográficas	77
Capítulo 4: Responsabilidad Social en el Marketing	80
Responsabilidad Social en el Marketing	81
Conceptualizaciones y clasificación	81
Responsabilidad social corporativa (RSC) y empresarial (RSE)	81
Notas explicativas	82
Responsabilidad social interna (empleados) y externa (clientes, comunidad y medio ambiente)	83
Normativas internacionales y certificaciones (ISO 26000, Pacto Global)	87
Gestión de procesos	88

Integración de la RSE en el marketing estratégico.....	88
Modelos de gestión sostenible en empresas familiares	89
Notas explicativas	91
Casos de éxito en Latinoamérica y Ecuador	92
Posicionamiento social.....	92
Creación de valor compartido	92
Notas explicativas	94
Branding responsable y ética corporativa.....	95
Comunicación de la RSE: informes y reputación	96
Notas explicativas	98
Referencias Bibliográficas	99
Capítulo 5: Sostenibilidad empresarial.....	80
Sostenibilidad Empresarial.....	103
Dimensión ambiental de la sostenibilidad empresarial.....	103
Estrategias de eco-marketing.....	104
Producción y consumo responsable	107
Notas explicativas	109
Economía circular	109
Gobernanza y sostenibilidad financiera	110
Transparencia y gobierno corporativo.....	110
Notas explicativas	112
Modelos financieros sostenibles	113
Indicadores de sostenibilidad en la gestión empresarial.....	114
Notas aclaratorias	115
Innovación y transformación digital para la sostenibilidad	116
Tecnología como herramienta de sostenibilidad	116
Digitalización en las empresas familiares.....	117
Notas explicativas	119
Big Data, IA y marketing sostenible.....	120
Referencia Bibliográfica.....	122
Recomendaciones generales.....	125
Conclusiones finales.....	127
Glosario de términos	129

Prolegómeno

El presente texto aborda la interrelación entre las estrategias de marketing y la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) en organizaciones de carácter familiar, parte del reconocimiento de que el marketing establece la competitividad, al facilitar la identificación de las necesidades del mercado, la satisfacción de los clientes y su fidelización en las empresas familiares, estas dinámicas se ven influenciadas por los valores, la cultura organizacional y la visión de largo plazo de la familia propietaria, generando un proceso de toma de decisiones particular que combina rentabilidad y compromiso con el entorno.

Los contenidos de los cinco capítulos abordan de manera integral los principales componentes del marketing y su articulación con la RSE, iniciando con un análisis del marketing estratégico y el estudio del entorno mediante herramientas estadísticas, el diseño de estrategias de segmentación y posicionamiento; posteriormente, se examina el marketing operativo, enfatizando el uso del marketing mix (las P's del marketing) y la evaluación de su efectividad en el contexto familiar.

El tercer apartado profundiza en la comunicación de marketing, explorando estrategias ATL, BTL y digitales (OTL), así como técnicas de neuromarketing y storytelling que conectan emocionalmente con los consumidores, para que el siguiente capítulo sea dedicado a la RSE, presentando su conceptualización, integración en la gestión empresarial y casos de éxito en Latinoamérica y Ecuador; finalmente, se analiza la sostenibilidad empresarial desde las dimensiones ambiental, financiera y de innovación digital, proponiendo modelos que fortalezcan la competitividad y el valor compartido.

Este libro sirve como guía para académicos, empresarios y estudiantes, ofreciendo un marco teórico-práctico para diseñar estrategias de marketing éticas, sostenibles e innovadoras que aseguren la continuidad generacional, fortificando la reputación empresarial y contribuyan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Introducción

En la actualidad, el marketing es más que una herramienta indispensable, es un proceso integral para el crecimiento de cualquier organización, permite identificar y satisfacer las necesidades del consumidor mediante estrategias bien diseñadas, en el contexto de las empresas familiares, el adquiere un matiz especial al estar influenciado por los valores, la cultura organizacional y la visión de la familia propietaria, por ello, se propone un análisis integral de cómo el marketing puede ser un factor decisivo para el posicionamiento competitivo de este tipo de empresas, sin perder de vista su compromiso social y sostenibilidad.

Se espera ofrecer una visión integral del marketing en las empresas familiares, recalcando su relevancia como herramienta para fortalecer su competitividad y consolidar su presencia en mercados cada vez más exigentes, abordando cómo la planificación estratégica, la ejecución operativa y la comunicación efectiva permiten a estas organizaciones diferenciarse y mantener su identidad, de manera transversal, se reflexiona sobre la necesidad de innovar en las prácticas empresariales, integrando valores familiares y una visión de largo plazo que garantice la continuidad del negocio en el tiempo.

Reconsiderando la importancia de incorporar la responsabilidad social empresarial como parte del proceso de marketing, se promueve que el éxito empresarial no debe medirse únicamente en términos económicos, sino también en el impacto positivo que la empresa genera en su entorno social y ambiental; por tanto, este enfoque integral invita a los lectores a repensar las estrategias de negocio, fomentando la sostenibilidad, la ética y el compromiso con los

Objetivos de Desarrollo Sostenible, convirtiendo al marketing en un agente de cambio para las empresas familiares y las comunidades donde operan.

La relación entre el marketing y la responsabilidad social empresarial (RSE) se analiza desde la perspectiva de creación de valor compartido, proponiendo que las empresas familiares pueden aprovechar su fuerte vínculo con la comunidad para desarrollar programas de impacto social y ambiental que, a su vez, fortifiquen su reputación y su ventaja competitiva, incentivando a predecir que el marketing deja de ser un simple instrumento de ventas para convertirse en un mecanismo de transformación social.

Siguiendo el propósito de este texto, los empresarios, estudiantes e investigadores pueden palpar un marco teórico-práctico que permite comprender e implementar estrategias de mercadeo éticas, innovadoras y sostenible, suministrando herramientas para el análisis estratégico del mercado, mejorando la gestión operativa de las empresas familiares y originar una visión integral que combine rentabilidad y responsabilidad social.

La metodología empleada combina una revisión bibliográfica de fuentes académicas recientes, análisis de casos de éxito en Latinoamérica y Ecuador, y propuestas de aplicación práctica para empresas familiares, con un enfoque mixto garantizando que el contenido sea riguroso desde el punto de vista académico, pero también aplicable en el entorno empresarial real, permitiendo a los lectores adaptar las estrategias a su contexto.

El contenido se encuentra estructurado de manera didáctica y progresiva, de modo que cada capítulo brinda al lector las bases teóricas necesarias y posteriormente ejemplos, indicadores y herramientas para la implementación, buscando facilitar la comprensión y servir como pauta de consulta permanente para empresarios y gestores de marketing en empresas familiares.

La relevancia radica en que las empresas familiares instituyen la economía en la mayoría de los países, siendo responsables de gran parte de la generación de empleo y valor agregado, vigorizando sus estrategias de marketing y su compromiso con la responsabilidad social empresarial (RSE) para su sostenibilidad a largo plazo y para contribuir al desarrollo económico y social de sus comunidades.

Según datos de Goncalves (2024), las empresas familiares representan alrededor del 80% al 95% del total de empresas en Latinoamérica, conformando la columna vertebral del tejido productivo regional, en Ecuador, más del 90% de las empresas registradas corresponden a estructuras familiares y generan alrededor del 70% del empleo formal, en la región, apenas el 30% de estas empresas logra trascender la segunda generación, según informes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y CEPAL; ese alto índice de mortalidad intergeneracional indica la necesidad de estrategias de profesionalización, innovación y responsabilidad social para asegurar su continuidad, mostrando la magnitud e importancia del universo que aborda este contenido y justifican la urgencia de fortalecer su marketing con responsabilidad social para ampliar su competitividad y legado en el largo plazo.

Este texto representa una invitación a reflexionar sobre el rol estratégico del marketing y la responsabilidad social en las empresas familiares, impulsando un cambio de paradigma que vaya más allá de las ventas, integrando el compromiso ético, la innovación y la sostenibilidad como ejes de acción empresarial, esperando que los lectores encuentren inspiración y herramientas para potenciar el crecimiento de sus organizaciones de manera responsable y competitiva.

Capítulo 1

Marketing estratégico

Washington Homero Villacís Aveiga
<https://orcid.org/0009-0009-1799-3479>
wvillacis@uteg.edu.ec

1. Marketing Estratégico

El marketing estratégico puede definirse como el conjunto de acciones planificadas a mediano y largo plazo orientadas a posicionar la empresa de forma sostenible en el mercado, se basa en un análisis integral del entorno, consumidores, competencia y recursos internos, con miras a crear ventajas competitivas duraderas, este tipo de marketing “tiene como objetivo diferenciar a una marca de la competencia” para asegurar su permanencia en el tiempo. (UNIR, 2024)

Este enfoque estratégico no se concentra en acciones aisladas, sino que establece las bases sobre las cuales el marketing operativo desplegará tácticas concretas, pues el marketing estratégico es la fase inicial del plan de marketing, destinada a detectar oportunidades y orientar el crecimiento rentable y al comenzar con esta visión integral, la empresa evita la improvisación y puede alinear sus recursos hacia objetivos coherentes.

Otra dimensión es que el marketing estratégico conecta estrechamente con la misión, la visión institucional y los objetivos generales, este enfoque se concentra en “estrategias alineadas con los objetivos generales de la empresa”, identificando fortalezas y debilidades internas frente a las oportunidades del mercado y esta coherencia estratégica asegura que las acciones de mercado contribuyan al propósito organizacional y no actúen en fragmentos desconectados. (Flores, Peñalosa, Espinosa, & Lopez, 2023)

Dentro del contexto de empresas familiares, el marketing estratégico cobra especial relevancia como palanca de profesionalización y preservación generacional, las pymes familiares sostienen que aplicar estrategias de mercadeo estructuradas les permite competir con actores más grandes y ganar posicionamiento sostenible y de este modo, el marketing estratégico no solo busca resultados comerciales inmediatos, sino también consolidar la viabilidad futura de la empresa familiar.

Iniciar el proceso de marketing con una etapa estratégica es imprescindible para cualquier empresa, en especial las familiares; esa etapa, bien ejecutada, permite definir rumbo, priorizar segmentos, diseñar propuestas de valor coherentes y anticiparse a cambios del entorno, si no se adopta este enfoque previo, las acciones tácticas posteriores pueden carecer de dirección, desperdiciar recursos y no conseguir los objetivos a largo plazo.

1.1 Análisis del entorno del mercado

1.1.1 Entorno macroeconómico (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales – PESTEL)

El entorno macroeconómico de una empresa familiar se entiende como el conjunto de condiciones externas que escapan a su control directo, pero que influyen de modo decisivo en su operatividad y estrategia, para capturar estos elementos se utiliza el análisis PESTEL, que permite desglosar seis grandes dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal, como por ejemplo, en el contexto actual latinoamericano, marcado por alta volatilidad política y económica, así como por transformaciones tecnológicas aceleradas, comprender estas dimensiones es indispensable para anticiparse a amenazas y aprovechar oportunidades. (IONOS, 2023)

Los factores políticos incluyen estabilidad gubernamental, políticas fiscales, aranceles, regulaciones comerciales y otros instrumentos normativos que pueden favorecer o dificultar la actividad empresarial, las tensiones en los marcos legales, así como cambios inesperados en regulaciones laborales o comerciales, suponen riesgos importantes para empresas que suelen tener estructuras más rígidas, en países con instituciones débiles, estos factores adquieren

aún mayor peso, puesto que una empresa familiar que no contemple estos recursos en su análisis estratégico podría verse sorprendentemente afectada.

Los factores económicos resguardan elementos como inflación, tipos de interés, crecimiento del producto interno bruto (PIB), desempleo y fluctuaciones cambiarias, por ello, muchos países han experimentado inflación elevada, variaciones drásticas en el poder adquisitivo y presiones en los costos de producción, lo que ha repercutido sobre los márgenes de empresas pequeñas y medianas, la capacidad de consumo del mercado se ve afectada por la incertidumbre económica global, lo que obliga a las empresas familiares a ajustar precios, buscar eficiencias y planificar con escenarios alternativos. (Granell, 2025)

En el plano social, los hábitos de consumo, demografía, valores culturales, nivel educativo y expectativas ciudadanas juegan un rol relevante, cambios generacionales, mayor conciencia sobre temas éticos y ambientales, y demandas de responsabilidad social están moldeando lo que espera el público de las empresas; en las últimas tendencias, los consumidores valoran no solo el producto o servicio en sí, sino también la ética corporativa, la sostenibilidad y el compromiso comunitario, lo que obliga a las empresas familiares a incorporar estos aspectos en su propuesta de valor.

Los avances tecnológicos forman parte principal del entorno macroeconómico, puesto que las innovaciones en digitalización, automatización, inteligencia artificial, comercio electrónico y logística están transformando industrias enteras, reduciendo barreras geográficas y reconfigurando la manera en que se produce, distribuye y se comunica, las empresas familiares que no adopten tecnologías emergentes corren el riesgo de quedarse rezagadas, este factor incluye la velocidad con la que cambian las expectativas del cliente respecto a canales digitales, transparencia y conectividad. (UNIR, 2025)

El componente ambiental o ecológico se ha vuelto cada vez más visible, debido a la creciente presión regulatoria, el cambio climático y la conciencia ciudadana, en muchos países exigen regulaciones sobre emisiones, uso de recursos, gestión de residuos y eficiencia energética, lo cual tiene impacto en los costos operativos y en la necesidad de innovar para reducir el impacto ambiental, las empresas familiares necesitan anticipar estos cambios normativos y sociales, no solo para cumplir con la ley, sino para mantener legitimidad y aceptación entre clientes y comunidades.

Los factores legales implican las leyes nacionales e internacionales que regulan desde laboralidad, protección al consumidor, propiedad intelectual, hasta normas sobre privacidad de datos, seguridad, competencia, etcétera; cambios en estas áreas pueden requerir modificaciones en procesos, productos o modelos de negocio, por ejemplo, nuevas leyes de protección de datos o regulaciones medioambientales rígidas pueden generar costos adicionales o barreras de entrada, para empresas familiares que operan con recursos limitados, incorporar la vigilancia legal en su análisis estratégico se debe evitar sanciones, litigios o pérdidas de reputaciones. (Mobiliza Academy, 2023)

El análisis del entorno macroeconómico mediante este enfoque permite a las familias la comprensión del contexto en el que operan y diseñen estrategias efectivas que aseguren su permanencia y crecimiento, considerando de forma exhaustiva los factores mencionados permitiéndonos anticipar riesgos, identificar oportunidades y fortalecer la toma de decisiones, promoviendo una visión proactiva que facilita la adaptación a los cambios del mercado, mejora la competitividad y impulsa la sostenibilidad a largo plazo, certificando su continuidad generacional, favoreciendo al desarrollo económico y social de su entorno.

Tabla 1.1.1. Cuadro comparativo del Entorno Macroeconómico

Factor	Aspectos importantes	Relevancia	Resultados
Político	Estabilidad gubernamental, políticas fiscales, incentivos, tratados internacionales.	Determina la seguridad para invertir y planificar a largo plazo.	Identificación de riesgos políticos y aprovechamiento de beneficios estatales.
Económico	Inflación, tasas de interés, crecimiento del PIB, acceso a crédito, desempleo.	Influye directamente en el poder adquisitivo del consumidor y en la rentabilidad de la empresa.	Permite ajustar precios, prever crisis económicas y proyectar escenarios financieros.
Social	Cultura, valores, demografía, educación, hábitos de consumo, tendencias poblacionales.	Orienta la segmentación de clientes y la creación de productos adaptados a su realidad.	Desarrollo de propuestas de valor alineadas con las necesidades sociales y generacionales.
Tecnológico	Avances digitales, automatización, inteligencia artificial, Big Data, conectividad.	Favorece la innovación, la eficiencia operativa y nuevas formas de competir en el mercado.	Integración de herramientas digitales para optimizar procesos y comunicación.
Ambiental	Regulaciones ecológicas, cambio climático, sostenibilidad, gestión de residuos.	Impacta en la reputación de la empresa y en la exigencia de prácticas responsables.	Implementación de eco-marketing, producción limpia y certificaciones ambientales.
Legal	Legislación laboral, tributaria, comercial, de propiedad intelectual y protección al consumidor.	Define el marco regulatorio en el que debe operar la empresa y condiciona sus estrategias.	Cumplimiento normativo, reducción de sanciones y fortalecimiento de la confianza social.

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- Aunque cada variable se presenta por separado, en la práctica suelen estar interconectadas, por ejemplo, cambios políticos impactan en la economía y en el marco legal.
- El análisis PESTEL no es estático; debe actualizarse constantemente, ya que factores externos cambian con rapidez en contextos locales y globales.
- Estos factores afectan de manera particular a este tipo de empresas, que muchas veces cuentan con menos recursos que grandes corporaciones, lo que hace esencial anticiparse a los cambios del entorno.
- El PESTEL no solo identifica riesgos, también revela oportunidades que pueden ser transformadas en ventajas competitivas sostenibles.

Considerando los puntos mencionados, podemos denotar que, durante el año 2025, el crecimiento económico ecuatoriano registró un repunte de 3,4% en el primer trimestre, tras una recesión en 2024, impulsado por la recuperación del consumo interno, mayor inversión y el impulso de las exportaciones no petroleras, este contexto macroeconómico favorable ha beneficiado a múltiples sectores productivos, otorgando mayor demanda y oportunidades de expansión para empresas familiares que aprovechan el repunte del mercado interno. (Tapia, 2025)

Sin embargo, no todos los efectos han sido positivos, pues el enfrentamiento entre grupos indígenas y el gobierno por la expansión petrolera en la Amazonía ha acentuado la incertidumbre política y ambiental, generando riesgos legales y de reputación para empresas del sector extractivo, este escenario demuestra cómo la variable política y ambiental del macroentorno puede revertir oportunidades de negocio y obligar a la reorientación de estrategias bajo presión social.

1.1.2 Entorno microeconómico (clientes, competidores, proveedores, distribuidores)

El entorno microeconómico comprende todos los agentes cercanos a la empresa familiar que influyen directamente en su desempeño diario, entre ellos destacan los clientes, quienes son el eje alrededor del cual giran las decisiones de producto, precio, servicio y atención, las empresas familiares deben entender las expectativas, necesidades y comportamientos de sus consumidores, pues estos determinan la demanda real y las tendencias de consumo; en muchos mercados latinoamericanos, los cambios en los patrones de consumo, como por ejemplo por una mayor exigencia en calidad, responsabilidad social e incluso sustentabilidad, obligando a redefinir ofertas y ajustar procesos internos para satisfacer clientes más informados y sensibles al valor agregado.

Los competidores toman rol en el mercado, puesto que ofrecen productos o servicios similares, sino también los emergentes, los sustitutos y los que innovan en modelos de negocio, las empresas familiares deben monitorear continuamente sus estrategias, precios, canales de distribución, comunicación y propuestas de valor para mantenerse vigentes, adaptándose a lo que hacen los competidores, o anticiparse mediante innovación, puede ser la diferencia entre mantenerse en el mercado o perder cuota, por ello, se evalúa su fuerza competitiva para entender amenazas y ventajas comparativas. (Ruano, 2017)

Los proveedores juegan un rol en la cadena de valor que garantiza disponibilidad de insumos, calidad, tiempo de entrega y costos que determinan en gran medida los márgenes de beneficio; en empresas familiares, donde la flexibilidad puede ser menor frente a grandes corporaciones, la relación con proveedores debe cultivarse de manera estratégica, negociando condiciones, diversificando fuentes, y evaluando riesgos de dependencia, un proveedor con fallas logísticas o calidad inconsistente puede causar impactos directos en reputación, costos y satisfacción del cliente.

Los distribuidores e intermediarios son el canal que conecta a la empresa con el cliente final, su eficiencia logística, cobertura geográfica, confiabilidad y alineación con los valores de la empresa familiar son determinantes; si los distribuidores no comparten estándares de servicio, tiempos de entrega, o atención al cliente, se pierde cohesión en la experiencia de marca, en mercados donde la distribución física o digital es compleja, como lo son las zonas remotas o con infraestructura precaria, esos intermediarios pueden marcar la diferencia entre éxito o fracaso comercial. (iLERNA, 2020)

Cada uno de estos actores (clientes, competidores, proveedores y distribuidores) interactúa mutuamente, generando dinámicas que la empresa debe gestionar con inteligencia, por ejemplo, un cambio en expectativas de clientes obliga a revisar competitividad, ajustar cadenas de suministro y posiblemente modificar canales de distribución; las empresas familiares tienen la ventaja de poder adaptar sus operaciones con mayor agilidad en algunos casos, siempre que cuenten con estructuras de toma de decisión precisas, identificando estas interrelaciones permitiéndose anticipar riesgos y aprovechar sinergias.

El análisis del microentorno define estrategias de marketing coherentes, como lo son la segmentación, posicionamiento, precios y promoción no deben hacerse en aislamiento, sino considerando cómo los proveedores pueden afectar costos, cómo los competidores reaccionarán, y cómo los distribuidores intensificarán o limitarán la cobertura, la coordinación adecuada y la planificación anticipada fomentan resiliencia frente a shocks en el entorno cercano, como interrupciones en insumos, aumentos de precios de proveedores o cambios en la cadena de distribución. (Eckrich & McClure, 2024)

Para las empresas familiares, el microentorno es una fuente constante de oportunidades y amenazas que está a su alcance gestionar directa o indirectamente, fortaleciendo la rel-

acción con clientes mediante fidelización, innovando frente a competidores, seleccionando proveedores confiables y trabajando con distribuidores alineados con los estándares de la empresa son elementos indispensables, que permitirán no sólo sobrevivir, sino consolidarse de manera sostenible, manteniendo los valores tradicionales de la empresa y adaptándose a las exigencias del mercado moderno.

Tabla 1.1.2. Cuadro comparativo del Entorno Microeconómico

Elemento	Aspectos importantes	Resultados obtenidos
Clientes	Preferencias, hábitos de consumo, nivel de satisfacción, fidelidad, poder de compra.	Identificación de necesidades reales, diseño de propuestas de valor más efectivas y aumento de la lealtad.
Competidores	Estrategias de mercado, precios, posicionamiento, innovación, participación en el sector.	Detección de ventajas competitivas, mejora de estrategias propias y anticipación de movimientos rivales.
Proveedores	Calidad, costos, condiciones de pago, confiabilidad, prácticas sostenibles, capacidad de abastecimiento.	Reducción de riesgos en la cadena de suministro, negociaciones más justas y fortalecimiento de relaciones.
Distribuidores	Cobertura, logística, canales de venta, tiempos de entrega, alianzas estratégicas.	Optimización de la llegada al mercado, mayor eficiencia logística y ampliación del alcance geográfico.

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- A diferencia del macroentorno, los factores microeconómicos influyen de manera inmediata en las operaciones diarias y en los resultados a corto plazo.
- Clientes, competidores, proveedores y distribuidores están conectados; por ejemplo, la presión competitiva puede redefinir acuerdos con proveedores o la fidelidad del cliente.
- Estos factores cambian rápidamente por tendencias de consumo, innovaciones tecnológicas o cambios en la cadena de suministro.
- Un análisis profundo del microentorno ayuda a las empresas familiares a aprovechar recursos limitados de manera eficiente y responder con agilidad a los desafíos del mercado.

Considerando los puntos mencionados, podemos denotar que, durante el año 2025, en Ecuador muchas empresas han tenido que optimizar su cadena de suministro para hacer frente al encarecimiento logístico y la escasez de insumos importados, pues compañías locales buscan reducir costos de transporte, consolidar pedidos y fortalecer relaciones con proveedores locales para mantener sus operaciones competitivas, este ajuste en proveedores y logística es un claro efecto del factor del microentorno.

Ese cambio también ha generado rigideces con distribuidores que operan con márgenes estrechos han suspendido rutas rentables, obligando a empresas a reconfigurar su canal de ventas o asumir directamente la distribución, esa presión afecta la cobertura geográfica, el costo de entrega y puede traducirse en pérdida de clientes en zonas remotas y de este modo, el factor “distribuidores” del microentorno ha jugado un rol crítico en alterar la accesibilidad del producto final al consumidor. (Bestechnology Group, 2025)

1.1.3. Análisis FODA aplicado al marketing



El análisis FODA (o DAFO) en marketing se establece como una herramienta diagnóstica para las empresas familiares, que desglosa los factores internos y externos que afectan su competitividad, visibilidad y estrategia, a partir de las fortalezas se identifican los activos con los que cuenta la empresa (reputación, conocimiento del cliente y diferenciación) que pueden ser explotados para captar ventaja, mientras que, las debilidades ayudan a reconocer áreas internas como limitaciones en innovación o capacidades tecnológicas, que necesitan reforzarse para no devenir en obstáculos frente a los retos del mercado. (Pursell, 2024)

El FODA aplicado al marketing invita a explorar las oportunidades, que se refieren a los factores externos favorables que la empresa familiar puede aprovechar, pueden surgir de nuevas demandas de consumo, cambios regulatorios, avances tecnológicos o tendencias sociales que favorecen productos éticos o sostenibles, permitiendo diseñar estrategias proactivas, lanzando líneas verdes, mejorando canales digitales o adaptándose a modelos de consumo emergentes, la capacidad de anticipar estas oportunidades brinda ventaja estratégica frente a los competidores.

De la misma manera, el análisis de las amenazas externas sirve para prevenir riesgos que podrían afectar la supervivencia o la rentabilidad, incluyendo competencias crecientes, nuevos entrantes, cambios en preferencias del consumidor, crisis económicas o regulatorias, alza de costos de insumos o disrupciones tecnológicas; en empresas familiares, donde los recursos pueden ser más limitados, estas amenazas requieren atención especial, para definir estrategias de mitigación, como diversificación de proveedores, reforzamiento de la fidelidad del cliente o inversiones prudentes. (Sevilla & Salazar, 2022)

La integración del FODA dentro del proceso de planificación de marketing implica convertir ese diagnóstico en estrategia, alineando fortificaciones con oportunidades para generar acciones que capitalicen lo que la empresa posee mientras se aprovechan las tendencias externas; a su vez, gestionar las debilidades para que no aprovechen las amenazas, una empresa familiar con buena reputación (fortaleza) puede usarla para ingresar mercados emergentes (oportunidad), pero si tiene limitaciones tecnológicas (debilidad), esas pueden amplificarse ante la competencia digital (amenaza).

En cuanto a la periodicidad del análisis, el FODA aplicado al marketing debe revisarse con regularidad, los mercados cambian, los clientes evolucionan y lo externo puede presentar variaciones abruptas, una práctica recomendada efectúa revisiones semestrales o anuales, para actualizar las variables identificadas, reevaluar la significancia de cada factor y ajustar estrategias; las empresas familiares que integran esta disciplina de revisión cotidiana logran

adaptarse mejor, reducir su vulnerabilidad y mantener coherencia entre su propuesta de valor y la realidad del entorno. (Rizo, 2024)

El FODA aplicado al marketing exige participación amplia dentro de la organización, no solo de la alta dirección, sino de quienes conocen el cliente, los canales de distribución, la innovación y el servicio postventa; esa visión diversa permite que las fortalezas y debilidades internas se detecten con mayor precisión, y que las oportunidades y amenazas externas no queden sesgadas, pues la inclusión de diferentes perspectivas (generacionales, funcionales, profesionales internos y externos) mejora la implementación posterior de las estrategias resultantes.

Utilizar el análisis FODA como base estratégica en marketing, las empresas familiares no solo planifican acciones, sino que pueden construir resiliencia, anticipación y diferenciación, la matriz FODA sirve para priorizar iniciativas, asignar recursos de manera más eficiente, y sostener ventajas competitivas en el tiempo, transforma la visión estática del entorno en una herramienta dinámica que, aplicada correctamente, impulsa la sostenibilidad, la innovación y la continuidad generacional.

Tabla 1.1.3. Cuadro comparativo: FODA vs. DAFO aplicado al marketing

Aspecto	FODA	DAFO
Definición	Matriz estratégica que identifica Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	Variante de la misma herramienta que ordena como Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
Enfoque	Resalta primero las capacidades internas (fortalezas/debilidades) antes del entorno externo.	Inicia con los riesgos y limitaciones externas/ internas para después destacar oportunidades y fortalezas.
Similitudes	Ambas buscan alinear la situación interna de la empresa con su contexto externo.	Permiten diseñar estrategias de marketing más realistas y sostenibles.
Datos relevantes	FODA es el término más difundido en América Latina y la literatura académica.	DAFO es más común en España y en ámbitos europeos, aunque la metodología es la misma.
Resultados obtenidos	Facilita estrategias de marketing ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.	Genera diagnósticos integrales que ayudan a priorizar acciones frente a riesgos y oportunidades.

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- Misma herramienta, distinto orden, el FODA y DAFO son esencialmente la misma matriz; lo único que cambia es el orden de análisis, dependiendo de la preferencia metodológica o geográfica.
- Ambas metodologías permiten identificar cómo las fortalezas internas pueden aprovechar oportunidades del mercado, y cómo las debilidades deben enfrentarse para reducir el impacto de amenazas.
- Lo importante no es el nombre, sino la calidad del análisis y la capacidad de traducir los hallazgos en estrategias de producto, comunicación, precios y distribución.
- Tanto FODA como DAFO son adaptables a distintos sectores, tamaños de empresa y contextos, por lo que son especialmente útiles para empresas familiares con recursos limitados

1.2 Segmentación y Targeting

1.2.1 Criterios de segmentación (geográfica, demográfica, psicográfica, conductual)

La segmentación geográfica divide el mercado según la ubicación física de los clientes, lo cual permite adaptar la oferta según regiones, ciudades, climas y densidades poblacionales, posibilitando que empresas familiares ajusten su logística, distribución y mensajes según condiciones locales específicas, por ejemplo, adaptando productos para climas húmedos o campañas promocionales en zonas urbanas versus rurales; las particularidades del entorno geográfico suelen impactar en los costos operativos, tiempos de entrega y canales de distribución, de modo que esta segmentación favorece estrategias más eficientes y coherentes con el contexto local. (Ruíz, 2024)

La segmentación demográfica implica usar variables como edad, género, nivel educativo, ingresos, tamaño del hogar o etapa del ciclo de vida para describir distintos grupos de consumidores; estas variables, al ser medibles objetivamente, sirven como base inicial al diseñar productos o adaptar precios, al definir quiénes podrían estar más interesados en lo que la empresa ofrece, en el caso de empresas familiares, entender las características demográficas del público permite alinear recursos con segmentos de alto potencial y evitar esfuerzos desperdiciados en segmentos poco rentables.

Desde lo demográfico, la psicografía añade profundidad al considerar los valores, intereses, estilos de vida, actitudes, personalidad y opiniones de los consumidores, no solo se debe conocer la cantidad de años que tienen o el valor de sus ingresos; entender su motivación, esencia o estilo de vida de su preferencia, marca la diferencia entre una comunicación genérica y una que conecte emocionalmente, lo cual es relevante para marcas de empresas familiares que desean mantener autenticidad y valores propios, pues ayuda a construir mensajes coherentes que refuercen la identidad y la relación con el cliente. (INTUIT, 2023)

La segmentación conductual se centra en patrones reales de comportamiento, por ejemplo cómo compran los clientes, cuándo lo hacen, cuántas veces, la fidelidad a la marca, beneficios buscados o respuesta ante promociones; este criterio revela comportamientos observables y permite personalizar ofertas según hábitos específicos, que para las empresas familiares puedan detectar la lealtad comercial, usuarios que consumen ante un bajo costo o calidad, lo cual facilita fijar estrategias promocionales, de fidelización o diseño de productos.

La interacción entre estos criterios de segmentación es lo que potencia la eficacia del marketing, al combinarlos para definir segmentos con mayor precisión, como el segmento geográfico (ciudad en zona costera) puede cruzarse con demografía (jóvenes de ingresos medios), psicografía (conciencia ecológica) y comportamiento (frecuencia de compra alta) para generar una oferta diferenciada, permitiendo a la empresa familiar optimizar su presupuesto de marketing y focalizar los recursos hacia donde generan mayor impacto. (Baldwin, 2025)

Al aplicar múltiples criterios, las empresas pueden anticipar cambios en la demanda y adaptar sus estrategias con mayor agilidad, y al detectarse que en ciertas regiones (criterio geográfico) están emergiendo tendencias de estilo de vida sostenible (psicográfico), pueden adaptar líneas de producto o comunicar de formas distintas; de esa manera, los esfuerzos de marketing no quedan estáticos, sino que responden de forma dinámica a los cambios en los consumidores y en el entorno competitivo.

La correcta utilización de criterios de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual permite a las empresas familiares construir estrategias más personalizadas, eficientes y alineadas con su identidad, de manera integral reduce desperdicio de recursos, mejora la satisfacción del cliente y fortalece la relación marca-cliente, pues cada segmento recibe una oferta que tiene sentido para sus particularidades, al combinar los distintos crite-

rios, la empresa familiar logra perfeccionar sus públicos, sino también anticipar tendencias y reforzar su ventaja competitiva en mercados cada vez más exigentes.

Tabla 1.2.1. Cuadro comparativo: Criterios de segmentación en marketing

Criterio	Importancia	Ventajas	Desventajas	Resultados
Geográfica	Permite dividir el mercado por ubicación: país, región, ciudad, clima, densidad.	Adecuación de estrategias al contexto cultural, económico y climático.	Puede ser limitada si no considera diferencias individuales dentro de un mismo lugar.	Expansión de mercados locales e internacionales con mensajes adaptados.
Demográfica	Clasifica por edad, género, ingreso, nivel educativo, ocupación.	Sencilla de aplicar y obtener datos; facilita análisis cuantitativo.	Puede generar estereotipos y no refleja motivaciones profundas de compra.	Segmentos definidos que ayudan a diseñar productos y precios más precisos.
Psicográfica	Considera estilo de vida, personalidad, valores, intereses y actitudes.	Permite conocer motivaciones profundas y conectar emocionalmente con el consumidor.	Requiere estudios complejos, encuestas y análisis más costosos.	Fidelización mediante propuestas de valor alineadas a creencias y estilos de vida.
Conductual	Se basa en el comportamiento de compra, frecuencia de uso, lealtad y beneficios buscados.	Identifica patrones reales de consumo y facilita acciones de marketing personalizadas.	Puede variar en poco tiempo; se requiere actualización constante de datos.	Estrategias más efectivas de retención, promociones y personalización de ofertas.

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- Ningún criterio debe usarse de forma aislada; la combinación de varios ofrece un análisis más completo del consumidor.
- Estos criterios permiten a negocios con recursos limitados focalizarse en segmentos rentables y diseñar estrategias más eficientes.
- El marketing digital ha potenciado la segmentación psicográfica y conductual gracias al uso de Big Data y analítica avanzada.
- Una segmentación adecuada no solo define clientes, sino que guía el posicionamiento, la comunicación y la innovación de productos

1.2.2 Identificación y priorización de segmentos de mercado

Identificar segmentos de mercado es un proceso que inicia con la recolección de datos relevantes acerca del comportamiento, preferencias y características de los consumidores potenciales, exigiendo una combinación de investigación cuantitativa y cualitativa, encuestas, análisis de comportamiento digital, estudios demográficos, entre otros; la idea es captar patrones que permitan formar grupos homogéneos dentro del público total, donde cada grupo tenga necesidades y deseos similares, puesto que la segmentación apropiada construida mejora la relevancia de la comunicación y la eficacia de las campañas de marketing. (Rose, 2023)

Identificando los posibles segmentos, se evalúa su atractivo considerando criterios como el tamaño del segmento, su poder adquisitivo, tasa de crecimiento, rentabilidad esperada, y grado de competencia existente, aunque no todos los segmentos identificados serán igualmente útiles para la empresa familiar y puede requerir más recursos, otros poca rentabilidad o estar

saturados, se debe priorizar los segmentos con mayor crecimiento proyectado y con menos barreras competitivas tienden a obtener mejores retornos de inversión.

Para priorizar segmentos se analiza la compatibilidad del segmento con las capacidades internas de la empresa, tanto en términos de producción, logística, distribución como de comunicación, una empresa familiar debe preguntarse si dispone de los recursos técnicos, humanos y financieros para atender bien ese segmento sin comprometer su oferta para otros mercados y se debe estimar los costos de adaptación del producto, servicio o la comunicación para atender las particularidades del segmento. (Pursell, 2023)

Otro factor que interviene es el nivel de acceso al segmento mediante la facilidad de ingreso para la empresa llegar a él mediante canales de distribución, medios de comunicación o plataformas digitales, a veces un segmento puede parecer muy atractivo en teoría, pero logísticamente costoso o difícil de alcanzar, lo cual puede reducir su atractivo real, el análisis debe incluir barreras geográficas, culturales, de infraestructura, tecnológicas o legales que puedan afectar la ejecución de estrategias hacia ese segmento.

Considerando la lealtad potencial de los consumidores del segmento, la frecuencia de compra esperada y la predisposición a pagar por valor agregado, los segmentos cuyos clientes muestran fidelidad, sensibilidad al servicio o que valoran atributos como sostenibilidad, responsabilidad social o personalización, generan mayor margen y aportes a la marca, fortaleciendo la ventaja competitiva de empresas familiares, más aún si sus valores se alinean con las expectativas de estos clientes. (Mógica, 2023)

La cuantificación del riesgo evalúa las amenazas como la entrada de nuevos competidores, cambios regulatorios o económicos, fluctuaciones en costos de insumos, o variaciones en preferencias del consumidor, la madurez del segmento también se valora, puesto que los segmentos muy nuevos pueden implicar oportunidad, pero también incertidumbre; otros muy maduros pueden tener poco espacio para crecer, equilibrar oportunidad vs riesgo permite escoger segmentos que maximicen retorno ajustado por incertidumbre. (Staff, 2023)

Evaluando todos estos aspectos (identificación, atractivo, compatibilidad interna, acceso, lealtad y riesgo) la empresa familiar prevalece los segmentos que ofrecen mayor potencial estratégico, ofreciendo una guía al uso eficiente de recursos limitados, permitiendo personalizar la oferta, focalizando las campañas de marketing y, al mismo tiempo, preservando la coherencia con los valores de la empresa, creando así, una hoja de ruta estructurada que oriente los segmentos que se deben atender primero, cuáles desarrollar con mayor inversión y cuáles posponer o descartar.

Tabla 1.2.2. Escala de Identificación y Priorización de Segmentos de Mercado

Grado de importancia	Segmento	Datos relevantes
Menor	Segmentos potenciales no rentables	Poca capacidad adquisitiva, bajo volumen de mercado, no justifican inversión.
Menor	Segmentos de difícil acceso	Existen barreras geográficas, legales o tecnológicas que limitan su alcance.
Menor	Segmentos pequeños o inestables	Nichos reducidos con comportamiento volátil o de corta duración.
Mediana	Segmentos emergentes	Mercados en crecimiento impulsados por tendencias sociales o tecnológicas.
Mediana	Segmentos accesibles y con crecimiento moderado	Pueden atenderse con recursos disponibles y generan flujo constante.

Mayor	Segmentos alineados con valores de la empresa	Refuerzan la identidad de marca y generan confianza en clientes y comunidad.
Mayor	Segmentos con alta rentabilidad y estabilidad	Representan bajo riesgo, generan ingresos constantes y sostenidos.
Mayor	Segmentos estratégicos de largo plazo	Aseguran continuidad, posicionamiento sólido y crecimiento generacional.

Autoría de contenido inédito

Datos de la escala

- Niveles de menor importancia (1 a 3) son útiles para exploración, pero no deben concentrar los recursos principales de la empresa.
- Niveles de mediana importancia (4 y 5) representan oportunidades en desarrollo y pueden convertirse en prioritarios si muestran evolución favorable.
- Niveles de mayor importancia (6 a 8) son la base de las decisiones estratégicas de marketing y deben recibir la mayor inversión y atención.

Notas explicativas

- Segmentos potenciales no rentables: Se identifican grupos de consumidores que existen, pero cuyo poder adquisitivo, volumen o interés en el producto no justifican inversión.
- Segmentos de difícil acceso: Mercados donde las barreras geográficas, tecnológicas o legales dificultan llegar con efectividad, limitando su prioridad.
- Segmentos pequeños o inestables: Aunque pueden generar ingresos temporales, presentan volatilidad en consumo o cambian con rapidez.
- Segmentos emergentes: Grupos que empiezan a crecer por tendencias sociales o tecnológicas, y que requieren observación para futura inversión.
- Segmentos accesibles y con crecimiento moderado: Mercados donde es posible llegar con recursos disponibles y mantener un flujo constante de clientes.
- Segmentos alineados con valores de la empresa: Prioritarios para empresas familiares, ya que permiten conservar identidad y generar vínculos de confianza.
- Segmentos con alta rentabilidad y estabilidad: Representan los grupos de mayor beneficio económico sostenido y menor riesgo en el tiempo.
- Segmentos estratégicos de largo plazo: Son aquellos que aseguran crecimiento, continuidad generacional y posicionamiento sólido en el mercado.
- La escala permite clasificar y priorizar recursos, especialmente en empresas familiares con limitaciones financieras.
- Segmentos alineados con valores refuerzan la identidad de la empresa, algo crítico para diferenciarse en mercados competitivos.
- Los emergentes deben ser monitoreados constantemente, pues pueden transformarse en estratégicos con rapidez.
- La identificación de rentabilidad y estabilidad es clave para garantizar sostenibilidad a largo plazo.
- La prioridad no es estática: el mercado cambia, por lo que los segmentos deben reevaluarse periódicamente.

1.2.3 Selección del público objetivo (Targeting)

La selección del público objetivo es el paso del proceso de segmentación, targeting y posicionamiento (STP) en que la empresa decide a qué segmentos identificados dedicará sus esfuerzos de marketing, puesto que se debe elegir aquellos grupos que alineen con los objetivos estratégicos, los recursos disponibles y la propuesta de valor única de la empresa, un enfoque preciso del target permite optimizar presupuesto, focalizar mensajes y disminuir el desperdicio de esfuerzos, para así comenzar a estudiar el entorno competitivo y entender las tendencias del mercado resulta esencial para apuntar al público adecuado. (Cardona, 2025)

Después de identificar los segmentos primordiales, el targeting implica evaluar su viabilidad, del tamaño del segmento, su capacidad de compra, crecimiento esperado, niveles de competencia y accesibilidad, puesto que el delimitar e investigar la audiencia (edad, intereses, nivel socioeconómico) aportan indicadores para decidir la inversión respectiva, las empresas familiares, con particularidades en gestión de recursos y continuidad generacional, pueden resultar muy sensibles a elegir targets demasiado costosos o difíciles de alcanzar.

En la evaluación cuantitativa y económica, se considera la compatibilidad del segmento con los valores, la misión y la identidad de la empresa, como factores de un público objetivo idóneo, que no solo será rentable, sino que reforzará la reputación y construir relaciones de lealtad, puesto que las marcas que integran responsabilidad social y autenticidad en su oferta conectan mejor con ciertos públicos objetivos, dando un encaje cultural y emocional que puede ser diferencial para empresas familiares que tienden a valorar la cercanía y confianza en sus mercados. (Ferreira, 2023)

El siguiente elemento, después de deliberar un target, es la especialización del mensaje y los canales, por lo que la comunicación debe adaptarse para que resuene específicamente con sus motivaciones, estilos de vida y medios de consumo (offline y online), el análisis del comportamiento del target permitirá diseñar campañas más efectivas, en ese sentido, parte del targeting eficaz es saber dónde estar presente y cómo comunicar.

Se debe contemplar la escalabilidad y el potencial de crecimiento del segmento objetivo, por lo que algunos targets pueden tener un gran tamaño, pero bajo crecimiento, otros pueden estar emergiendo con fuertes tendencias, decidir si apuntar a nichos más pequeños o a segmentos amplios depende de la estrategia a largo plazo, del modelo de negocio y de los recursos con los que cuenta la empresa, al combinar la investigación de mercado, creación de buyer personas y análisis competitivo, se podrá detectar targets con proyección para periodos extensos. (Dejnak, 2025)

Uno de los factores como el riesgo asociado al target, destaca la sensibilidad a los cambios económicos, regulaciones, variaciones en la demanda o aparición de nuevos competidores la selección debe incluir una evaluación de amenazas externas que podrían afectar al público objetivo, como fluctuaciones en precios, crisis económicas o cambios culturales puesto que un target mal elegido puede implicar pérdidas significativas si el mercado se retrae o cambia rápidamente.

El targeting es la decisión estratégica que orienta todos los esfuerzos de marketing, por lo que define a quién dirigirse, con qué mensaje, por qué canales, y para qué objetivos; y al seleccionar el público objetivo correcto, una empresa familiar logra mayor eficacia, coherencia en su identidad, mejor retorno sobre la inversión y la posibilidad de construir relaciones duraderas con sus clientes, con esto, no solo se busca captar ventas, sino consolidar marca, reputación y sostenibilidad.

Tabla 1.2.3. Cuadro comparativo: Criterios de segmentación en marketing

Criterio	Importancia	Ventajas	Desventajas	Resultados
Geográfica	Permite dividir el mercado por ubicación: país, región, ciudad, clima, densidad.	Adecuación de estrategias al contexto cultural, económico y climático.	Puede ser limitada si no considera diferencias individuales dentro de un mismo lugar.	Expansión de mercados locales e internacionales con mensajes adaptados.
Demográfica	Clasifica por edad, género, ingreso, nivel educativo, ocupación.	Sencilla de aplicar y obtener datos; facilita análisis cuantitativo.	Puede generar estereotipos y no refleja motivaciones profundas de compra.	Segmentos definidos que ayudan a diseñar productos y precios más precisos.
Psicográfica	Considera estilo de vida, personalidad, valores, intereses y actitudes.	Permite conocer motivaciones profundas y conectar emocionalmente con el consumidor.	Requiere estudios complejos, encuestas y análisis más costosos.	Fidelización mediante propuestas de valor alineadas a creencias y estilos de vida.
Conductual	Se basa en el comportamiento de compra, frecuencia de uso, lealtad y beneficios buscados.	Identifica patrones reales de consumo y facilita acciones de marketing personalizadas.	Puede variar en poco tiempo; se requiere actualización constante de datos.	Estrategias más efectivas de retención, promociones y personalización de ofertas.

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- Ningún criterio debe usarse de forma aislada; la combinación de varios ofrece un análisis más completo del consumidor.
- Estos criterios permiten a negocios con recursos limitados focalizarse en segmentos rentables y diseñar estrategias más eficientes.
- El marketing digital ha potenciado la segmentación psicográfica y conductual gracias al uso de Big Data y analítica avanzada.
- Una segmentación adecuada no solo define clientes, sino que guía el posicionamiento, la comunicación y la innovación de productos

1.3 Formulación y evaluación del marketing estratégico

1.3.1. Estrategias de diferenciación y posicionamiento

Una estrategia de diferenciación se basa en destacar atributos únicos de un producto o servicio para que sea percibido como distinto y valioso frente a la competencia, esto puede lograrse mediante calidad superior, innovación en diseño, características funcionales o un servicio al cliente excepcional; las empresas familiares que invierten en diferenciación tienden a construir una propuesta de valor que no solo capta atención, sino que crea lealtad, pues ofrecen algo que otros no tienen, considerando que la diferenciación efectiva permite fijar precios más altos y fidelizar al consumidor cuando se comunica de forma auténtica. (Rodríguez, 2023)

El posicionamiento, por su parte, involucra la forma en que una marca o producto se sitúa en la mente del consumidor, en relación con sus competidores, puesto que no solo se trata de diferenciarse, sino que esa diferencia deba ser relevante para el público objetivo, ocupando un lugar específico en su percepción mental, comunicar consistentemente los mensajes, la imagen de marca y lograr coherencia entre lo que se promete y lo que se entrega, permitiendo que el posicionamiento perdure.

Para formular estrategias de diferenciación, se debe identificar las áreas donde la empresa puede ser auténtica en su ventaja, como lo es la calidad, innovación, especialización, diseño, servicio al cliente o valores añadidos como sostenibilidad, al elegir qué atributo se destaca, dependerá de la capacidad interna, de lo que valore el segmentado público objetivo y de lo que no hagan bien los competidores, las empresas familiares que aprovechan fortalezas propias y adaptan atributos valorados por sus clientes logran posicionarse más eficazmente. (Castro & Manzur, 2025)

El posicionamiento estratégico debe considerar también la perspectiva del posicionamiento comparativo; es decir, destacar cómo la oferta supera aspectos relevantes de la competencia (precio, durabilidad, conveniencia, imagen), este tipo de posicionamiento funciona particularmente bien cuando los competidores tienen debilidades detectables o cuando existe un nicho dispuesto a cambiar de marca por mejoras perceptibles.

Otra estrategia vinculada es la diferenciación de servicio o experiencia; no solo el producto físico, sino todo lo que rodea la experiencia del cliente, como lo es la atención, soporte, entrega, personalización e interacción digital; en la actualidad, los consumidores valoran mucho la experiencia de uso, la empatía en la marca y la capacidad de responder a sus expectativas, convirtiéndose en una ventaja competitiva, cuando se comunica bien y se respalda con acción real.

Las estrategias de diferenciación también pueden sustentarse en valores intangibles como la marca, la responsabilidad social o la sostenibilidad, cuando estas dimensiones son coherentes con la identidad de la empresa y con el segmento objetivo, funcionan como factor diferenciador relevante; muchas empresas familiares modernas están aprovechando este tipo de diferenciación para atraer clientes conscientes y para mejorar su nombradía, lo cual apoya su posicionamiento estratégico. (VIZOLOGÍ, 2023)

La evaluación del posicionamiento requiere medir y monitorear cómo perciben los clientes la diferenciación elegida, y si esa percepción se traduce en ventaja: ¿se reconoce la marca? ¿Se acepta pagar más? ¿Genera lealtad? Ajustar mensajes, reforzar lo que funciona y corregir lo que no lo hace son partes esenciales del ciclo, para empresas familiares, esta retroalimentación mantiene la coherencia entre lo que se promete y lo que se entrega, garantizando posicionamiento sostenible.

Tabla 1.3.1. Estrategias de diferenciación y posicionamiento en marketing

Categoría	Estrategias	Beneficios	Aplicación	Resultados
Producto	Innovación, calidad superior, diseño exclusivo.	Genera valor agregado y fortalece la percepción de marca.	Empresas de consumo masivo, tecnológicas, familiares.	Fidelización del cliente y ventaja competitiva sostenible.
Precio	Estrategia de valor-precio, premium o económica.	Atrae a segmentos específicos y mejora accesibilidad o exclusividad.	Mercados con alta competencia o segmentos diferenciados.	Incremento en participación de mercado o consolidación de nichos específicos.
Distribución (Plaza)	Canales exclusivos, cobertura intensiva, comercio electrónico.	Mayor alcance del producto y experiencia de compra diferenciada.	Retail, e-commerce, empresas familiares con expansión local.	Expansión geográfica y acceso a nuevos consumidores.

Promoción y Comunicación	Storytelling, marketing digital, omnicanalidad, neuromarketing.	Conexión emocional con el consumidor y construcción de identidad sólida.	Sectores culturales, educativos, moda, servicios.	Reputación reforzada y lealtad de marca.
Sostenibilidad / RSE	Eco-marketing, valor compartido, responsabilidad social.	Mejora reputación, cumple normativas y atrae consumidores conscientes.	Empresas familiares, agroindustria, manufactura.	Reconocimiento social y fortalecimiento de imagen corporativa.
Tecnología / Innovación	Digitalización, Big Data, IA aplicada al cliente.	Procesos más eficientes y personalización de experiencias.	PYMES, empresas familiares y multinacionales.	Optimización de costos y diferenciación en mercados digitales.

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- Las estrategias de diferenciación no deben aplicarse de manera aislada; lo más efectivo es combinarlas según las capacidades de la empresa.
- Todas las estrategias deben basarse en un conocimiento profundo del consumidor y sus expectativas.
- Este tipo de organizaciones se benefician especialmente de la diferenciación por valores, tradición y cercanía.
- Más allá del producto, el marketing debe generar percepciones positivas en la mente del consumidor.
- Las estrategias deben revisarse periódicamente frente a cambios sociales, económicos o tecnológicos.
- Una buena diferenciación reduce la vulnerabilidad frente a competidores directos e indirectos.
- Es necesario implementar indicadores clave (KPI) para evaluar la efectividad de cada estrategia aplicada.
- Diferenciación y posicionamiento que incluyen responsabilidad social consolidan la legitimidad empresarial en el largo plazo.

Observaciones adicionales

- El éxito de estas estrategias depende de la coherencia entre la propuesta de valor y la experiencia real del cliente.
- El marketing digital ha multiplicado las opciones para posicionar marcas, pero también ha intensificado la competencia.
- La diferenciación por sostenibilidad es cada vez más valorada, especialmente en consumidores jóvenes.
- En mercados locales, la cercanía y el trato personalizado siguen siendo factores diferenciadores principales.

1.3.2 Estrategias de liderazgo en costos, enfoque y nicho

La estrategia de liderazgo en costos busca que una empresa ofrezca productos o servicios a precios significativamente más bajos que sus competidores, sin sacrificar calidad mínima aceptable, requiriendo eficiencia operativa, economías de escala, compras optimizadas, cadena de suministro bien gestionada y control rígido de costes en todas las etapas del valor; en mercados masivos, donde los consumidores son sensibles al precio, esta estrategia puede aumentar cuota de mercado rápidamente, puesto que las estrategias genéricas de Porter indica que el liderazgo en costes es útil cuando se compite en volumen y se dispone de capacidad para generar altos volúmenes de producción.

Sin embargo, lograr liderazgo en costes no siempre es accesible para empresas familiares, debido a limitaciones de escala, inversión en automatización, o acceso a insumos a bajo costo, estas empresas deben evaluar si tienen la capacidad para mantener márgenes bajos sin perder competitividad, aplicando estrategias que implementan mejoras continuas en procesos, logística y aprovisionamiento, permitirá reducir costes operativos y de producción. (Corto, 2023)

Como alternativa o complemento, la estrategia de enfoque consiste en dirigir los esfuerzos hacia un segmento o nicho específico del mercado, en lugar de atender al mercado general, este nicho puede definirse por características demográficas, geográficas, de comportamiento o por necesidades especializadas y centrar la estrategia en enfoque permite personalizar la oferta o los canales, diferenciándose más claramente, puesto que una forma de atacar un grupo concreto de consumidores con mayor especialización, lo cual puede generar fidelidad y márgenes superiores si se gestiona bien.

El enfoque puede subdividirse a su vez, en costos (donde la empresa busca ser la más barata dentro de ese nicho) o un enfoque de diferenciación (ofreciendo características únicas dentro del segmento especializado), de igual manera, en ambos casos, se debe comprender muy bien al nicho, sus preferencias y lo que valora, de modo que las estrategias no se diluyan al intentar cubrir demasiado, incluyendo las variantes necesarias para sus respectivos nichos. (Fuentes, 2024)

El liderazgo en costos enfocado exige que la empresa controle muy bien cada elemento de su cadena operativa, optimice procesos productivos, reduzca desperdicios, negocie con proveedores y mantenga costos de distribución bajos, la ventaja competitiva se obtiene no solo por el precio, sino por ser percibido como la opción de menor costo al segmentado mercado objetivo, puesto que las empresas que dominan esta estrategia enfocada pueden ofrecer precios bajos manteniendo la rentabilidad si gestionan con disciplina sus estructuras de coste.

La estrategia de nicho exige alta especialización en producto, comunicación y servicios al cliente, puesto que las empresas que optan por nichos deben centrarse en cubrir necesidades que no han sido atendidas, ofrecer valor agregado específico y construir relaciones profundas con el cliente; el marketing digital de nicho, por ejemplo, permite optimizar campañas para grupos muy segmentados con menores costes de publicidad y mayor influencia del mensaje, focalizándose en nichos que permitan mayor precisión y eficacia en las campañas, optimizando recursos. (DOISZ, 2025)

La evaluación y elección entre liderazgo en costes, enfoque o nicho debe hacerse con base en un análisis estratégico que considere la competencia, los recursos internos, las capacidades operativas y la viabilidad de ejecución, una empresa familiar debe preguntarse: ¿Puedo sostener ese nivel de costos bajos? ¿Tengo suficiente conocimiento del nicho? ¿El tamaño del

segmento justifica la inversión? De no cumplirse esas condiciones, la estrategia puede generarles pérdidas o una posición vulnerable frente a competidores con mayores recursos.

Tabla 1.3.2. Estrategias de liderazgo en costos, enfoque y nicho

Categoría	Estrategias	Nicho	Beneficios	Resultados
Liderazgo en costos	Producción eficiente, economías de escala, optimización de procesos, reducción de gastos operativos.	Consumidores sensibles al precio, mercados masivos.	Precios competitivos, mayor participación de mercado, eficiencia en recursos.	Crecimiento en volumen de ventas, sostenibilidad financiera en mercados amplios.
Enfoque en diferenciación	Productos especializados, innovación, calidad superior, personalización.	Segmentos específicos que valoran atributos únicos (calidad, diseño, exclusividad).	Fidelización de clientes, menor vulnerabilidad al precio.	Reputación sólida, clientes leales y ventaja competitiva en segmentos selectos.
Estrategia de nicho	Concentración en un mercado reducido con necesidades particulares.	Clientes con demandas específicas (orgánicos, artesanales, tecnológicos).	Posicionamiento claro, menor competencia directa, vínculo cercano con clientes.	Alta lealtad, liderazgo en el segmento y mayor rentabilidad en mercados pequeños.

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- Aunque se presentan como categorías distintas, una empresa puede combinar estas estrategias en diferentes áreas de negocio.
- Liderar en costos implica eficiencia, mientras que diferenciación requiere innovación y creatividad.
- Apostar solo al bajo costo puede generar pérdida de calidad, y diferenciarse demasiado puede elevar precios excesivamente.
- La especialización en nichos ofrece ventajas a empresas familiares con recursos limitados, al focalizar esfuerzos.
- Estas estrategias deben adaptarse a tendencias actuales de responsabilidad social y medioambiental.
- La estrategia elegida debe ajustarse a los cambios del mercado, las regulaciones y el comportamiento del consumidor.
- Liderazgo en costos favorece la expansión, mientras que nicho limita crecimiento, aunque incrementa rentabilidad.
- El enfoque y el nicho suelen ser más accesibles, pues les permite diferenciarse en mercados locales sin competir directamente con grandes corporaciones.

Observaciones adicionales

- El éxito de estas estrategias depende de un diagnóstico previo del entorno y de las capacidades internas (FODA).
- La estrategia de liderazgo en costos suele ser más viable en industrias con alta producción y estandarización.

- La estrategia de nicho es ideal para empresas familiares que buscan preservar identidad y tradición.
- El equilibrio entre beneficio económico y creación de valor social aumenta la legitimidad de cualquiera de estas estrategias.

1.3.3 Evaluación de estrategias mediante indicadores clave (KPI)

Para evaluar la eficacia de las estrategias de marketing, se debe definir indicadores de rendimiento (KPIs) que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa, un KPI bien seleccionado permite medir de forma objetiva cuánto se ha avanzado hacia metas como aumento de ventas, mejora de imagen de marca o fidelización de clientes y el modelo SMART (específico, medible, alcanzable, relevante, con tiempo) se recomienda ampliamente para asegurar que los KPIs sean útiles y operativos.

Uno de los indicadores más comunes es la tasa de conversión, que mide el porcentaje de visitas o leads que realizan una acción deseada, como comprar o registrarse, este KPI permite ver qué tan efectiva es la comunicación, el diseño del sitio web y la oferta; para empresas familiares, donde los recursos de marketing pueden ser limitados, vigilar la tasa de conversión ayuda a identificar qué puntos del embudo necesitan mejoras concretas. (Suárez, 2023)

El costo de adquisición de clientes (CAC) es otro KPI que indica cuánto invierte la empresa en marketing y ventas para conseguir cada nuevo cliente, relacionado con este está el valor de vida del cliente (Customer Lifetime Value - CLV o LTV), que proyecta los ingresos totales que un cliente aportará durante todo el tiempo que permanezca con la marca, comparar CAC con CLV permite saber si las inversiones en adquisición son sostenibles.

Los KPIs vinculados al retorno de la inversión (ROI) permiten medir la rentabilidad real de las campañas, puesto que no solo se debe considerar el generar leads o visitas; sino también evaluarse cuánto beneficio neto se logra sobre lo invertido, puesto que este indicador impulsa decisiones de ajuste o redirección de recursos hacia estrategias más eficientes. (Blanco, Indicadores de Marketing en 15 fórmulas: guía práctica con ejemplos, 2023)

Dentro del marketing digital, los KPIs orientados a la visibilidad y visibilidad de marca son métricas como el alcance orgánico, impresiones, tráfico al sitio web, tasa de rebote y tiempo de permanencia en la página ayudan a entender cuán efectivo es el contenido, si los visitantes encuentran lo que buscan, y si la navegación satisface expectativas, además de que se obtienen mejores resultados en estos KPIs y suelen correlacionarse con mayor generación de leads y clientes.

Otro conjunto importante de KPIs está relacionado con el compromiso del público, puesto que son las interacciones en redes sociales (me gusta, comentarios, compartidos), crecimiento de seguidores, tasa de clics (CTR) en anuncios o enlaces, participación (engagement), estos indicadores no solo muestran cuánto se ve la marca o cuánto se le presta atención, sino cuán bien está conectando con el público objetivo, lo cual aporta valor a largo plazo. (Somanathan, 2023)

Para garantizar que los KPIs cumplan su función, se establece un sistema de seguimiento periódico (mensual, trimestral) y ajustarlos si las condiciones del mercado o los objetivos cambian, las estrategias de marketing deben evaluarse no solo al final de un ciclo, sino de manera continua, para permitir ajustes, como en las empresas familiares, este enfoque dinámico permite reaccionar a imprevistos, optimizar los recursos y mantener alineación con su identidad y visión.

Tabla 1.3.3. Evaluación de estrategias mediante KPI

Categoría	Estrategias	Beneficios	Riesgos	Aplicables	Resultados
Marketing Digital	SEO, SEM, redes sociales, email marketing	Aumenta visibilidad, tráfico web y engagement.	Dependencia de algoritmos y saturación de canales.	Empresas con presencia online, e-commerce.	Mejora del posicionamiento digital y fidelización del cliente.
Relación con Clientes	Programas de lealtad, CRM, encuestas de satisfacción	Refuerza la fidelidad y personaliza experiencias.	Riesgo de datos incompletos o baja tasa de participación.	Empresas familiares orientadas al servicio y retail.	Mayor retención de clientes y recomendaciones positivas.
Ventas y Conversión	Promociones, inbound marketing, cross-selling	Incremento directo de ingresos y optimización de la cartera de clientes.	Reducción de márgenes si no se gestiona bien.	PYMEs, retail, servicios.	Aumento de ventas, mejor tasa de conversión y rentabilidad.
Sostenibilidad / RSE	Eco-marketing, valor compartido, campañas sociales	Mejora la reputación y genera legitimidad ante la sociedad.	Riesgo de greenwashing si no se respaldan acciones.	Empresas familiares, agroindustria, manufactura.	Reconocimiento de marca y cumplimiento de objetivos sostenibles.
Innovación / Tecnología	Big Data, IA, automatización de procesos	Mayor eficiencia operativa y personalización de la oferta.	Inversión inicial alta y posible resistencia al cambio.	Negocios en expansión, pymes tecnológicas.	Optimización de recursos, innovación constante y diferenciación competitiva.
Comunicación	Storytelling, branding responsable, omnicanalidad	Conexión emocional con el consumidor y posicionamiento sólido.	Incoherencia entre discurso y práctica que daña la credibilidad.	Empresas familiares y marcas locales.	Mejor reputación corporativa y aumento del engagement en diferentes canales.

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- Los KPI permiten medir de manera cuantitativa y cualitativa el impacto de las estrategias.
- Cada categoría de estrategias requiere métricas específicas para evitar resultados ambiguos.
- Los beneficios solo se consolidan si los datos son confiables y se analizan periódicamente.
- Los riesgos pueden mitigarse con auditorías, controles internos y comunicación transparente.
- La aplicabilidad varía según recursos, sector y madurez digital de la empresa.
- En empresas familiares, los KPI ayudan a profesionalizar la gestión y garantizar continuidad generacional.
- Es recomendable complementar métricas financieras con sociales y ambientales.
- Los resultados deben compararse con objetivos previos para valorar efectividad real.

- Considerando los puntos mencionados, podemos indicar el caso de una empresa del sector telecomunicaciones en Ecuador, Movistar, recientemente decidió vender su filial ecuatoriana al grupo Millicom en 2025 como parte de una reestructuración estratégica, luego de analizar su posición competitiva y el rendimiento de sus indicadores, pues la rivalidad entre competidores y la amenaza de nuevos entrantes (empresas digitales) estaban reduciendo márgenes, mientras que los clientes exigían mejores precios y servicio. (Muñoz, 2025)
- La estrategia adoptada implicó medir KPIs como participación de mercado, rentabilidad por cliente, churn rate (tasa de abandono) y costos operativos por segmento, para decidir si continuar o desinvertir, pues al decidir vender la operación, Movistar muestra que estos datos respaldaron una decisión de salida del mercado, esta medida estratégica responde a una interpretación del entorno competitivo y a la evaluación de la viabilidad futura frente al poder de negociación de proveedores y clientes.

1.4 Referencias Bibliográficas

- Baldwin, C. (26 de 05 de 2025). *¿Qué es la segmentación del mercado y por qué es tan importante?* Obtenido de ¿Qué es la segmentación del mercado y por qué es tan importante?: <https://useinsider.com/es/segmentacion-de-mercado/>
- Bestechnology Group. (02 de 2025). *Optimización de la cadena de suministro en Ecuador: clave en este 2025*. Obtenido de Optimización de la cadena de suministro en Ecuador: clave en este 2025: <https://bestech-group.com/optimizacion-de-la-cadena-de-suministro-en-ecuador-clave-en-este-2025/>
- Blanco, E. (21 de 06 de 2023). *Indicadores de Marketing en 15 fórmulas: guía práctica con ejemplos*. Obtenido de Indicadores de Marketing en 15 fórmulas: guía práctica con ejemplos: <https://www.rdstation.com/blog/es/indicadores-de-marketing-formulas-y-ejemplos/>
- Cardona, L. (15 de 01 de 2025). *¿Qué es el target y cómo identificarlo para tu estrategia de marketing?* Obtenido de ¿Qué es el target y cómo identificarlo para tu estrategia de marketing?: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-target>
- Castro, E., & Manzur, K. (22 de 01 de 2025). *Posicionamiento de marca: estrategias integradas de marketing digital para el éxito empresarial*. Obtenido de Posicionamiento de marca: estrategias integradas de marketing digital para el éxito empresarial: <https://revista.religacion.com/index.php/religacion/article/view/1389>
- Corto, C. (2023). *Liderazgo de costos focalizado y diferenciación focalizada*. Obtenido de Liderazgo de costos focalizado y diferenciación focalizada: https://espanol.libretexts.org/Bookshelves/Negocio/Gerencia/Libro%3A_Mastering_Strategic_Management/05%3A_Selecci%C3%B3n_de_estrategias_de_nivel_empresarial/5.05%3A_Liderazgo_de_costos_focalizado_y_diferenciaci%C3%B3n_focalizada
- Dejnak, M. (09 de 04 de 2025). *Público Objetivo en Marketing Digital: Definición, técnicas y ejemplos*. Obtenido de Público Objetivo en Marketing Digital: Definición, técnicas y ejemplos: <https://landingi.com/es/digital-marketing/publico-objetivo/>
- DOISZ. (08 de 01 de 2025). *Marketing digital de nicho: segmentación avanzada para impactar audiencias específicas*. Obtenido de Marketing digital de nicho: segmentación avanzada para impactar audiencias específicas: <https://doisz.com/es/blog/nicho-marketing-digital-segmentacao-avancada-para-impactar-publicos-especificos/>
- Eckrich, C., & McClure, S. (2024). *Emplear a los miembros de la familia como vendedores y proveedores*. Obtenido de Emplear a los miembros de la familia como vendedores y proveedores: <https://www.thefbcg.com/es/resource/employing-family-members-as-vendors-and-suppliers/>
- Ferreira, A. (12 de 07 de 2023). *¿Qué es el target, tipos y cómo definirlo?* Obtenido de ¿Qué es el target, tipos y cómo definirlo?: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-target-tipos-y-como-definirlo>
- Flores, I., Peñalosa, M., Espinosa, M., & Lopez, D. (07 de 2023). *Marketing estratégico en la era digital: estudios empíricos y tendencias*. Obtenido de Marketing estratégico en la era digital: estudios empíricos y tendencias: https://www.researchgate.net/publication/372245018_Marketing_estrategico_en_la_era_digital_estudios_empiricos_y_tendencias
- Fuentes, G. (2024). *Estrategias de Porter: cómo definir el posicionamiento de tu negocio*. Obtenido de Estrategias de Porter: cómo definir el posicionamiento de tu negocio: <https://bringconnections.com/estrategias-de-porter/>
- Granell, M. (09 de 05 de 2025). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y cómo aplicarlo en tu empresa?* Obtenido de Análisis PESTEL: ¿Qué es y cómo aplicarlo en tu empresa?: <https://mbudo.com/es/blog/analisis-pestel-que-es-y-como-aplicarlo-en-tu-empresa>

- iLERNA. (08 de 06 de 2020). *Macroentorno y el microentorno de una empresa: guía práctica*. Obtenido de Macroentorno y el microentorno de una empresa: guía práctica: <https://www.ilerna.es/blog/macroentorno-y-microentorno>
- INTUIT. (13 de 02 de 2023). *Segmentación de mercado: las variables que debes conocer*. Obtenido de Segmentación de mercado: las variables que debes conocer: <https://mailchimp.com/es/resources/what-are-segmentation-variables/>
- IONOS. (12 de 09 de 2023). *Análisis PESTEL*. Obtenido de Análisis PESTEL: <https://www.ionos.mx/startupguide/gestion/analisis-pestel/>
- Mobiliza Academy. (03 de 07 de 2023). *Anticipando el futuro: Utilizando el análisis PESTEL para la planificación empresarial*. Obtenido de Anticipando el futuro: Utilizando el análisis PESTEL para la planificación empresarial: https://mobilizaacademy.com/pestel/?utm_source=chatgpt.com
- Mógica, V. (07 de 11 de 2023). *Estrategias de segmentación de mercado*. Obtenido de Estrategias de segmentación de mercado: <https://www.uup.es/blog/post/estrategias-segmentacion-de-mercado/>
- Muñoz, R. (13 de 06 de 2025). *Telefónica vende su filial en Ecuador a Millicom por 330 millones de euros*. Obtenido de Telefónica vende su filial en Ecuador a Millicom por 330 millones de euros: <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-06-13/telefonica-vende-su-filial-en-ecuador-a-millicom-por-330-millones-de-euros.html>
- Pursell, S. (22 de 09 de 2023). *Segmentación de mercado: cómo hacerla + ejemplos vigentes*. Obtenido de Segmentación de mercado: cómo hacerla + ejemplos vigentes: https://blog.hubspot.es/marketing/segmentacion-mercado?utm_source=chatgpt.com
- Pursell, S. (29 de 03 de 2024). *¿Qué es un análisis FODA y cómo hacerlo en tu empresa? (consejos de HubSpot)*. Obtenido de ¿Qué es un análisis FODA y cómo hacerlo en tu empresa? (consejos de HubSpot): <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Rizo, M. (09 de 02 de 2024). *El análisis FODA es primordial para la continuidad del modelo de negocios en tu empresa familiar*. Obtenido de El análisis FODA es primordial para la continuidad del modelo de negocios en tu empresa familiar: <https://forbes.com.mx/el-analisis-foda-es-primordial-para-la-continuidad-del-modelo-de-negocios-en-tu-empresa-familiar/>
- Rodrigues, N. (20 de 01 de 2023). *Estrategia de diferenciación: qué es, tipos, ejemplos y ventajas*. Obtenido de Estrategia de diferenciación: qué es, tipos, ejemplos y ventajas: <https://blog.hubspot.es/sales/estrategia-de-diferenciacion>
- Rose, F. (19 de 10 de 2023). *Segmentación de mercados basada en IA: Dirigirse con precisión al público adecuado*. Obtenido de Segmentación de mercados basada en IA: Dirigirse con precisión al público adecuado: <https://www.ranktracker.com/es/blog/ai-powered-market-segmentation-targeting-the-right-audience-with-precision/>
- iRuano, J. (06 de 06 de 2017). *El entorno del marketing: microentorno y macroentorno. La guía definitiva*. Obtenido de El entorno del marketing: microentorno y macroentorno. La guía definitiva: <https://www.ifp.es/blog/el-entorno-del-marketing-microentorno-y-macroentorno>
- Ruiz, M. (06 de 04 de 2024). *Segmentación de mercado: ¿Qué es, tipos y cómo se hace? (2024)*. Obtenido de Segmentación de mercado: ¿Qué es, tipos y cómo se hace? (2024): <https://milagrosruizbarroeta.com/segmentacion-de-mercado-que-es-y-tipos/>
- Sevilla, S., & Salazar, X. (04 de 01 de 2022). *Desafíos del Marketing para las empresas familiares*. Obtenido de Desafíos del Marketing para las empresas familiares: <https://zenodo.org/records/8365187>
- Somanathan, S. (27 de 12 de 2023). *Los 20 indicadores clave de rendimiento del marketing de contenidos que habrá que seguir en 2025*. Obtenido de Los 20 indicadores clave de rendimiento del marketing de contenidos que habrá que seguir en 2025: <https://clickup.com/es-ES/blog/126812/marketing-de-contenidos-kpis>

- Staff, C. (29 de 11 de 2023). *¿Qué es la segmentación de mercado? (Cómo funciona, carreras y más)*. Obtenido de ¿Qué es la segmentación de mercado? (Cómo funciona, carreras y más): <https://www.coursera.org/mx/articles/market-segmentation>
- Suárez, P. (09 de 09 de 2023). *KPIs en marketing digital: medir para tomar decisiones inteligentes*. Obtenido de KPIs en marketing digital: medir para tomar decisiones inteligentes: <https://www.seonetdigital.com/es/blog/kpis-en-marketing-digital>
- UNIR. (18 de 01 de 2024). *¿Qué es el marketing estratégico? Características y ejemplos*. Obtenido de ¿Qué es el marketing estratégico? Características y ejemplos: <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/marketing-estrategico/>
- UNIR. (26 de 03 de 2025). *¿Qué es el análisis PESTEL de una empresa y para qué sirve?* Obtenido de ¿Qué es el análisis PESTEL de una empresa y para qué sirve?: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/analisis-pestel/>
- VIZOLOGI. (12 de 12 de 2023). *Cinco tipos de posicionamiento de mercado: estrategias para las empresas de hoy*. Obtenido de Cinco tipos de posicionamiento de mercado: estrategias para las empresas de hoy: <https://vizologi.com/es/Cinco-tipos-de-estrategias-de-posicionamiento-de-mercado-para-las-empresas-actuales/>

Capítulo 2

Marketing operativo

Carlos Luis Torres Briones

<https://orcid.org/0000-0002-9891-3574>

ctorres@uteg.edu.ec

2. Marketing Operativo

2.1 Análisis del entorno y posicionamiento competitivo

2.1.1 Competitividad en mercados locales y globales

La competitividad en mercados locales exige que las empresas familiares se centren en conocer profundamente el contexto cercano: cultura, cadena de suministro, preferencias de los consumidores y barreras logísticas, en muchos casos, la ventaja la tiene quien entiende mejor las dinámicas regionales, los costos de transporte, las condiciones regulatorias locales y las relaciones personales o comunitarias puesto que los negocios que se mantienen en mercados locales tienen una ventaja de confianza significativa frente a competidores externos, gracias a la cercanía con el cliente y conocimiento del entorno.

El competir localmente también presenta limitaciones en escala, acceso a recursos financieros o tecnológicos, y visibilidad, para trascender estos límites, las empresas familiares que aspiran a competir globalmente deben adaptar procesos, elevar estándares de calidad, innovar en productos, digitalizar canales y cumplir normativas internacionales, las empresas familiares deben balancear la tradición con la profesionalización, para acceder a mercados más amplios sin perder identidad. (Departamento de Economía y Empresa, 2023)

En el ámbito mundial, la competencia se intensifica pues se enfrentan a jugadores de diversas regiones con diferentes ventajas comparativas, economías de escala y acceso a tecnologías y capital, las barreras de entrada pueden incluir trámites aduaneros, estándares de producción, certificaciones internacionales, costos logísticos elevados y fluctuaciones cambiarias, puesto que las empresas familiares que invierten en innovación, adopción tecnológica y cumplimiento normativo logran posicionarse mejor en mercados externos, incluso desde países de Latinoamérica.

Para competir globalmente, la diferenciación se vuelve crítica, por lo que no solo se ofrece lo mismo que hacen los demás sino destacar atributos singulares (calidad, valores, origen, sostenibilidad) sino que resulten relevantes para consumidores en distintos países, la percepción internacional de autenticidad de una marca familiar, su historia, valores familiares y confianza corporativa se ha visto como una ventaja competitiva en encuestas recientes de empresa familiar. (Lenguaza, Sosa, & Riquelme, 2023)

Otra dimensión a considerar es la adaptabilidad frente a regulaciones, estándares ambientales o sociales exigidos por mercados externos, en mercados integrales, los clientes y organismos exigen cumplimiento no solo de calidad sino de sostenibilidad, responsabilidad social y trazabilidad; las empresas familiares que han adoptado prácticas ESG (Environmental, Social, Governance) han visto que estas no solo son requerimientos regulatorios, sino que actúan como diferenciadores importantes.

Es importante considerar alianzas estratégicas para aumentar la competitividad global, como joint ventures, asociaciones de exportación, redes sectoriales o clusters que permitan compartir costos logísticos, investigación, marketing internacional y regulatorio; en el contexto local, estos esquemas ayudan a fortalecer la infraestructura, compartir conocimiento y obtener economías de escala, en el plano global abren puertas a canales de distribución, visibilidad y credibilidad institucional, se recomienda este tipo de colaboración como una estrategia fundamental. (Treviño, 2025)

La competitividad local y global no son mutuamente excluyentes sino escalones conectados, al dominar el mercado local como base sólida para aspirar a lo internacional, se requiere de adaptaciones estratégicas, diferenciación real y compromiso con estándares globales y para las empresas familiares, el reto consiste en conservar sus valores, identidad y gobernanza

propia mientras amplían su visión operacional, mejoran procesos, adoptan innovación y forman alianzas para sostener su competitividad en un mundo cada vez más interconectado.

Tabla 2.1.1. Competitividad en mercados locales y globales

Categoría	Mercado Local	Mercado Global
Definición	Entorno económico y comercial dentro de un país o región específica.	Entorno económico internacional que integra múltiples países e industrias.
Ventajas	Conocimiento del entorno cultural, económico y social; menor costo logístico; cercanía al cliente; menor riesgo cambiario.	Mayor alcance y expansión; economías de escala; diversificación de ingresos; posicionamiento internacional.
Desventajas	Limitada capacidad de crecimiento; saturación del mercado; alta dependencia del contexto político o económico local.	Competencia más intensa; mayores costos de entrada; diferencias regulatorias y culturales; volatilidad cambiaria.
Relevancia	Permite fortalecer la identidad local, fidelizar clientes y consolidar una base estable de operaciones.	Facilita la internacionalización, la innovación y la mejora continua para cumplir con estándares globales.
Recursos necesarios	Conocimiento del mercado interno, alianzas locales, recursos humanos especializados, logística nacional.	Tecnología avanzada, capacidad financiera, redes internacionales, certificaciones y estrategias globales de marketing.

Autoría de contenido inédito

El cuadro 2.1.1 evidencia que la competitividad local se apoya en la proximidad con el cliente, el conocimiento del entorno y la capacidad de adaptación a las condiciones culturales y económicas del país; las empresas que operan en mercados locales, especialmente las familiares, pueden aprovechar su arraigo comunitario para generar confianza y sostenibilidad, priorizando la calidad del servicio y la diferenciación por identidad regional, este tipo de competitividad promueve el desarrollo económico interno y la generación de empleo local, fortaleciendo los ecosistemas empresariales nacionales.

La competitividad global demanda una visión estratégica más amplia y una infraestructura robusta que permita competir en escenarios internacionales, las empresas que acceden a estos mercados deben cumplir con normas internacionales de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social, al tiempo que enfrentan una competencia más exigente; sin embargo, su participación global incrementa la innovación, fomenta alianzas estratégicas y facilita la diversificación de ingresos, reduciendo la dependencia de los mercados locales.

El equilibrio entre ambas dimensiones es para la sostenibilidad empresarial, las empresas que logran integrar fortalezas locales con estrategias globales alcanzan una ventaja competitiva sostenible; la digitalización, las certificaciones internacionales y las redes de colaboración permiten trascender fronteras sin perder el enfoque local, en el caso ecuatoriano, muchas empresas están migrando hacia modelos híbridos que combinan identidad cultural con competitividad internacional, fortaleciendo su posicionamiento tanto en el país como en el extranjero.

2.1.2 Benchmarking con empresas del sector

El benchmarking con empresas del sector es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones comparar sus procesos, productos y desempeño con los de competidores o líderes del mercado para identificar buenas prácticas, en el caso de empresas familiares, este ejercicio aporta una perspectiva externa que revela brechas ocultas o puntos de mejora que

quizá no se vean desde adentro, puesto que la competitividad sostenible se fortalece cuando las empresas aplican rutinas de benchmarking sistemático para medir dónde están frente al referente del sector.

Para iniciar un benchmarking efectivo, primero se debe elegir qué aspectos comparar, como la producción, logística, atención al cliente, tiempos de respuesta, innovación, calidad y costos, identificar empresas líderes (benchmark) cuyas métricas sean accesibles y relevantes, la selección debe considerar que esas empresas tengan características comparables (tamaño, mercado objetivo y contexto operativo) para que las comparaciones sean significativas; por lo que el benchmarking funcional, competitivo o interno son tipos que se adaptan según lo que se quiera alcanzar.

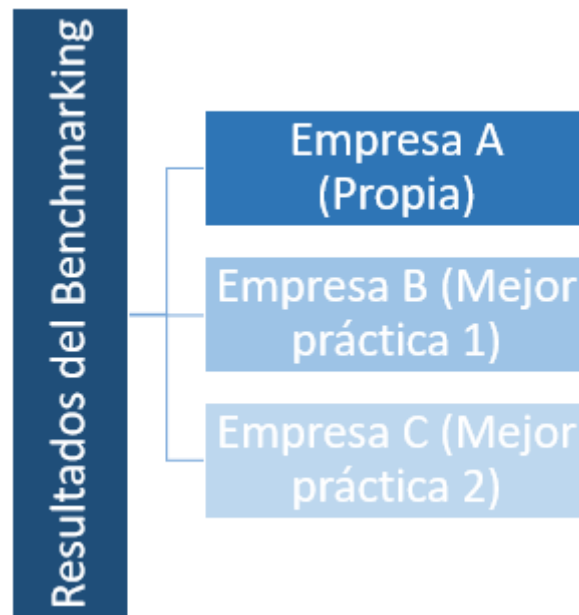
Una vez identificados los referentes, se recopilan datos cuantitativos y cualitativos para evaluar el rendimiento relativo, en algunas industrias esto implica visitar plantas, entrevistas, revisión de reportes públicos, encuestas y comparativas de indicadores como eficiencia, costos unitarios, tiempos de entrega o satisfacción del cliente y la transparencia en la obtención y verificación de esos datos es fundamental para evitar sesgos o conclusiones erróneas. (Pérez J. , 2023)

El análisis comparativo debe revelar brechas precisas entre lo que la empresa familiar actualmente realiza y lo que hacen los referentes, por ejemplo, puede encontrarse que un competidor líder logra menores costos de producción gracias a economías de escala o que su canal de distribución es más eficiente, reconocer estas diferencias permite definir objetivos de mejora cuantificables y establecer metas realistas para cerrar las brechas. (EY Perú, 2024)

La integración de esas brechas detectadas al diseño de estrategias de marketing operativo puede traer mejoras considerables, como la optimización de precios, acortar tiempos de respuesta, mejorar los procesos de atención al cliente y adoptar tecnologías que automatizan tareas; para una empresa familiar, con limitados recursos, se prioriza cuáles áreas cerrarán la brecha con mayor impacto estratégico y cuáles requieren inversión más moderada.

Se monitorear periódicamente los avances tras aplicar cambios inspirados en el benchmarking, no solo se debe igualar a los benchmark, lo ideal es superarlos o adaptarlos de forma creativa, puesto que las métricas de seguimiento reflejan perfeccionamientos reales en eficiencia, calidad, satisfacción del cliente y rentabilidad, por ello, se aprende de los competidores directos, sino también de las empresas de otros sectores con prácticas ejemplares que puedan trasladarse. (Juárez B. , 2023)

El benchmarking ejecutado perfectamente no implica mera imitación, sino adaptación con criterio interno, puesto que las prácticas de los referentes serán aplicables tal cual, en empresas familiares, dadas sus estructuras, cultura, limitaciones de escala o identidad corporativa, adoptando lo necesario y manteniendo la coherencia con los valores y visión de la empresa, por ello, el benchmarking se convierte en instrumento de innovación y mejora continua, más que en copia.



Notas explicativas

- El Benchmarking consiste en comparar los procesos, estrategias o resultados de una empresa con los de otras que son líderes en su sector.
- La Empresa A (propia) representa el punto de partida del análisis, identificando áreas que necesitan mejora.
- Las Empresas B y C son referentes o competidores con mejores prácticas que sirven de modelo de comparación.
- Las flechas indican el flujo de información desde las empresas comparadas hacia la organización que realiza el estudio.
- El proceso incluye las fases de comparación, análisis, mejora e implementación, como se muestra en la base del gráfico.
- El resultado final del benchmarking es la adopción de prácticas exitosas que fortalecen la competitividad.
- Este método permite reducir errores, mejorar eficiencia y acelerar la innovación en las organizaciones.
- En Ecuador, este enfoque se aplica especialmente en sectores como manufactura, servicios financieros y educación superior

2.1.3 Estrategias frente a la competencia

Para competir eficazmente, las empresas familiares deben comenzar por un análisis profundo de la competencia: ¿Quiénes son? ¿Qué ofrecen? ¿Cuáles son sus precios, calidad, canales, comunicación y propuesta de valor?, el informarse superficialmente no complementa la falta mapeo competencias fuertes, debilidades visibles, nichos poco atendidos y tendencias emergentes en la industria, permitiendo identificar ventajas competitivas propias o posibles áreas donde diferenciarse, minimizando el riesgo de reaccionar demasiado tarde frente a movimientos del mercado, por lo que este análisis es la base para diseñar respuestas que marquen la diferencia. (Gómez, Vélez, Grajales, & Barrientos, 2024)

Una vez conocido el panorama competitivo, la estrategia debe incluir innovación (no solo en producto o servicio, sino también en modelos de negocio, canales de distribución o experiencia al cliente) para no depender únicamente del precio como medio de competencia; innovar permite generar valor percibido que no pueden replicar fácilmente los competidores, así se construye una relación diferenciada con el cliente, puesto que en PYMEs familiares, la innovación continua mantiene relevancia frente a empresas más grandes.

Otra estrategia frente a la competencia es la especialización, al concentrarse en un segmento de mercado, nicho o necesidad específica en donde la empresa familiar pueda destacar por su mejor conocimiento, servicio personalizado o adaptación cultural, permitiendo ajustar mejor los mensajes, fidelizar clientela y mantener márgenes más altos, incluso frente a competidores que operan masivamente, las empresas que adoptan estrategias de nicho obtienen mejores niveles de rentabilidad y sostenibilidad.

Resulta lucrativo y útil diferenciarse a través de la marca, su historia, valores y reputación, en el contexto de empresa familiar, la identidad familiar puede usarse como ventaja competitiva si se comunica bien: autenticidad, legado, compromiso ético, estos atributos pueden generar confianza en consumidores modernos que valoran no solo el producto, sino quién lo produce, puesto que la gestión de la marca-familia potencia la percepción de confianza y conexión emocional en los mercados. (Coto, 2023)

Una estrategia complementaria es la mejora continua en la eficiencia operativa para reducir costos, optimizar procesos internos y logística, sin sacrificar calidad, la empresa puede competir con tiempos de entrega más cortos, servicio más ágil, precios más competitivos o incluso con mejor rentabilidad aun con menores márgenes, en PYMEs familiares la eficiencia operativa combinada con innovación es un diferenciador para sostener la competitividad.

Frente a competidores, ayuda la alianza estratégica, como son las colaboraciones con otras empresas, asociaciones sectoriales, redes de distribución, o acuerdos que permitan compartir recursos, tecnología o canales, permitiendo reducir costes de entrada, mejorar alcance de mercado o aprovechar economías de escala, lo que puede equilibrar la balanza frente a competidores más grandes, puesto que dichas colaboraciones amplían el mercado y fortalecer presencia. (Llopis, 2025)

Mantenerse atento al entorno cambiante (cambios en regulaciones, tendencias tecnológicas, preferencias del consumidor, nuevas amenazas competitivas) y adoptar una mentalidad de adaptación continua es indispensable, estrategias estáticas corren el riesgo de volverse obsoletas, las empresas familiares que han sobrevivido con éxito han integrado mecanismos de retroalimentación, medición de resultados, ajustes rápidos y aprendizaje constante, permitiendo no solo enfrentar a la competencia sino anticiparla.

Tabla 2.1.3. Cuadro comparativo de las Estrategias frente a la competencia

Tipo de estrategia	Sectorización	Ventajas	Desventajas	Recursos aplicados	Resultados
Estrategia de diferenciación	Industria manufacturera, servicios y tecnología.	Permite destacar el producto o servicio frente a los competidores, generando valor añadido.	Puede implicar altos costos en innovación y desarrollo; difícil de mantener a largo plazo.	Innovación, diseño, talento humano, marketing.	Incremento del valor de marca y preferencia del consumidor.

Estrategia de liderazgo en costos	Producción masiva, retail, bienes de consumo.	Mejora la competitividad por precios bajos y eficiencia operativa.	Puede reducir márgenes de ganancia; riesgo de pérdida de calidad percibida.	Economías de escala, automatización, control de gastos.	Mayor participación de mercado y ventas sostenidas.
Estrategia de enfoque o nicho	PYMEs, empresas familiares, productos especializados.	Se centra en un segmento específico del mercado, aprovechando necesidades no cubiertas.	Mercado limitado; dependencia de un solo nicho.	Estudios de mercado, segmentación, servicio personalizado.	Fidelización de clientes y crecimiento sostenido en un segmento.
Estrategia de innovación disruptiva	Tecnología, startups, industrias creativas.	Introduce productos o servicios completamente nuevos que transforman el mercado.	Alta inversión en I+D y riesgo de fracaso inicial.	Investigación, desarrollo, cultura de innovación.	Ventaja competitiva sostenible y notoriedad en el mercado.
Estrategia de alianzas estratégicas	Sectores industriales, tecnológicos y de exportación.	Permite acceder a nuevos mercados, recursos y conocimiento compartido.	Riesgo de dependencia o pérdida de autonomía.	Cooperación empresarial, acuerdos comerciales, transferencia tecnológica.	Expansión internacional y optimización de recursos.
Estrategia de sostenibilidad competitiva	Agroindustria, energía, turismo, manufactura.	Mejora la reputación y fortalece la responsabilidad social corporativa.	Costos iniciales elevados y retorno de inversión a largo plazo.	Energías limpias, gestión ambiental, innovación social.	Posicionamiento ético y lealtad de clientes conscientes.

Autoría de contenido inédito

Las estrategias frente a la competencia son fundamentales para definir la posición que una empresa ocupa dentro de su entorno de mercado, la estrategia de diferenciación se orienta a generar valor agregado a través de atributos únicos que distingan al producto o servicio, este tipo de estrategia fortalece la fidelización del cliente, aunque requiere inversión constante en innovación y creatividad, las empresas que logran diferenciarse con éxito pueden mantener ventajas sostenibles incluso en contextos de alta competencia.

El liderazgo en costos es una estrategia efectiva en sectores donde el precio es un factor decisivo, a través de la eficiencia operativa, la automatización y el control de gastos, las organizaciones pueden ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad fundamental, el riesgo radica en que la reducción excesiva de costos puede afectar la percepción del consumidor si no se gestiona equilibradamente.

La estrategia de enfoque o nicho es ideal para pequeñas y medianas empresas que desean concentrar sus esfuerzos en segmentos específicos, desarrollando una oferta altamente personalizada, esto favorece la creación de relaciones más cercanas con los clientes, generando confianza y diferenciación en mercados saturados; sin embargo, su alcance limitado exige vigilancia constante ante cambios en las preferencias del segmento objetivo.

Las estrategias basadas en sostenibilidad e innovación se han consolidado como pilares modernos de la competitividad, la sostenibilidad permite fortalecer la reputación corporativa y atraer consumidores comprometidos con el entorno, mientras que la innovación disruptiva impulsa la creación de nuevos modelos de negocio. Ambas estrategias requieren recursos significativos, pero aportan valor a largo plazo, fortaleciendo la resiliencia y adaptabilidad empresarial en escenarios globales y cambiantes.

2.2 Segmentación, targeting y posicionamiento (STP)

2.2.1 Estrategias de microsegmentación

La microsegmentación va más allá de la segmentación tradicional al dividir la base de clientes en grupos muy específicos, basados no solo en variables demográficas sino en comportamientos, valores, frecuencia de compra y patrones individuales, esta estrategia permite identificar microgrupos cuyo poder de conversión o lealtad puede ser elevado, aun si su tamaño absoluto es pequeño, caracterizando negocios que operan con microsegmentación, se muestra que se busca entregar contenido y valor tan personalizado que sus clientes perciben la oferta como casi exclusiva, lo que mejora satisfacción y retención. (Vanegas & Fajardo, 2023)

Para diseñar una estrategia de microsegmentación eficaz, se recopila datos granulares del cliente, como el historial de compras, hábitos de uso del producto, interacción digital, feedback, e incluso contexto geográfico local, logrando distinguir microsegmentos basados en intención o valor (por ejemplo, segmentar por clientes que compren con frecuencia o alto valor monetario), este tipo de segmentación basada en RFM (Recency, Frequency, Monetary) personaliza comunicaciones, ajusta promociones y anticipa el abandono de clientes.

Un componente de microsegmentación es la automatización y la utilización de análisis predictivo, lo que permite escalar la personalización sin perder precisión, herramientas digitales, inteligencia artificial y algoritmos pueden identificar patrones ocultos que no serían evidentes con observación manual, y sugerir acciones para cada microsegmento, logrando no solo segmentar, sino adaptar estrategias muy específicas en tiempo real, enfatizado el uso de estos recursos para mejorar eficiencia y retorno sobre inversión.

Tabla 2.2.1. Estrategias de microsegmentación en marketing

Aspecto	Descripción
Definición	La microsegmentación consiste en dividir el mercado en grupos muy reducidos y específicos, atendiendo a características detalladas de los consumidores (hábitos de compra, intereses, comportamientos digitales).
Estrategias	- Segmentación por comportamiento digital (uso de apps, redes sociales). - Segmentación por personalización de experiencias (recomendaciones en línea, email marketing segmentado). - Segmentación predictiva (uso de Big Data e IA para anticipar preferencias).
Ventajas	- Mayor precisión en la identificación de necesidades. - Optimización del uso de recursos en campañas específicas. - Incremento en la fidelización y satisfacción del cliente.
Dificultades	- Requiere inversión en tecnología y analítica de datos. - Posibles problemas de privacidad y manejo de datos sensibles. - Complejidad para mantener actualizado el perfil de cada microsegmento.
Resultados	- Campañas más efectivas y con mayor tasa de conversión. - Construcción de relaciones más cercanas con los clientes. - Ventaja competitiva frente a empresas que solo aplican segmentación general.

Autoría de contenido inédito

Acorde al Cuadro 2.2.1 nos permite dividir el mercado en grupos muy específicos, logrando campañas personalizadas y mayor fidelización. Se destacan estrategias como la segmentación por comportamiento digital, la personalización y el uso de Big Data e inteligencia artificial. Entre sus ventajas sobresale la precisión y efectividad en la captación de clientes, aunque enfrenta dificultades vinculadas a la inversión tecnológica y la gestión de datos sensibles. En

general, la microsegmentación ofrece resultados positivos, como mayores conversiones y una ventaja competitiva frente a enfoques tradicionales.

Otro aspecto estratégico consiste en determinar qué microsegmentos priorizar, puesto que no todos los microgrupos serán igualmente rentables o accesibles, algunos pueden requerir costos de adaptación elevados, canales de comunicación especializados o inversión tecnológica significativa, la priorización debe hacerse considerando tamaño real, costes de servir al segmento, posibilidad de fidelización, margen de beneficio, y alineación con los valores y capacidades de la empresa, se debe seleccionar los microgrupos que aportan alto valor con menor complejidad operativa. (Parra, 2025)

La personalización del mensaje para cada microsegmento es otra estrategia crítica, por lo que se debe adaptar lenguaje, medios, ofertas, diseño visual, tiempos de comunicación, exigiendo creatividad y flexibilidad, pues el contenido debe resonar con las motivaciones específicas de cada microgrupo, por ejemplo, clientes frecuentes pueden responder mejor a recompensas o programas VIP, mientras que clientes nuevos podrían necesitar demostraciones o garantías adicionales, estas estrategias de microsegmentación correctamente implementadas demuestran mejoras en las tasas de conversión y fidelización notablemente.

La medición y retroalimentación constante son vitales para perfeccionar la microsegmentación, monitoreando indicadores específicos de desempeño por microsegmento, como la tasa de respuesta, tasa de retención, ticket promedio, churn, etcétera, permitirán ajustar acciones, redistribuir recursos hacia los microsegmentos más rentables y refinar los criterios de segmentación. (Cortez, 2023)

La microsegmentación ofrece ventajas estratégicas para empresas familiares pues permite maximizar el valor del cliente, aumentar la lealtad, optimizar el uso de recursos y diferenciarse de competidores generalistas, aunque su implementación puede implicar complejidad inicial y necesidad de inversión en recopilación y análisis de datos, los retornos (en satisfacción del cliente, fidelización, eficiencia y posicionamiento de marca) suelen compensar, en un entorno competitivo, microsegmentarse bien puede ser la diferencia entre alcanzar una ventaja sostenible o quedarse rezagado.

2.2.2 Posicionamiento de marca y producto

El posicionamiento de marca consiste en la estrategia mediante la cual una marca se establece en la mente del consumidor como una opción diferencial frente a la competencia, ser valorada por razones únicas como atributos, valores, experiencias o promesas que generan preferencia, este posicionamiento debe construirse con coherencia entre lo que la marca dice, lo que hace y cómo lo hace, para lograr que los mensajes sean creíbles y permanentes. (Molano, 2024)

Para lograr un posicionamiento enérgico de producto, se define el público objetivo y comprender sus necesidades, motivaciones, percepciones e insatisfacciones con lo que existe actualmente en el mercado, permitiendo diseñar ventajas competitivas tangibles como calidad superior, diseño, funcionalidad, servicio y también ventajas emocionales o simbólicas, advirtiendo que el posicionamiento debe ser basado en beneficios reales y percibidos genera mayor lealtad y valor para el cliente.

La diferenciación ayuda a elegir qué atributo o combinación de atributos hará que la marca o producto se distinga, puede ser por calidad, precio, innovación, sostenibilidad, estilo de vida y personalidad; lo importante es que dicho atributo resulte relevante para el cliente objetivo y difícil de igualar por los competidores, descubriendo el diferenciador auténtico posiciona la marca con éxito. (Narvaez, 2025)

La consistencia a lo largo de los puntos de contacto con el público (branding interno y externo, diseño, comunicación, servicio) aporta credibilidad al posicionamiento, la identidad visual, mensajes, experiencia de usuario y valores corporativos deben estar alineados para que la percepción que se busca crear no se vea desmentida por experiencias negativas o disonantes, puesto que la identidad corporativa vivida internamente refuerza el valor del posicionamiento cuando los empleados también actúan como embajadores de marca.

El posicionamiento no es estático, requiere de seguimiento, adaptación y medición, mediante herramientas como mapas perceptuales, encuestas de percepción de marca, estudios de competencia y análisis de posicionamiento comparativo ayudan a entender cómo la marca está situada frente a otras en la mente del consumidor, puesto que usar estas métricas sirven para el reconocimiento, diferenciación percibida y preferencia para evaluar los resultados.

En entornos digitales, posicionar productos también implica optimizar su visibilidad online, contenido, SEO, redes sociales, presencia en marketplaces y reseñas de usuarios, el producto debe comunicar su posición no solo con publicidad tradicional, sino aprovechando medios digitales para reforzar atributos relevantes, estas estrategias digitales centradas en posicionamiento implican adaptar mensajes para distintos canales manteniendo coherencia en el “storytelling” de marca producto. (Tello & Feijó, 2024)

El éxito del posicionamiento reside en la congruencia entre lo prometido y lo entregado, si la marca comunica atributos de calidad, sostenibilidad, exclusividad u otros, sus productos deben cumplir esas promesas, de lo contrario, el posicionamiento pierde credibilidad; por ello, las empresas que logran alinear su oferta con su posicionamiento tienen más posibilidades de fidelizar clientes, diferenciarse sosteniblemente y construir reputación a largo plazo.

Tabla 2.2.2. Posicionamiento de marca y producto

Categoría	Estilos de marca	Tipos de productos	Estrategias	Beneficios	Resultados
Marca corporativa	Identidad institucional, branding global	Productos de múltiples líneas o divisiones	Reforzar valores organizacionales, coherencia en comunicación	Reconocimiento amplio, confianza en la organización	Lealtad del cliente y mayor valor percibido en todos los productos.
Marca individual	Enfoque en producto único	Bienes de consumo masivo, alimentos, bebidas	Diferenciación clara frente a la competencia	Posicionamiento directo en la mente del consumidor	Incremento de ventas y ventaja competitiva en mercados saturados.
Marca de servicio	Basada en experiencia y relación	Turismo, educación, salud, consultoría	Personalización, calidad en la atención, innovación	Fidelización y recomendación boca a boca	Mayor retención de clientes y reputación positiva en sectores sensibles.
Marca premium	Exclusividad, estatus, lujo	Moda, tecnología de alta gama	Storytelling, diseño, estrategias aspiracionales	Margen de ganancia elevado, diferenciación por calidad	Consolidación de imagen aspiracional y fidelización de clientes exclusivos.
Marca sostenible	Responsabilidad social y ambiental	Productos ecológicos, reciclados	Eco-marketing, certificaciones, transparencia	Reputación ética, conexión con consumidores conscientes	Valor compartido, mejor reputación y cumplimiento de ODS.
Marca digital	Innovación, cercanía en canales online	Apps, e-commerce, productos digitales	SEO, SEM, omnicanalidad, influencers	Cercanía con audiencias jóvenes, rapidez en el posicionamiento	Visibilidad online, interacción constante y crecimiento acelerado de la marca.

Notas aclaratorias

- El posicionamiento de marca es clave para diferenciarse en mercados saturados y construir valor emocional en el consumidor.
- La elección entre marca corporativa o individual depende de la estrategia global y del portafolio de productos.
- Las marcas de servicio requieren más énfasis en la experiencia que en el producto tangible.
- El posicionamiento premium se apoya en la percepción de calidad, exclusividad y estatus social.
- Las marcas sostenibles están en auge, respondiendo a consumidores que valoran la ética y la responsabilidad social.
- En el ámbito actual, el posicionamiento digital es indispensable para alcanzar a clientes hiperconectados y segmentados.
- El éxito de estas estrategias debe medirse con indicadores como valor percibido, fidelización y participación de mercado.
- En empresas familiares, el posicionamiento efectivo refuerza la tradición y el legado, mientras proyecta modernidad y competitividad

Considerando los puntos mencionados, podemos indicar como “La Marca País Ecuador” fue galardonada en el año 2025 con el premio BestReBrand o Identidad Visual en los Best Branding Awards, un reconocimiento que expone cómo la nueva estrategia de identidad visual ha logrado destacar internacionalmente, evidencia que la renovación de la marca país ha impulsado su posicionamiento en la mente de audiencias locales e internacionales.

Este reconocimiento revela los beneficios de una estrategia bien implementada de branding institucional, pues mayor visibilidad, legitimidad y capacidad de atraer turismo, inversiones y orgullo nacional, pese a los costos y desafíos de consensuar una nueva imagen (mencionados en los medios locales), la ejecución coherente y su difusión efectiva han permitido que Ecuador refuerce su marca en el extranjero y en plataformas globales. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2025)

2.2.3 Estrategias de reposicionamiento

El reposicionamiento es una estrategia que muchas marcas adoptan cuando su posicionamiento original ya no se alinea con las expectativas del mercado o con los cambios en el entorno competitivo, no se trata solo de cambiar la imagen visual, sino de transformar cómo los consumidores perciben la marca (su valor, personalidad y promesa) puesto que los consumidores valoran que una marca mantenga sus valores originales incluso mientras se adapta a nuevas demandas. (DOISZ, 2025)

Para comenzar un reposicionamiento, primero es necesario realizar un análisis detallado del mercado actual, cómo han evolucionado las preferencias del consumidor, qué hacen los competidores, qué brechas existen en las propuestas de valor, y hacia dónde se dirigen las tendencias, este diagnóstico permite identificar si la marca debe reposicionarse por razones como cambio de público objetivo, crisis de reputación, ampliación de línea, o para modernizar su imagen, destacando este paso como condición previa indispensable para evitar errores costosos.

Se debe redefinir la propuesta de valor de la marca; es decir, qué nuevo beneficio o atributo se comunicará para conectar con los consumidores actuales o nuevos, esta redefinición puede implicar enfatizar atributos distintos (como sostenibilidad, innovación, responsabilidad social, diseño y tecnología) o darle mayor peso a dimensiones emocionales que antes no se exploraban, por lo que muchas marcas reposicionan su discurso para adaptarlo a valores emergentes en los públicos. (Kaizen, 2024)

Un cambio visual y comunicativo suele acompañar la nueva propuesta de valor, como eslóganes, identidad gráfica, tono de voz, canales de transmisión, mensajes, narrativas, y todos los elementos visuales y simbólicos que comunican la marca, este ajuste debe hacerse con coherencia y autenticidad, de modo que no se pierda la conexión con los clientes leales y la esencia original, mientras se atraen nuevos segmentos, para que las marcas modifiquen sus logotipos, empaques o líneas de producto como parte del reposicionamiento.

La comunicación del cambio informa a los públicos internos (empleados) y externos (clientes, medios, stakeholders) sobre las razones del reposicionamiento, los beneficios del nuevo enfoque, y cómo les afecta, el lanzamiento debe ser estratégico, consistente en todos los puntos de contacto, y frecuentemente acompañado de campañas que refuercen la novedad sin dejar de respetar el legado de la marca, destacando que un reposicionamiento que no se comunica adecuadamente puede generar confusión o desconexión con el público.

Una vez ejecutado el cambio, se vuelve indispensable medir su impacto mediante indicadores como el reconocimiento de marca, percepción del nuevo posicionamiento, tasa de conversión, cambios en participación de mercado y fidelidad, que monitoreen reacciones del público objetivo, ventas y rentabilidad para detectar posibles ajustes y debe realizarse un seguimiento continuo tras el reposicionamiento para asegurar que los cambios generen resultados positivos. (Suski, 2024)

El reposicionamiento debe considerarse un proceso dinámico, no puntual, el contexto sigue cambiando, por las nuevas tecnologías, nuevos competidores, tendencias sociales, culturales o medioambientales emergentes, modificaciones legales o económicas, mantenerse flexible para adaptar lo que no funciona, ajustar mensajes, productos o servicios, y reevaluar segmentos permite que el reposicionamiento siga siendo relevante y sostenible en el tiempo, como un ciclo de adaptación y evaluación constante.

Tabla 2.2.3. Estrategias de reposicionamiento en marketing

Categoría	Métodos	Estrategias	Beneficios	Resultados
Reposicionamiento por producto	Innovación, rediseño, mejora de calidad	Cambiar características, rediseñar envases, añadir funcionalidades	Renovación de la propuesta de valor, atracción de nuevos segmentos	Incremento en ventas, mayor aceptación y diferenciación en el mercado.
Reposicionamiento por precio	Ajustes de precios, promociones, valor agregado	Estrategia low cost o premiumización	Llegar a públicos sensibles al precio o con aspiraciones de exclusividad	Expansión hacia nuevos nichos y optimización de márgenes.
Reposicionamiento por mercado	Segmentación nueva, targeting alternativo	Ingresar a mercados distintos o ampliar cobertura geográfica	Adaptación a tendencias y diversificación de clientes	Crecimiento de participación de mercado y reducción de riesgos de dependencia.

Reposicionamiento por comunicación	Campañas ATL/BTL, storytelling, branding emocional	Rediseñar mensajes, cambiar slogan, enfatizar valores	Refuerzo de identidad y conexión emocional con consumidores	Mejor recordación de marca y consolidación de reputación positiva.
Reposicionamiento por sostenibilidad	Certificaciones, eco-marketing, RSE	Posicionar la marca como responsable social y ambiental	Atracción de consumidores conscientes, legitimidad ética y reputacional	Mejora de imagen pública y mayor competitividad en mercados sostenibles.

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- El reposicionamiento no implica abandonar totalmente la identidad de marca, sino ajustarla a nuevos contextos o demandas.
- Es clave en entornos cambiantes donde la competencia, tecnología o hábitos de consumo obligan a replantear la estrategia.
- El reposicionamiento por producto es uno de los más comunes y efectivos cuando se busca revitalizar la oferta.
- Cambiar el precio debe estar alineado con la percepción de valor del cliente para evitar pérdida de credibilidad.
- Reposicionar en nuevos mercados puede ser una vía para crecer sin canibalizar segmentos actuales.
- La comunicación es esencial: un buen reposicionamiento necesita transmitir de manera clara los cambios al consumidor.
- Las tendencias actuales muestran que el reposicionamiento hacia la sostenibilidad está ganando fuerza globalmente.
- El éxito debe medirse con indicadores como aumento de ventas, participación de mercado, engagement y reputación.

Denotando los ítems mencionados anteriormente, podemos ejemplificar a la empresa Pronaca, puesto que recientemente llevó a cabo un reposicionamiento de marca mediante la renovación de su arquitectura de marca, con una identidad visual más vibrante y humana, a través de este cambio buscan reforzar no solo su imagen corporativa hacia sus clientes, sino también alinearse más fuertemente con valores de sostenibilidad y compromiso social, intentando reposicionarse como una marca responsable, cercana y moderna dentro del mercado alimenticio nacional. (Aluzian, 2025)

Este reposicionamiento ha permitido a Pronaca revitalizar su percepción frente al consumidor, generar mayor recordación de marca y fortalecer su vínculo emocional con los públicos locales, aunque los efectos en indicadores de ventas todavía deben confirmarse con datos públicos, la estrategia visual y de comunicación ha sido reconocida como un paso estratégico para adaptarse a nuevas demandas de consumo más consciente.

2.3 Formulación y evaluación de estrategias de marketing

2.3.1 Estrategias de producto, precio, plaza y promoción (4Ps)

Las estrategias de producto comienzan por diseñar ofertas que realmente satisfagan necesidades específicas del público objetivo, diferenciándose de la competencia, no sólo se trata de características físicas, sino también de la calidad, empaquetado, marca, servicio postventa y extensiones de línea; en contextos cambiantes, las empresas familiares que innovan su producto logran mantenerse relevantes, puesto que un producto con valor agregado facilita que el cliente perciba la propuesta como superior frente a alternativas homogéneas. (Mendoza R. , 2023)

En cuanto al precio, hay que hallar un equilibrio entre lo que valora el cliente y los costos reales de la empresa, asegurando rentabilidad, estrategias como precios psicológicos, descuentos estacionales, precios dinámicos o tarifas diferenciadas por versión del producto son herramientas poderosas; en el comercio electrónico, por ejemplo, ajustar precios en función de la demanda o competir con ofertas relámpago puede marcar diferencia, señalando que precios adecuados al valor percibido incrementan las conversiones y la percepción de justicia hacia la marca.

La plaza (o distribución) abarca los canales físicos y digitales por los cuales el producto llega al cliente; la disponibilidad, la logística, el inventario, la cobertura territorial, la proximidad al consumidor y la experiencia de compra influyen decisivamente en la decisión de compra, estrategias efectivas incluyen combinar tienda física con eCommerce, puntos de recolección, envíos rápidos, ubicaciones estratégicas y alianzas con distribuidores locales, prevaleciendo que elegir bien los canales permite mayor alcance sin perder coherencia con la imagen de la marca.

La promoción consiste en definir cómo comunicar el producto, su precio, valor y disponibilidad al público objetivo, incluyendo los medios tradicionales (radio, prensa, vallas) y digitales (redes sociales, correo electrónico, publicidad online), así como publicidad de influenciadores, contenido relevante y promociones puntuales, puesto que mantener coherencia en el mensaje con la identidad de la marca genera confianza, reforzando la narrativa y conectar emocionalmente con los consumidores mediante storytelling mejora la eficacia de la promoción. (Trilogi, 2023)

Estas cuatro variables no funcionan aisladas; la estrategia de marketing operativo exige integrarlas de forma coherente, por ejemplo, un producto premium exigirá un precio acorde, canales que refuercen esa imagen (boutiques, tiendas especializadas o plataformas premium) y una promoción que destaque calidad, exclusividad o valores elevados, si alguna de las 4Ps no está alineada, la percepción puede fragmentarse o generar disonancia, puesto que la mezcla de marketing coordinada mantiene una propuesta de valor consistente.

En mercados digitales o eCommerce, algunas adaptaciones de las 4Ps se vuelven necesarias, el producto debe presentarse online con descripciones claras, fotos, videos de calidad, reseñas; el precio debe tener transparencia, facilidad de pago, política de devoluciones; la plaza implica logística de distribución, tiempos de envío, cobertura; la promoción se nutre de SEO, redes sociales, publicidad de pago y analítica, en análisis aplicar cada "P" en eCommerce muestra que el cuidado en UX y logística impacta fuertemente en conversión. (Staff, 2023)

El evaluar la efectividad de las estrategias de las 4Ps, se deben establecer métricas específicas, como la participación de mercado, margen bruto, tasa de conversión, costos de distribución, retorno de campañas promocionales, satisfacción del cliente y fidelización, las empresas familiares pueden ajustar elementos de la mezcla según los resultados, retroalimentación del

mercado o cambios en la competencia, revisando periódicamente cada P, especialmente promoción y distribución, permite adaptarse rápido y mantener competitividad.

Tabla 2.3.1. Estrategias de las 4Ps en marketing

Categoría	Métodos	Estrategias	Beneficios	Resultados
Producto	Innovación, diseño, diferenciación, sostenibilidad	Desarrollo de nuevos productos, rediseño de envases, certificaciones ecológicas	Adaptación a necesidades del cliente y creación de valor diferencial	Mayor aceptación del mercado, fidelización y ventaja competitiva.
Precio	Estrategias de valor, discriminación de precios, premiumización	Estrategias de bajo costo, precios dinámicos, precios de prestigio	Accesibilidad para distintos segmentos y maximización de rentabilidad	Expansión de mercado y optimización de márgenes.
Plaza	Canales físicos y digitales, distribución directa e indirecta	Omnicanalidad, alianzas con distribuidores, logística eficiente	Ampliación de cobertura y facilidad de acceso al producto	Incremento en ventas y reducción de barreras geográficas.
Promoción	ATL, BTL, marketing digital, storytelling	Publicidad multicanal, campañas emocionales, estrategias de engagement	Mayor visibilidad, conexión emocional y posicionamiento de marca	Recordación de marca, fidelización y consolidación de reputación positiva.

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- La escala inicia en el producto, porque sin una propuesta de valor clara y diferenciada no es posible sostener las otras estrategias.
- El precio depende directamente del valor percibido del producto; aquí se decide cómo se monetiza la propuesta creada.
- La plaza asegura que el producto con su precio definido llegue al consumidor en el lugar y momento adecuados.
- La promoción es el nivel superior de la escala, encargada de comunicar y reforzar la propuesta de valor en la mente del consumidor.
- Cada nivel de la escala fortalece al siguiente: un buen producto facilita fijar precio; un precio atractivo potencia la distribución; y una buena plaza mejora la efectividad de la promoción.
- La continuidad también implica retroalimentación: si la promoción no resulta, se deben revisar las fases anteriores (producto, precio, plaza).
- Esta escala es especialmente útil para empresas familiares, ya que les permite planificar paso a paso sus estrategias de marketing.
- Medir los resultados en cada nivel con KPIs garantiza la efectividad del conjunto de las 4Ps como sistema integrado

Considerando las características mencionadas, podemos ejemplificar como caso parcial, una indagación en el sector avícola de la provincia de Tungurahua de Ecuador, en el cual se analiza el comportamiento del consumidor frente al marketing, señalando cómo los productos, los precios y los canales de distribución influyen en la preferencia del cliente rural. (Fiallos, Guamán, & Altuna, 2025)

También existe un reporte correspondiente al año 2025 de que algunas marcas ecuatorianas han adoptado tecnologías de marketing digital para mejorar su promoción y distribución, por ejemplo, Ecuatravel que utiliza sistemas inteligentes de recomendación para sus rutas y ha logrado un incremento del 30% en ventas online bajo esta tendencia; denotando la integración de “plaza” y “promoción” digital en el marketing. (Jiménez, 2025)

2.3.2. Marketing mix en empresas familiares

El marketing mix para empresas familiares empieza por el producto, que debe reflejar no solo funcionalidad y calidad, sino también identidad y valores de la familia propietaria, estos negocios suelen contar con historias, orígenes o tradiciones que pueden ayudar a diferenciar el producto si se incorporan al diseño, empaquetado o servicio; un reto importante es modernizar sin perder autenticidad, pues los consumidores actuales valoran lo local, lo cercano, lo artesanal, pero también la innovación, aquellas PYMES que adaptan sus productos integrando atributos locales y sostenibles obtienen ventaja competitiva. (Gómez, Vélez, Grajales, & Barrientos, 2024)

En lo que respecta al precio, las empresas familiares enfrentan el equilibrio entre mantener márgenes suficientes y ofrecer precios atractivos al cliente, dado que muchas tienen estructuras menos escalables o recursos más ajustados que grandes corporaciones, deben ser creativas en estrategias como precios escalonados, ofertas especiales por volumen o fidelización, y valorar la percepción del cliente sobre el valor recibido, el fijar precios basados en valor percibido, más que solo en costos, mejora sustancialmente la aceptación del mercado.

La plaza o distribución, en empresas familiares cobra relevancia, puesto que muchas operan en mercados locales o regionales donde la logística, la infraestructura y los canales tradicionales siguen siendo determinantes, sin embargo, la digitalización y el comercio electrónico han abierto nuevas posibilidades para ampliar cobertura sin necesariamente multiplicar gastos fijos, por ejemplo, las tiendas en Ecuador, combinan puntos físicos con canales online mejorando no solo la presencia, sino también la resiliencia ante interrupciones.

En cuanto a la promoción, las empresas familiares deben aprovechar tanto las estrategias tradicionales como digitales, adaptando mensajes que resalten su carácter, su historia, compromiso social o calidad local, la narrativa de marca-familia puede ser una fortaleza si se comunica con autenticidad, la coherencia en todos los puntos de contacto como las redes sociales, servicio al cliente, empaques o publicidad local, identifican que las promociones que integran storytelling, responsabilidad social y enfoque comunitario tienden a generar mayor cercanía y lealtad. (Sevilla & Salazar, 2022)

Para las empresas familiares la coordinación entre las 4 Ps puede ser más desafiante que para las grandes empresas, debido a limitaciones de recursos, resistencia al cambio generacional o menor especialización en marketing, es frecuente que producto o precio se definan internamente sin considerar suficientemente la plaza o promoción, lo que produce discrepancias en la experiencia que recibe el cliente, superar esa fragmentación exige planificación estratégica, profesionalización y, en algunos casos, la incorporación de asesores externos.

La adaptabilidad del marketing mix a los cambios del entorno, como las variaciones de preferencias, influencias culturales, tendencias tecnológicas o crisis económicas, las empresas familiares que tienen mayor flexibilidad en ajustar la mezcla, por ejemplo, modificando líneas de producto, ajustando precios o cambiando canales de distribución, logran mantener competitividad, monitorizando constantemente su entorno y ajustan su mix, logran mejores niveles de satisfacción del cliente y sostenibilidad financiera. (Tircio, 2024)

El evaluar la efectividad del marketing mix es indispensable, por medir cómo cada P contribuye a los objetivos estratégicos, qué combinaciones funcionan mejor, dónde hay desperdicio de recursos o puntos débiles, las empresas familiares pueden usar herramientas simples como encuestas de satisfacción, análisis de ventas por canal, márgenes por producto, conversión online/offline y retorno de inversión en publicidad, la medición y ajuste constante reconoce que el mix evolucione para adaptarse mejor al público objetivo sin perder la esencia familiar

Tabla 2.3.2. Marketing mix en empresas familiares del Ecuador

Empresa	Sector	Estrategia	Producto	Precio	Plaza	Promoción
Pronaca	Alimentos	Sostenibilidad más portafolio masivo	Portafolio cárnico y procesados, iniciativa “Estrategia de Sostenibilidad 2030”	Estrategias de valor por línea y formatos familiares	Cobertura nacional con red logística propia y retail	Comunicación corporativa y sostenibilidad como driver reputacional.
Pacari	Chocolates premium	Diferenciación por origen más orgánico	Chocolate fino de aroma, orgánico, comercio justo	Posicionamiento premium por calidad y certificaciones	Tiendas propias, e-commerce y retailers selectivos	Storytelling de origen y premios internacionales.
La Fabril	Consumo masivo & B2B	Innovación más multi-marca	Aceites, cuidado personal, insumos B2B; certificaciones de calidad	Arquitectura de precios por marca/ segmento	Cobertura nacional y exportación; retail y canal industrial	PR de sostenibilidad y marcas líderes en Top 50.
TÍA	Retail supermercado	Valor/ precio más marcas propias	Surtido amplio y marcas propias	Promos y “ahorros” periódicos	Red de tiendas más e-commerce	Campañas de precio y cercanía barrial.
Banco Pichincha	Servicios financieros	Transparencia más educación financiera	Productos de ahorro, crédito, pagos	Tarifas públicas y competitivas	Red nacional de agencias más canales digitales	Contenidos educativos y blogs 2025.
Ecuagenera	Floricultura (orquídeas)	Nicho global más eventos	Orquídeas especializadas (empresa familiar)	Precio especializado por rareza/colección	Tiendas, envíos y ferias/ eventos internacionales	Eventos 2025 y comunidad de aficionados.
KFC Ecuador	Gastronomía QSR	Escala más combos	Menú estándar más combos y cajas	Precio combo/ promos frecuentes	Domicilio, app y locales en todo el país	Promos constantes y geolocalización de locales.
Corporación Favorita	Retail/multiformato	Omnicanal más amplitud de surtido	Amplia canasta retail y marcas	Estrategias por categoría/valor	Cadena nacional más presencia regional	Branding corporativo y relación con comunidades.

Notas explicativas

- Enfoque “familiar” y profesionalización son varias de estas compañías nacen como negocios familiares y han profesionalizado su gestión; el mix se adapta a escala y legado.
- Producto como eje son la diferenciación por origen, calidad y certificaciones (Pacari y La Fabril) o amplitud de portafolio (Pronaca y Corporación Favorita).
- Precio según posicionamiento existe premium (Pacari), valor y ahorro (TÍA y KFC) o tarifas reguladas o transparencia (Banco Pichincha).
- Plaza omnicanal es la combinación tienda física más e-commerce más delivery es estándar para retail y QSR; exportación y ferias para nichos (Ecuagenera).
- Promoción con propósito: sostenibilidad y educación financiera elevan reputación (Pronaca y Banco Pichincha); en QSR y retail prevalecen promos y performance digital.
- Alineación con sostenibilidad son las certificaciones y reportes refuerzan la propuesta de valor y responden a consumidores conscientes (Pronaca y La Fabril).
- Escalabilidad del mix son las empresas de gran escala usan portafolios amplios y logística robusta; las de nicho compiten por especialización y comunidad.

2.3.3 Evaluación de la efectividad del marketing operativo



La evaluación de la efectividad del marketing operativo comienza con la definición de objetivos específicos y medibles, vinculados al plan estratégico de la empresa familiar, sin metas concretas, como aumentar ventas en un porcentaje, mejorar la retención de clientes o reducir costos de adquisición, cualquier medición queda floja. Por ello se debe reflejar aspectos operativos tangibles y estar alineados con los recursos disponibles para que los resultados sean válidos y útiles. (SYDLE, 2023)

Una vez fijados los objetivos, es indispensable seleccionar los indicadores de desempeño (KPIs) que permitan medir con precisión el avance hacia esos objetivos, en el marketing operativo, los KPIs comunes incluyen la tasa de conversión, retorno sobre la inversión publicitaria,

costo de adquisición de clientes, frecuencia de compra, participación de mercado local, entre otros, por ello las herramientas digitales y dashboards permiten visualizar estos indicadores en tiempo real o con periodicidad frecuente.

Los datos recolectados deben someterse a análisis comparativo, para comparar resultados actuales con metas previstas o con periodos anteriores para entender si las estrategias aplicadas están siendo efectivas, por ejemplo, si una campaña publicitaria no logra la tasa de conversión esperada, debe evaluarse si fue la creatividad del mensaje, el canal, el momento o el segmento elegido los que fallaron, esta comparación ayuda a identificar debilidades en las tácticas operativas.

Otro componente es la periodicidad del seguimiento; no basta medir una sola vez al final de la estrategia, las empresas familiares deberían hacer revisiones mensuales o trimestrales para detectar desviaciones a tiempo y ajustar acciones tácticas, esta agilidad es particularmente importante en entornos volátiles, donde los competidores, las preferencias del cliente o las condiciones externas cambian rápidamente. (Silva, 2021)

El análisis cualitativo es importante, puesto que, al escuchar al cliente, usar feedback, encuestas de satisfacción, monitorear opiniones en redes sociales y evaluar la experiencia de usuario, complementa los KPIs cuantitativos y da luces sobre percepciones, barreras o elementos emocionales que los indicadores numéricos no capturan.

Establecer umbrales o puntos de alerta como los niveles de desempeño por debajo de los cuales se active una revisión inmediata de la estrategia operativa, por ejemplo, si el CAC (costo por adquisición de cliente) sube por encima de un cierto porcentaje, si la tasa de churn (pérdida de clientes) supera una meta, o si la rentabilidad se redujo, estos puntos permiten reaccionar antes de que las pérdidas sean mayores. (Ciniello, 2024)

La evaluación de la efectividad del marketing operativo debe desembocar en la mejora continua: ajustar tácticas, reasignar presupuesto, modificar canales, optimizar procesos, probar nuevas ofertas o mensajes, para empresas familiares, este ciclo de evaluación-ajuste mejora los resultados a corto plazo, sino para asegurar sostenibilidad, coherencia con los valores de la empresa y adaptabilidad a cambios del mercado.

2.4 Referencias Bibliográficas

- Aluzian. (01 de 05 de 2025). Pronaca. Obtenido de Pronaca: <https://www.instagram.com/reel/DI2eE34pUAE/>
- Ciniello, C. (05 de 09 de 2024). Los 35 principales KPI de marketing que debe seguir. Obtenido de Los 35 principales KPI de marketing que debe seguir: <https://www.slingshotapp.io/es/blog/top-35-marketing-kpis-to-track>
- Cortez, M. (11 de 07 de 2023). La Era del Micro-Marketing: Las Estrategias Definitivas para 2023. Obtenido de La Era del Micro-Marketing: Las Estrategias Definitivas para 2023: <https://efectomentor.com/la-era-del-micro-marketing-las-estrategias-definitivas-para-2023/>
- Coto, L. (2023). Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2023. Transformarse para generar confianza. Obtenido de Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2023. Transformarse para generar confianza: <https://www.pwc.es/es/servicios/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2023.html>
- Departamento de Economía y Empresa. (2023). La Empresa Familiar en España. Obtenido de La Empresa Familiar en España: https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2023/11/LA-EMPRESA-FAMILIAR-EN-ES-PAN%CC%83A-2023_.pdf
- DOISZ. (24 de 01 de 2025). Estrategias de reposicionamiento de marca en tiempos de cambio. Obtenido de Estrategias de reposicionamiento de marca en tiempos de cambio: <https://doisz.com/es/blog/estrategias-de-reposicionamiento-de-marca/>
- EY Perú. (2024). Análisis de competencia. Obtenido de Análisis de competencia: https://www.ey.com/es_pe/services/assurance/benchmark-analysis
- Fiallos, E., Guamán, M., & Altuna, F. (10 de 06 de 2025). Comportamiento del consumidor frente al marketing mix de los productos generados por el sector avícola. Obtenido de Comportamiento del consumidor frente al marketing mix de los productos generados por el sector avícola: <https://mqrinvestigar.com/2025/index.php/mqr/article/view/658>
- Gómez, L., Castañeda, V., Castañeda, B., & Doria, T. (30 de 09 de 2024). Análisis del impacto estratégico de la Responsabilidad Social en las Empresas. Obtenido de Análisis del impacto estratégico de la Responsabilidad Social en las Empresas: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10011596.pdf>
- Gómez, L., Vélez, O., Grajales, N., & Barrientos, O. (06 de 2024). Estrategias de mercadeo en pequeñas y medianas empresas de familia para ser competitivas en Colombia. Obtenido de Estrategias de mercadeo en pequeñas y medianas
- Jiménez, S. (28 de 08 de 2025). Marketing Digital Ecuador 2025: Tendencias que Transforman Marcas. Obtenido de Marketing Digital Ecuador 2025: Tendencias que Transforman Marcas: <https://sergio.ec/marketing-digital-ecuador-2025-tendencias-que-transforman-marcas/>
- Juárez, B. (21 de 11 de 2023). El poder del benchmarking: identificar prácticas best-in-class para inspirarse e innovar. Obtenido de El poder del benchmarking: identificar prácticas best-in-class para inspirarse e innovar: <https://blog.apcpublicidad.com/el-poder-del-benchmarking-identificar-practicas-best-in-class-para-inspirarse-e-innovar>
- Kaizen, S. (2024). ¿Cómo Reposicionar una Marca en el Mercado?: Estrategias Clave para Tener Éxito. Obtenido de ¿Cómo Reposicionar una Marca en el Mercado?: Estrategias Clave para Tener Éxito: <https://www.kaizen-startups.com/blog/cmo-reposicionar-una-marca-en-el-mercado-estrategias-clave-para-tener-xito>
- Lenguaza, M., Sosa, J., & Riquelme, C. (30 de 12 de 2023). Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares. Obtenido de Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares: <https://www.redalyc.org/journal/7497/749780131038/html/>

- Llopis, E. (05 de 2025). La gestión de marca en la empresa familiar: estrategia marca-familia. Obtenido de La gestión de marca en la empresa familiar: estrategia marca-familia: <https://www.harvard-deusto.com/la-gestion-de-marca-en-la-empresa-familiar-estrategia-marca-familia>
- Mendoza, R. (01 de 02 de 2023). Las 4 P del marketing: cuáles son, definición y ejemplos. Obtenido de Las 4 P del marketing: cuáles son, definición y ejemplos: <https://es.semrush.com/blog/las-4-p-del-marketing/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (16 de 05 de 2025). La Marca País Ecuador brilló en los Best Branding Awards. Obtenido de La Marca País Ecuador brilló en los Best Branding Awards: <https://www.turismo.gob.ec/la-marca-pais-ecuador-brillo-en-los-best-branding-awards/>
- Molano, J. (11 de 01 de 2024). Posicionamiento de marca: qué es, cómo crearlo y ejemplos. Obtenido de Posicionamiento de marca: qué es, cómo crearlo y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/marketing/posicionamiento-marca>
- Narvaez, M. (2025). Posicionamiento de marca: Qué es, importancia y cómo mejorarlo. Obtenido de Posicionamiento de marca: Qué es, importancia y cómo mejorarlo: <https://www.questionpro.com/blog/es/posicionamiento-de-marca/>
- Parra, A. (2025). ¿Qué es la microsegmentación? Obtenido de ¿Qué es la microsegmentación?: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-microsegmentacion/>
- Pérez, J. (06 de 2023). Benchmarking, competitividad y sustentabilidad. Obtenido de Benchmarking, competitividad y sustentabilidad: <https://pdv-a.com/2023/benchmarking-competitividad-y-sustentabilidad/>
- Sevilla, S., & Salazar, X. (04 de 01 de 2022). Desafíos del Marketing para las empresas familiares. Obtenido de Desafíos del Marketing para las empresas familiares: <https://zenodo.org/records/8365187>
- Silva, D. (2021). Marketing estratégico y operativo: guía para aplicarlos en tu empresa. Obtenido de Marketing estratégico y operativo: guía para aplicarlos en tu empresa: <https://www.zendesk.com.mx/blog/marketing-estrategico-operativo/>
- Staff, C. (29 de 11 de 2023). Las 4 P del marketing: ¿Qué son y cómo utilizarlas? Obtenido de Las 4 P del marketing: ¿Qué son y cómo utilizarlas?: <https://www.coursera.org/mx/articles/4-ps-of-marketing>
- Suski, J. (16 de 10 de 2024). Reposicionamiento de marca: ¿Cómo redefinir la imagen de su empresa? Obtenido de Reposicionamiento de marca: ¿Cómo redefinir la imagen de su empresa?: <https://brand24.com/blog/es/reposicionamiento-de-marca/>
- SYDLE. (24 de 11 de 2023). KPIs: ¿Qué son, cuál es su importancia y cómo utilizarlos? Ve ejemplos. Obtenido de KPIs: ¿Qué son, cuál es su importancia y cómo utilizarlos? Ve ejemplos: <https://www.sydle.com/es/blog/kpi-615de90225ce5d3ef29a5570>
- Tello, G., & Feijó, T. (04 de 06 de 2024). Estrategias de marketing para el posicionamiento de emprendimientos digitales. Obtenido de Estrategias de marketing para el posicionamiento de emprendimientos digitales: https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2567
- Tircio, D. (2024). ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA TIENDAS DE LA PARROQUIA VICENTE ROCAFUERTE, CANTÓN SALINAS, AÑO 2023. Obtenido de ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA TIENDAS DE LA PARROQUIA VICENTE ROCAFUERTE, CANTÓN SALINAS, AÑO 2023: <https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7a0fe70f-70fa-4878-b394-fd874c467026/content>
- Treviño, R. (16 de 05 de 2025). Investigar el legado para construir el futuro de las empresas familiares. Obtenido de Investigar el legado para construir el futuro de las empresas familiares: <https://tecscience.tec.mx/es/negocios-innovacion/futuro-empresarial-familiar/>
- Trilogi. (15 de 06 de 2023). Las 4Ps del marketing mix en eCommerce: ¿Cómo utilizarlas para impulsar tu negocio online? Obtenido de Las 4Ps del marketing mix en eCommerce: ¿Cómo utilizarlas para impulsar tu negocio online?: <https://trilogi.com/blog/4ps-marketing-mix-ecommerce/>

Vanegas, P., & Fajardo, G. (02 de 02 de 2023). Caracterización de los negocios de microsegmentación en el área urbana de la ciudad Cuenca-Ecuador. Obtenido de Caracterización de los negocios de microsegmentación en el área urbana de la ciudad Cuenca-Ecuador: <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/310>

Capítulo 3

Comunicación en el Marketing

Will Alberto Vergara Macías
<https://orcid.org/0009-0001-7897-6965>
wvergara@uteg.edu.ec

3. Comunicación en el Marketing

3.1 Estrategias de comunicación en el marketing digital y tradicional

3.1.1 Publicidad ATL (Above the line) y BTL (Below the line)

La publicidad ATL (Above the Line) se caracteriza por utilizar medios masivos para lograr visibilidad amplia y posicionar la marca en la mente del público general, estos medios incluyen televisión, radio, prensa, cine, revistas y exteriores, lo que permite alcanzar grandes audiencias simultáneamente, una ventaja de ATL es su capacidad para generar reconocimiento de marca y crear conciencia en mercados extensos, aunque su retorno directo puede ser más difícil de medir. (De la Rosa, 2023)

Por su parte, la publicidad BTL (Below the Line) adopta un enfoque más segmentado y personalizado, orientándose a acciones que interactúan directamente con el consumidor, incluyendo tácticas como activaciones en punto de venta, eventos, marketing directo, promociones específicas, relaciones públicas o patrocinios, estas estrategias permiten mayor interacción, respuesta inmediata y evaluación más precisa del impacto.

Una diferencia importante entre ATL y BTL radica en los costos relativos y la adaptabilidad, las campañas ATL suelen requerir mayores inversiones iniciales en medios convencionales, producción y alcance, mientras que BTL permite inversiones más modestas, creatividad específica y ajustes rápidos, las campañas BTL pueden adaptarse mejor a condiciones locales o contextos culturales específicos, esta flexibilidad lo hace atractivo para empresas con presupuestos más limitados, como muchas empresas familiares. (CIBERTEC, 2024)

En cuanto a los objetivos, ATL suele usarse cuando la marca necesita crear percepción general, mejorar el reconocimiento, comunicar lanzamientos de productos a nivel macro o establecer autoridad de marca, en cambio, BTL está muy orientado a resultados medibles como ventas, generación de leads, fidelización o engagement directo, su profundidad en la relación con el cliente es mayor, lo que lo convierte en una herramienta poderosa cuando se busca retorno concreto.

El mensaje es distinto ATL tiende a ser más general, emocional, aspiracional, con creatividad para impactar masivamente; BTL, por su parte, se centra en mensajes más directos, personalizados, a menudo con llamados a la acción específicos o experiencias tangibles, por ejemplo, una campaña BTL puede ofrecer demostraciones en tienda, cupones personalizados o interacción directa con el producto, lo cual fortalece el vínculo con el consumidor.

Otro punto relevante es la medición de impacto, en ATL, medir resultados es más complejo, puesto que se recurre a métricas como alcance, frecuencia, notoriedad de marca, recordación y ratings de TV, que requieren estudios más amplios, en BTL, la medición es más directa como cuántas personas participaron, cuántas ventas se generaron, cuántos leads y cuántas interacciones, para empresas familiares con necesidad de justificar inversiones, BTL suele ofrecer retorno más trazable. (De la Rosa, 2023)

La elección entre ATL y BTL debe depender del momento de la marca, los recursos disponibles, el público objetivo y los objetivos de marketing, muchas empresas usan ambas estrategias de forma complementaria (a través de la línea, TTL) para combinar alcance masivo con acciones más personalizadas, por ejemplo, para un lanzamiento nacional (ATL) seguido de activaciones locales o promociones en puntos de venta (BTL), lo que posibilita tanto visibilidad como engagement directo.

El enfoque TTL combina la cobertura masiva de ATL con la precisión del BTL, buscando campañas integradas que generen tanto marca como acción directa, en este contexto, se podría consistir en lanzar una campaña televisiva masiva para crear conciencia, mientras se

complementa con cupones digitales personalizados que incentiven la compra inmediata, esta integración permite que el mensaje de marca sea consistente y que al mismo tiempo haya mecanismos medibles de conversión. (Agencia BTL, 2024)

Otra estrategia TTL es usar medios impresos o exteriores como soporte, con un código QR o mensaje digital que redirija al usuario a una experiencia personalizada en línea, por ejemplo, una valla monumental con un mensaje general, acompañada de banners digitales segmentados en redes sociales con versiones precisas del mismo mensaje, esto asegura que el mensaje se escale y se granularice de manera simultánea. TTL actúa como puente entre branding masivo y marketing de respuesta.

También una táctica TTL puede incluir campañas de email marketing masivo con enlaces personalizados, apoyadas por anuncios de televisión que refuercen la misma narrativa, en esta estrategia, el contenido de marca (conciencia) y el llamado a la acción (comprar y registrarse) conviven en múltiples puntos de contacto y al combinar medios "above the line" con acciones medibles, se logra tanto alcance como atribución directa. (Freire, 2025)

La estrategia OTL se apoya totalmente en medios digitales, con campañas que operan online integrando branding y conversión en el mismo canal, un enfoque OTL puede incluir anuncios display, video online, publicidad en buscadores y redes sociales, todo segmentado con datos, en un solo flujo, este método promueve interactividad, feedback inmediato y optimización continua en tiempo real. (Mendoza K. , 2024)

Otra táctica OTL es lanzar campañas de contenido nativo, donde anuncios patrocinados aparecen integrados en artículos o redes sociales, mezclando experiencia y publicidad, y generando conversación directa con la audiencia, el mensaje no es invasivo, sino parte del ecosistema digital, lo que facilita una interacción más natural y menos intrusiva que la publicidad tradicional.

En OTL se puede aplicar remarketing avanzado, los usuarios que visitaron una página reciben anuncios personalizados basados en su comportamiento, reforzando el mensaje inicial (branding) y empujando a la conversión, esta táctica cierra el ciclo digital, pues la persona ve el anuncio que recuerda la marca y al mismo tiempo recibe una oferta concreta en el momento oportuno. (Campuzano, Bermeo, & Herrera, 2022)

Tabla 3.1.1. Cuadro comparativo: Estrategias ATL, BTL, TTL y OTL

Estrategia	Definición	Medios principales	Objetivo	Ventajas	Desventajas	Ejemplo
ATL (Above The Line)	Publicidad masiva dirigida a grandes audiencias, sin segmentación precisa.	TV, radio, prensa, vallas, cine.	Branding, reconocimiento de marca.	Alto alcance, rápida difusión, prestigio de medios tradicionales.	Costos elevados, difícil medición de impacto, baja personalización.	Campaña televisiva nacional de Coca-Cola.
BTL (Below The Line)	Publicidad no convencional y directa, enfocada en nichos específicos.	Activaciones, ferias, eventos, promociones, sampling.	Conexión emocional, engagement directo.	Experiencia cercana al consumidor, alta recordación.	Alcance limitado, requiere logística e inversión en personal.	Degustación en supermercados o ferias locales.
TTL (Through The Line)	Integra ATL y BTL para lograr tanto alcance masivo como conversión directa.	TV + redes sociales, prensa + QR, campañas multicanal.	Sinergia: reconocimiento + acción medible.	Consistencia de marca en varios canales, mejor atribución de resultados.	Requiere planificación avanzada, integración de equipos.	Anuncio TV con código QR para comprar online.

OTL (On The Line)	Estrategias totalmente digitales con branding y conversión en línea.	SEO, SEM, redes sociales, email marketing, display ads.	Interactividad, segmentación precisa, conversión.	Bajo costo comparado con ATL, medición en tiempo real, optimización continua.	Riesgo de saturación digital, dependencia de algoritmos.	Campañas de remarketing en Facebook e Instagram.
-------------------	--	---	---	---	--	--

Autoría de contenido inédito

Referente a la tabla 3.1.1 podemos denotar las diferencias y complementos en el marketing actual, mientras ATL se orienta a la publicidad masiva a través de medios tradicionales como TV o radio, BTL enfoca la experiencia directa y cercana con el consumidor mediante activaciones y promociones; TTL surge como un puente que integra ambas, combinando alcance y segmentación para obtener resultados medibles, y OTL representa la evolución digital, con campañas en redes sociales, SEO, SEM y remarketing que permiten precisión y optimización en tiempo real, pues cada enfoque tiene sus ventajas y limitaciones, pero juntos configuran un marco estratégico que las empresas, especialmente las familiares, pueden aprovechar para posicionarse de forma efectiva en un mercado cada vez más competitivo y multicanal.

3.1.2 Marketing digital (SEO, SEM, redes sociales, email marketing)

El SEO (Search Engine Optimization) sigue siendo piedra angular del marketing digital, ya que permite mejorar la visibilidad orgánica en buscadores mediante optimizaciones técnicas, contenido relevante y una adecuada experiencia de usuario, el adaptar los sitios web a la búsqueda por voz, optimización para dispositivos móviles y al EEAT (Experiencia, Autoridad, Confianza) como métricas que el algoritmo de Google prioriza, ayudando no solo a atraer tráfico, sino a generar visitantes de calidad, más alineados con lo que la empresa ofrece. (Duque, 2024)

El SEM (Search Engine Marketing), que incluye publicidad de pago por clic (como Google Ads), complementa al SEO al permitir aparecer rápidamente en posiciones destacadas mientras se construye la autoridad orgánica, es ventajoso para promociones, lanzamientos de productos, campañas temporales o eventos específicos donde se busca visibilidad inmediata y tráfico concreto que pueda convertirse en leads o ventas, las empresas familiares pueden beneficiarse del SEM controlando bien el presupuesto, seleccionando palabras con intención de compra y optimizando los anuncios y las páginas de destino para obtener conversiones. (Barbosa, 2024)

Las redes sociales se han consolidado como canales fundamentales no solo para comunicar, sino para interactuar con audiencias, construir comunidad y captar leads, en América Latina, las empresas utilizan redes sociales como parte de su estrategia digital; muchas micro y pequeñas empresas venden directamente por redes como Instagram o Facebook, integrando funciones de marketplace, historias, reels y vídeos en vivo, obligando a planificar contenidos que generen interacción, fidelización y valor de marca, no solo publicaciones promocionales.

Tabla 3.1.2. Redes sociales como canales de comunicación en marketing digital

Red Social	Estrategia digital	Usuarios determinados	Recursos utilizados	Relevancia	Diferencia
Instagram	Marketing visual, reels, influencers, storytelling	Jóvenes y adultos 18-35, amantes de lo visual	Imágenes, videos cortos, stories, hashtags	Alta interacción visual y branding aspiracional	Lidera en estética visual y conexión emocional con comunidades.

Facebook	Publicidad segmentada, grupos, e-commerce	Adultos 25-45, familias, comunidades	Posts, anuncios pagados, marketplace	Gran alcance y segmentación detallada	Mayor poder en segmentación publicitaria y comunidades locales.
TikTok	Videos virales, retos, tendencias, UGC (contenido generado por usuarios)	Centennials, Gen Z, usuarios de 15-30	Videos cortos, música, efectos virales	Viralidad rápida y conexión con audiencias jóvenes	Lidera en viralización orgánica y tendencias masivas.
YouTube	Video marketing, tutoriales, publicidad in-stream	Todo público, 15-50+, estudiantes y profesionales	Videos largos, shorts, anuncios	Relevancia como buscador audiovisual y educativo	Se diferencia por ser el segundo buscador más grande después de Google.
LinkedIn	Branding corporativo, B2B marketing, networking	Profesionales, ejecutivos, empresas	Publicaciones, artículos, campañas B2B	Referente en comunicación empresarial y reclutamiento	Única red orientada 100% al mundo profesional y corporativo.
Twitter/X	Comunicación rápida, noticias, trending topics	Adultos 20-40, periodistas, políticos, marcas	Tweets, hilos, hashtags virales	Canal de inmediatez y posicionamiento de opinión	Destaca por su rol en opinión pública y tendencias políticas/sociales.
WhatsApp Business	Atención al cliente, marketing conversacional	Todo público, clientes frecuentes	Mensajes, catálogos, listas de difusión	Alta personalización y contacto directo	Líder en relación 1 a 1 y confianza del cliente.
Pinterest	Inspiración, marketing visual, e-commerce nicho	Mujeres 18-40, diseñadores, creativos	Pins, tableros, imágenes, links a productos	Relevante en moda, decoración, gastronomía	Diferencia: orientado a inspiración y decisiones de compra visual.

Autoría de contenido inédito

Como puede ser evidenciado en la tabla 3.1.2, cada red social cumple un rol distinto dentro del marketing digital; redes como Instagram y TikTok lideran en contenido visual y viral, mientras que Facebook y WhatsApp permiten segmentación precisa y contacto directo, YouTube se mantiene como el espacio audiovisual educativo y de branding más sólido, mientras que LinkedIn sobresale en el ámbito corporativo. Twitter/X es eje en la inmediatez y la opinión pública, y Pinterest en la inspiración previa a la compra, estas plataformas ofrecen un ecosistema integral donde las empresas pueden adaptar su estrategia según el público, objetivo y formato.

Email marketing mantiene una ventaja competitiva en términos de retorno de inversión, debido a su precisión, segmentación y personalización, aunque muchos pensaron que sería desplazado por redes sociales o canales emergentes, el email sigue generando altas tasas de apertura, conversiones y fidelización cuando se construyen buenas bases de suscriptores, se diseña contenido de valor y se automatizan campañas según el comportamiento del usuario, la integración de email con redes sociales potencia campañas cruzadas. (Mailjet, 2023)

Una tendencia que está transformando estas áreas es la combinación y orquestación de los canales digitales: SEO, SEM, redes sociales y email no funcionan bien aisladamente, sino que se potencian mutuamente, por ejemplo, contenidos optimizados para SEO pueden difundirse en redes sociales para generar tráfico orgánico; campañas de SEM pueden acompañarse de email marketing para recuperar leads; redes sociales pueden usarse para captar suscriptores,

esta estrategia multicanal mejora la cobertura, refuerza mensajes y mejora la experiencia del cliente.

Es importante medir la efectividad de cada canal, estableciendo KPIs como tráfico orgánico, coste por clic, tasa de conversión, tasa de apertura de emails, tasa de clics en redes, retención de suscriptores, entre otros; la analítica digital proporciona la capacidad de hacer seguimientos en tiempo real, ajustar campañas, redistribuir presupuesto entre canales que mejor funcionen y detectar problemas tempranos, para empresas familiares esto es rentable por los recursos más limitados, puesto que permite maximizar lo invertido. (Mester, 2025)

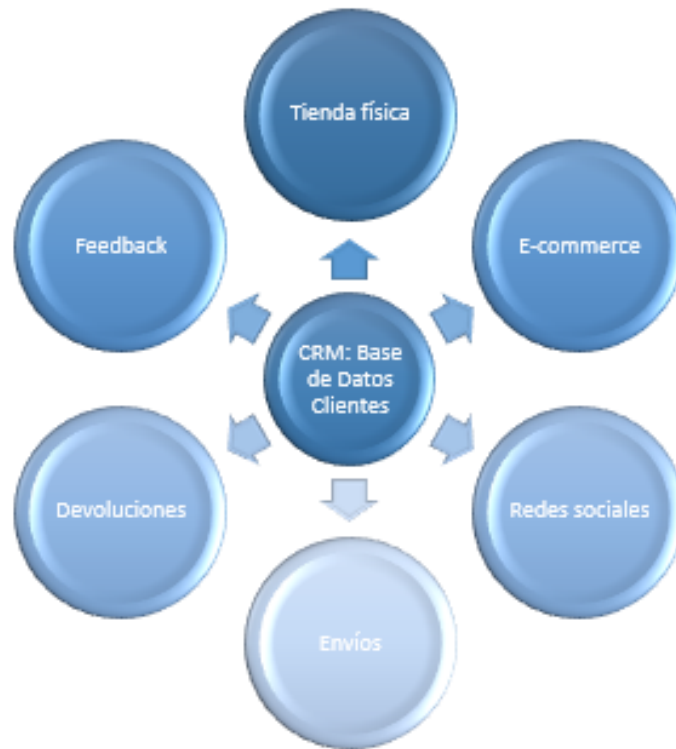
El marketing digital exige adaptabilidad en los cambios de los algoritmos de búsqueda, políticas de plataformas de redes sociales, tendencias de consumo digital, privacidad de datos y nuevas tecnologías obligan a una revisión constante, estar al día con nuevas tendencias SEO (por ejemplo, contenido de calidad, autoridad del autor, búsqueda semántica), innovaciones en publicidad digital, cambios en herramientas de email marketing, y mejoras en experiencia móvil, permitirá a las empresas mantenerse competitivas, mejorando continuamente en el aprendizaje y ajuste.

3.1.3 Omnicanalidad en la comunicación con clientes

La omnicanalidad representa una evolución de la estrategia de comunicación con clientes, orientada a ofrecer una experiencia consistente, fluida y personalizada en todos los canales que utiliza una empresa, ya sean digitales o físicos, no se trata solo de tener múltiples canales abiertos, sino de integrar sus interacciones para que el cliente no perciba rupturas al pasar de uno a otro, esta estrategia se vuelve cada vez más relevante debido a que los consumidores actuales se desplazan entre plataformas (tiendas físicas, redes sociales, apps, email) y esperan que su interacción con la marca sea coherente sin importar el punto de contacto. (Icrcom, 2023)

Para implementar correctamente la omnicanalidad, una empresa debe mapear el recorrido completo del cliente (customer journey) identificando todos los canales y puntos de contacto que éste usa, así como las emociones, expectativas y fricciones en cada uno, este mapeo permite detectar dónde se pierden oportunidades de comunicación, dónde se generan repetición de mensajes o experiencias incongruentes, al conocerse esas brechas, la empresa puede diseñar procesos, mensajes y sistemas que aseguren continuidad de la conversación y respuesta rápida independientemente del canal.

La centralización de datos del cliente, es otro aspecto a considerar, puesto que tener un CRM o sistema que integre la información de interacciones en tienda física, comercio electrónico, redes sociales, envíos, devoluciones, feedback y otros canales, permite tener una visión unificada del cliente, con esta base, se puede personalizar la comunicación, anticipar necesidades y facilitar transiciones suaves entre canales, por ejemplo, comenzar una compra online y continuarla en tienda sin tener que repetir información.



El esquema anterior muestra cómo la información proveniente de varios puntos que converge en un único sistema centralizado, este modelo permite tener una visión 360° del cliente, facilitando la personalización de la comunicación, anticipando necesidades y garantizando una transición fluida entre canales, como iniciar una compra en línea y finalizarla en tienda sin repetir datos.

La experiencia del cliente mejorado se observa cuando las empresas logran que los mensajes, promociones, atención al cliente y entrega sean sincronizados, como si un cliente ve una oferta en una red social, debe poder hallarla de igual modo en la tienda online; si comienza una interacción en WhatsApp o chat, no debe reinventar su solicitud al cambiar a atención telefónica o presencial, esta consistencia no solo reduce la frustración, sino que fortalece la percepción de marca. (Amador, 2024)

En cuanto a resultados, adoptar la omnicanalidad puede traducirse en mayor fidelización y retención del cliente, aumento del ticket promedio y mejora en la satisfacción general, las empresas que ofrecen atención omnicanal alcanzan niveles de retención mucho mayores que aquellas que operan canales aislados; también mejoran eficiencia operativa al reducir redundancias y errores en atención o seguimiento.

Otro beneficio reside en la optimización del coste de adquisición de cliente (CAC) y en incrementar el valor de vida del cliente (LTV), una experiencia omnicanal bien diseñada permite reducir esfuerzos redundantes de marketing, focalizar mejor las inversiones, evitar que los mensajes se repitan excesivamente y lograr que los clientes participen en múltiples canales, lo que suele aumentar su compromiso y su disposición a repetir compra. (VISEO, 2025)

Para sostener la omnicanalidad en el tiempo, las empresas familiares deben enfrentar ciertos retos internos como la cultura organizacional orientada al cliente, coordinación entre áreas (marketing, ventas, atención al cliente, tecnología), capacitación del personal, y adoptar herramientas tecnológicas que permitan gestionar la experiencia de cliente integrada (CRM,

sistemas de seguimiento, automatización), definiendo indicadores claros para medir su desempeño omnicanal y revisar periódicamente para ajustar lo que no funciona.

3.2 El papel de la comunicación persuasiva y emocional en el consumidor

3.2.1 Neuromarketing y psicología del consumidor

El neuromarketing se define como la intersección entre marketing, neurociencia y psicología, cuyo objetivo es entender las reacciones emocionales y cognitivas de los consumidores ante distintos estímulos (visual, auditivo y sensorial) para comprender mejor la decisión de compra, experimenta procesos inconscientes, motivaciones latentes y cómo éstos influyen en lo que el consumidor prefiere, recuerda o desecha, permitiendo captar la percepción de valor y entender la toma de decisiones más allá de lo que dicen los cuestionarios tradicionales, al captar reacciones que a veces ni el consumidor mismo reconoce conscientemente.

Uno de los aportes fundamentales del neuromarketing es el uso de técnicas como seguimiento ocular (eye tracking), respuesta galvánica de la piel, actividad cerebral (por ejemplo EEG) y análisis facial para medir atención, emoción, memoria, y respuesta al estímulo, estas herramientas permiten verificar qué partes de un anuncio, empaquetado o experiencia de producto captan más la mirada, generan mayor emoción o permanecen más tiempo en la memoria del consumidor, estos estímulos visuales fuertes y colores con alto contraste logran mayor atención visual, lo que se traduce en mejor recordación de marca. (Niño & Rangel, 2023)

La psicología del consumidor aporta modelos teóricos que explican cómo se procesan los estímulos exteriores dentro del cerebro, cómo se forma el recuerdo y la emoción, y de qué modo esto impacta en la intención de compra, por ejemplo, conceptos como atención selectiva, carga cognitiva, heurísticas (atajos mentales) y sesgos cognitivos explican por qué algunas piezas publicitarias funcionan mejor que otras, puesto que el neuromarketing combina esos conceptos para descubrir qué estímulos producen respuestas más profundas que luego influyen en la decisión real.

En la aplicación práctica para empresas, el neuromarketing puede guiar el diseño de branding, empaquetado, publicidad y experiencia de cliente para generar conexiones emocionales específicas, por ejemplo, colores, tipografía, forma del empaque y música ambiental pueden alterar la percepción de calidad, lujo o cercanía, la utilización de elementos sensoriales visuales y olfativos en punto de venta mejora la preferencia de productos, especialmente en segmentos sensibles a la estética. (Montalván, Quintana, Palomino, & Urquiza, 2024)

Incorporar neuromarketing en el marketing digital permite optimizar anuncios online, redes sociales, contenido web, y diseñar experiencias interactivas más eficientes, se detecta, por ejemplo, que anuncios que utilizan imágenes con rostros humanos o escenas emotivas obtienen mayores tasas de clics; también que mensajes que apelan a emociones como seguridad, pertenencia o curiosidad mejoran la interacción, esto muestra la mejoría de la efectividad de campañas cuando se usan estímulos emocionales en contenido digital.

También existen retos éticos, metodológicos y de costos al aplicar neuromarketing que miden reacciones emocionales, las herramientas de biometría requieren equipos especializados, interpretación cuidadosa de datos y respeto por la privacidad del usuario, algunos consumidores pueden percibir estas técnicas como invasivas si no se manejan con transparencia, remarcando la importancia de obtener consentimiento informado, claridad en la recolección de datos y evitar manipulaciones indebidas de la información emocional del consumidor. (Romani, Soto, Macedo, & Rodrigo, 2025)

El neuromarketing ofrece un valor estratégico para empresas familiares al tener estructuras más flexibles, pueden experimentar con estímulos emocionales, empaquetados innovadores o experiencias sensoriales diseñadas para sus públicos específicos, estas herramientas pueden generar lealtad, diferenciación y mejorar la percepción de marca, sin embargo, su efectividad depende de la coherencia entre lo emocional que se comunica y lo que efectivamente se entrega al cliente; la promesa emocional debe cumplirse para mantener credibilidad.

Tabla 3.2.1. Cuadro Comparativo del Neuromarketing y psicología del consumidor

Categoría	Estrategias	Recursos	Ventajas	Dificultades	Resultados esperados
Neuromarketing sensorial	Estimulación de los sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto) para generar experiencias memorables.	Aromas, iluminación, música ambiental, texturas, colores corporativos.	Incrementa el reconocimiento de marca y la permanencia del cliente.	Altos costos de implementación y subjetividad en la respuesta sensorial.	Mayor recordación de marca y lealtad del cliente.
Neuromarketing emocional	Uso de emociones para influir en la decisión de compra.	Análisis facial, encuestas emocionales, storytelling, IA emocional.	Potencia la conexión afectiva y humaniza la comunicación.	Riesgo de manipulación o rechazo si no es auténtico.	Mejora la percepción de marca y genera fidelidad.
Neuromarketing cognitivo	Estudio de procesos mentales que intervienen en la compra.	Electroencefalogramas (EEG), seguimiento ocular, resonancia funcional (fMRI).	Ofrece información objetiva sobre la atención y memoria del consumidor.	Elevado costo tecnológico y complejidad de análisis.	Optimización de campañas y reducción del margen de error en marketing.
Psicología del consumidor	Análisis de motivaciones, percepciones y actitudes del cliente.	Focus groups, entrevistas, encuestas, software de análisis conductual.	Facilita segmentar mercados y personalizar estrategias.	Requiere constante actualización por cambios socioculturales.	Diseño de estrategias centradas en el comportamiento real del cliente.
Neuromarketing digital	Aplicación de técnicas neurocientíficas en entornos online.	Eye tracking digital, analítica web, IA predictiva, redes neuronales.	Permite medir emociones en tiempo real y optimizar experiencias digitales.	Privacidad de datos y saturación informativa.	Aumento de la conversión y satisfacción del usuario en entornos digitales.
Neurobranding	Creación de marcas con impacto emocional y simbólico.	Imágenes, símbolos, storytelling, diseño gráfico emocional.	Genera una identidad sólida y duradera en la mente del consumidor.	Difícil de medir a corto plazo; requiere coherencia constante.	Posicionamiento emocional estable y diferenciación competitiva.

Autoría de contenido inédito

Mediante el cuadro 3.2.1, podemos identificar que el neuromarketing ha transformado la forma en que las empresas comprenden el comportamiento del consumidor, al integrar herramientas neurocientíficas con estrategias de comunicación y ventas, la categoría sensorial busca estimular los sentidos para generar experiencias memorables; por ejemplo, la música ambiental o los aromas en tiendas físicas influyen en el tiempo de permanencia y en la disposición de

compra, estas estrategias fortalecen la identidad de marca y fomentan la conexión emocional entre empresa y cliente.

El neuromarketing emocional se centra en los sentimientos que guían la decisión de compra, a través del análisis de expresiones faciales o el uso de storytelling, las marcas logran despertar emociones que crean una relación empática; sin embargo, su aplicación requiere autenticidad, un mensaje emocionalmente forzado puede producir rechazo, en este sentido, la emoción se convierte en el principal vehículo para fidelizar consumidores.

El neuromarketing cognitivo aporta un enfoque científico que estudia cómo el cerebro procesa la información publicitaria, mediante tecnologías como el seguimiento ocular o los electroencefalogramas, las empresas pueden identificar qué elementos capturan más atención o generan mayor recordación y estos datos permiten optimizar campañas, mensajes y diseños para maximizar el impacto comunicativo y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales.

La psicología del consumidor, por su parte, complementa la neurociencia desde una perspectiva conductual, analiza las motivaciones, percepciones y actitudes del público para crear estrategias que respondan a necesidades reales y este enfoque permite segmentar de manera más precisa, adaptar los mensajes a los distintos perfiles de clientes y anticipar tendencias de comportamiento, en las empresas familiares, resulta vital para diseñar propuestas personalizadas basadas en cercanía y confianza.

El neuromarketing digital y el neurobranding integran la tecnología y la emoción en el ecosistema virtual, a través de la inteligencia artificial y el análisis predictivo, se identifican patrones de comportamiento en plataformas digitales, mientras que el neurobranding fortalece el vínculo emocional con la marca, en conjunto, ambas estrategias permiten construir experiencias digitales más humanas, mejorar la satisfacción del usuario y consolidar una ventaja competitiva en mercados altamente saturados

3.2.2 Storytelling como estrategia persuasiva

El storytelling es el arte de contar historias de manera estructurada y emocional con el fin de conectar con una audiencia, más allá de simplemente informar, en el contexto del marketing, se utiliza como una técnica que narra relatos que reflejan valores, propósito, cultura y experiencias de la marca, logrando empatía y recordación duradera en el público.

Su poder radica en que transforma la comunicación en algo memorable, ayuda a diferenciar la marca en mercados saturados y facilita que los consumidores internalicen el mensaje de forma más natural, el storytelling permite que los clientes no solo compren un producto o servicio, sino que se sientan parte de una historia, reforzando la lealtad y el compromiso. (UNIR, 2025)

El storytelling se ha consolidado como una estrategia para conectar emocionalmente con las audiencias, en lugar de presentar mensajes puramente informativos o racionales, contar historias permite transmitir valores, identidad de marca y vivencias que generan empatía, las narrativas auténticas potencian relaciones más estrechas entre la marca y los consumidores, mejoran la recordación y fomentan la lealtad.

Para que el storytelling cumpla una función persuasiva, estructura los relatos con personajes con los que la audiencia pueda identificarse, conflictos que reflejen sus preocupaciones o aspiraciones, y resoluciones en las que la marca o producto aporte soluciones significativas, el componente emocional del conflicto moviliza la atención, permite que el público se vea reflejado y facilita que la marca ocupe un lugar en la memoria del consumidor.

La autenticidad, como elemento, permite que las historias que resuenan más son aquellas que parecen verdaderas, coherentes con la identidad de la marca y transparentes en su mensaje, los consumidores actuales valoran que la narrativa refleje valores reales, testimonios de clientes verdaderos o experiencias tangibles, cuando se percibe que la historia es artificial o engañosa, no solo se pierde persuasión, sino que puede generarse escepticismo. (Barceló, 2025)

El storytelling no solo impacta emociones, sino que funciona como puente para la diferenciación en mercados saturados, en entornos donde muchos productos o servicios compiten por precio o prestaciones similares, una historia bien contada, que refleje propósito, origen o filosofía, puede marcar la diferencia, proporcionando a la marca un marco narrativo que facilita el posicionamiento más que la competencia basada únicamente en atributos técnicos.

Una ventaja adicional de esta estrategia es su versatilidad de formatos, el storytelling puede implementarse a través de vídeos, blogs, redes sociales, testimonios, historias de clientes, ilustraciones e incluso mediante datos narrados ("data storytelling"), la elección del formato depende del público objetivo, canal de comunicación y recursos, pero lo importante es mantener consistencia en el relato.

Para que sea efectivamente persuasivo, el storytelling debe combinar emoción con claridad del mensaje y un llamado a la acción implícito; la historia debe llevar a que el público reconozca el valor de la marca o producto, lo perciba como útil o necesario, y sienta ganas de actuar: comprar, recomendar y seguir, este vínculo entre relato y acción convierte la estrategia en algo más que branding. (Tobar & Enríquez, 2025)

Medir el impacto del storytelling orienta a conocer cuán efectiva ha sido la estrategia persuasiva, indicadores como el recuerdo de marca, engagement en redes sociales, tasa de conversión cuando se incluyen historias, feedback emocional del público, pueden mostrar si la narrativa funcionó, las empresas familiares pueden usar estos indicadores para ajustar sus historias, renovar narrativas o reforzar aquello que ha generado mayor conexión.

Tabla 3.2.2. Cuadro comparativo de Storytelling como estrategia persuasiva en Latinoamérica

País	Empresa	Sector	Recurso utilizado en storytelling	Resultados obtenidos
México	Coca-Cola FEMSA	Bebidas / Consumo masivo	Narrativas sobre valores familiares, inclusión y sostenibilidad.	Fortalecimiento emocional de marca y liderazgo en recordación publicitaria.
Colombia	Bancolombia	Banca y finanzas	Historias de emprendimiento y superación personal transmitidas en redes sociales.	Mejora de percepción social y fidelización de clientes jóvenes.
Argentina	Arcor	Alimentación / Confitería	Campañas audiovisuales sobre recuerdos y unión familiar.	Incremento en ventas estacionales y conexión emocional en festividades.
Chile	Falabella	Retail / Comercio	Videos con historias de clientes reales y microdocumentales de experiencias de compra.	Posicionamiento como marca cercana y confiable.

Perú	Inca Kola	Bebidas tradicionales	Uso de storytelling cultural sobre identidad nacional y orgullo peruano.	Reforzamiento de identidad de marca y liderazgo en participación local.
Ecuador	Pacari	Agroindustria / Chocolate orgánico	Historias de agricultores, biodiversidad y sostenibilidad en cacao ecuatoriano.	Reconocimiento internacional y diferenciación por valor social y ecológico.
Brasil	Natura Cosméticos	Cosmética y sostenibilidad	Historias sobre comunidades amazónicas y comercio justo.	Crecimiento del valor de marca y expansión global sostenible.
Uruguay	Antel	Telecomunicaciones	Storytelling sobre innovación tecnológica y progreso social.	Mejora de imagen institucional y aumento de confianza del consumidor.
Bolivia	Sofía Ltda.	Alimentación / Industria cárnica	Historias de productores y compromiso con la calidad nacional.	Aumento en participación del mercado y reputación positiva.
Paraguay	Tigo Paraguay	Telecomunicaciones	Relatos audiovisuales sobre conexión familiar y desarrollo digital.	Mayor engagement en redes y aumento en retención de clientes.

Autoría de contenido inédito

Notas explicativas

- El storytelling persuasivo en Latinoamérica combina tradición, emociones y tecnología para conectar marcas con las experiencias cotidianas del consumidor.
- En México, Coca-Cola FEMSA utiliza relatos familiares y mensajes de unión que apelan a los valores culturales, logrando una fuerte identificación emocional con la audiencia.
- Bancolombia aplica el storytelling digital a través de testimonios reales de emprendedores, reforzando su rol como aliado del desarrollo económico local.
- En Argentina, Arcor enfoca su narrativa en la nostalgia y los recuerdos familiares, evocando emociones asociadas con la infancia y las celebraciones.
- Falabella Chile se centra en el storytelling experiencial, donde los consumidores se convierten en protagonistas de historias reales sobre confianza y servicio.
- Inca Kola (Perú) usa el relato cultural como herramienta persuasiva para fortalecer la identidad nacional, mostrando la bebida como símbolo patrio.
- Pacari (Ecuador) destaca por integrar el storytelling con sostenibilidad y comercio justo, narrando historias auténticas de agricultores y conservación ambiental.
- En Brasil, Natura Cosméticos emplea narrativas sobre comunidades amazónicas, resaltando el valor social y ecológico de su producción, lo que potencia su branding ético.
- Antel (Uruguay) vincula sus relatos con la innovación y la conectividad social, transmitiendo confianza en la tecnología como medio de progreso.

- Sofía Ltda. (Bolivia) utiliza historias sobre sus productores y calidad nacional para reforzar la identidad local y la autenticidad de su marca.
- Tigo Paraguay apuesta por storytelling audiovisual centrado en las emociones familiares y la transformación digital, generando alto engagement en redes sociales.
- En todos los casos, el storytelling funciona como estrategia de persuasión emocional, más efectiva que la publicidad racional tradicional.
- Los recursos utilizados incluyen videos cortos, micro documentales, podcasts, campañas en redes sociales, storytelling corporativo y contenido generado por usuarios.
- El impacto del storytelling se mide por indicadores de engagement, percepción positiva de marca, fidelización y viralidad digital.
- En el contexto latinoamericano, el storytelling persuasivo ha permitido a las empresas vincular su propósito social con la narrativa emocional, fortaleciendo su reputación y ventaja competitiva

3.2.3 Experiencias de marca

Las experiencias de marca constituyen el conjunto de interacciones sensoriales, emocionales, cognitivas y sociales que los consumidores tienen con una marca a lo largo del tiempo, no se trata únicamente del producto o servicio, sino de todo el entorno que envuelve al cliente: la atmósfera, el diseño, el servicio, las expectativas cumplidas o no, los valores transmitidos, la experiencia de marca efectiva impacta no solo en lo que el cliente piensa, sino en cómo se siente, lo que repercute en decisiones de compra y fidelidad. (Ortega, 2025)

Una parte central de las experiencias de marca es la personalización, cuando las marcas logran adaptar sus interacciones, mensajes, productos o servicios a las preferencias individuales del consumidor, la experiencia se vuelve más significativa, por ejemplo, los consumidores consideran que las experiencias personalizadas influyen en su decisión de compra, y que las marcas líderes duplican las posibilidades de retorno cuando priorizan esa personalización.

La autenticidad en las empresas construye experiencias coherentes con sus valores declarados, que muestran transparencia y se comunican de manera honesta, generan mayor confianza, las tendencias en experiencia del cliente señalan que los consumidores valoran que las marcas admitan errores, sean concisas sobre políticas de privacidad, y mantengan integridad en todos los puntos de contacto, esta autenticidad se convierte en parte de la experiencia emocional que fideliza.

La experiencia de marca amplifica cuando se utilizan estímulos multisensoriales, como la música, aroma, textura, diseño visual, iluminación, sonido o interacción humana influyen mucho más cuando están armonizados, marcas que cuidan estos detalles consiguen diferenciarse en mercados saturados, porque ofrecen algo que no solo se ve o se escucha, sino que se vive. (Kearl, 2023)

La consistencia en los distintos puntos de contacto con el cliente es otro componente, como la tienda física, el sitio web, la atención al cliente, las redes sociales, la publicidad, deben comunicar coherencia de marca, las experiencias disonantes, por ejemplo, un mensaje emocional en redes que no coincide con la entrega del producto, pueden causar decepción o incluso rechazo.

Una consecuencia directa de buenas experiencias de marca es la lealtad del cliente, cuando los consumidores tienen experiencias memorables, personalizadas y auténticas, tienden a repetir, recomendar y evitar cambiar a la competencia, incluso aunque esta ofrezca preci-

os ligeramente menores, los consumidores están dispuestos a pagar más por experiencias personalizadas, lo cual demuestra que la percepción de valor emocional cuenta económicamente. (Zehentner, 2024)

Las empresas familiares tienen una oportunidad en la creación de experiencias de marca, pues su historia, su cercanía, su identidad pueden aportar autenticidad y carácter emocional genuino, aprovechando los espacios físicos, el servicio al cliente cercano, los valores culturales y emocionales puede generar experiencias que no solo satisfagan necesidades funcionales, sino que construyan vínculos duraderos, el medir y refinar continuamente esas experiencias, escuchar al consumidor, adaptarse y mantener un compromiso real con lo que se promete.

Tabla 3.2.3. Cuadro comparativo de las Experiencias de marca en Latinoamérica

País	Empresa	Sector	Recurso utilizado	Estrategia aplicada	Resultados obtenidos
México	Bimbo	Alimentación	Eventos comunitarios, storytelling y activaciones emocionales.	Humanización de marca y conexión con valores familiares.	Aumento de la lealtad del consumidor y mejora de reputación social.
Colombia	Juan Valdez Café	Gastronomía / Café	Experiencia sensorial en tiendas, aromas, diseño ambiental.	Marketing experiencial y orgullo nacional.	Expansión internacional y mayor valor percibido del producto.
Argentina	Mercado Libre	Comercio electrónico	Plataformas digitales interactivas y UX personalizada.	Experiencia omnicanal y fidelización tecnológica.	Liderazgo regional en comercio digital y alto engagement del cliente.
Chile	LATAM Airlines	Transporte aéreo	Aplicaciones móviles y servicio personalizado en vuelo.	Experiencia centrada en el cliente y digitalización del servicio.	Mayor satisfacción del cliente y fortalecimiento de la marca premium.
Perú	Backus (Cervecería)	Bebidas / Entretenimiento	Patrocinios culturales y experiencias en festivales.	Experiential branding y marketing sensorial.	Incremento en participación de mercado y recordación de marca.
Ecuador	Kia Motors Ecuador	Automotriz	Test drives, eventos de innovación y atención personalizada.	Experiencia emocional postventa y fidelización.	Crecimiento en ventas y preferencia de marca.
Brasil	Havaianas	Moda / Calzado	Campañas visuales, música y lifestyle en redes sociales.	Branding emocional y storytelling visual.	Consolidación como marca ícono cultural global.

Autoría de contenido inédito

Mediante el cuadro 3.2.3 podemos indicar que el concepto de experiencia de marca en Latinoamérica ha evolucionado hacia un enfoque emocional y vivencial, donde las empresas buscan crear vínculos más profundos con los consumidores, en este sentido, Bimbo (México) se ha destacado por conectar sus valores corporativos con la vida cotidiana de las familias,

generando cercanía a través de campañas que resaltan la confianza y la empatía, puntos que fortalecen su reputación en mercados altamente competitivos.

Por su parte, Juan Valdez Café (Colombia) ha transformado la experiencia de consumo tradicional del café en una vivencia multisensorial, las tiendas integran aromas, colores cálidos y atención personalizada que evocan el orgullo nacional por el café colombiano, convirtiendo a la marca en un embajador de identidad cultural, su éxito radica en convertir el producto en una experiencia que combina emoción, cultura y sostenibilidad.

En el caso de Mercado Libre (Argentina), la experiencia se centra en la interacción digital del usuario, su interfaz intuitiva, el uso de inteligencia artificial para personalizar recomendaciones y su sistema logístico eficiente son elementos que refuerzan la confianza del cliente, este modelo evidencia cómo la tecnología puede transformar la experiencia de compra en un proceso emocionalmente positivo y sin fricciones.

LATAM Airlines (Chile) ha redefinido la experiencia del pasajero mediante la integración de herramientas digitales y atención personalizada, desde el check-in móvil hasta los servicios en vuelo, la aerolínea ha enfocado sus esfuerzos en garantizar una experiencia coherente y satisfactoria, este tipo de estrategias posicionan la marca en el segmento premium, reforzando su liderazgo regional.

Backus (Perú) utiliza el marketing experiencial para vincular su marca con la cultura, la música y el entretenimiento, a través de festivales y campañas con contenido emocional, logra que los consumidores asocien su producto con momentos de alegría y celebración, este tipo de experiencias no solo fortalecen la lealtad, sino que incrementan la recordación de marca.

En Ecuador, Kia Motors ha implementado experiencias centradas en la innovación, el testeo de vehículos y la atención postventa personalizada, estas estrategias generan una conexión emocional entre el consumidor y la marca, fomentando la fidelización y aumentando la confianza; la personalización se convierte en el eje diferenciador que impulsa la preferencia del consumidor ecuatoriano.

Havaianas (Brasil) representa un ícono de branding emocional, su estrategia combina música, color y estilo de vida, transmitiendo la esencia cultural brasileña en cada comunicación, esta experiencia de marca se basa en la autenticidad y la simplicidad, atributos que han permitido su expansión global como sinónimo de alegría y comodidad.

Tabla 3.2.3. Cuadro comparativo de las perspectivas de la experiencia de marca según los actores empresariales

Empresa	Perspectiva del dueño	Perspectiva del gerente	Perspectiva de los trabajadores	Perspectiva de los consumidores	Perspectiva del público en general
Bimbo (México)	Construir una marca con valores humanos y duraderos.	Consolidar posicionamiento mediante confianza social.	Sentirse parte de una organización con propósito.	Asocian la marca con calidez y familiaridad.	Perciben a Bimbo como empresa ética y confiable.
Juan Valdez (Colombia)	Promover la identidad cafetera del país.	Expandir el valor cultural del café colombiano.	Orgullo por representar al productor nacional.	Valoran la autenticidad y experiencia sensorial.	Reconocen su impacto social y ambiental positivo.
Mercado Libre (Argentina)	Mantener liderazgo digital regional.	Mejorar experiencia de usuario con innovación continua.	Compromiso con agilidad y servicio eficiente.	Perciben rapidez, confianza y tecnología accesible.	Consideran la marca como pionera en e-commerce.

LATAM Airlines (Chile)	Fortalecer la reputación global.	Priorizar atención al cliente y digitalización.	Valoran el profesionalismo y trabajo en equipo.	Experimentan comodidad y atención personalizada.	La ven como símbolo de eficiencia aérea regional.
Backus (Perú)	Ser referente cultural en entretenimiento responsable.	Crear experiencias que conecten emociones y marca.	Orgullo por participar en eventos de gran impacto.	Asocian la marca con diversión y comunidad.	Reconocen su aporte al desarrollo cultural.
Kia Motors (Ecuador)	Consolidar confianza mediante innovación.	Fomentar experiencias postventa satisfactorias.	Motivación por servir con excelencia.	Valoran el servicio y la tecnología automotriz.	Consideran la marca moderna y confiable.
Havaianas (Brasil)	Mantener autenticidad y conexión emocional.	Potenciar creatividad y comunicación visual.	Orgullo de representar un símbolo nacional.	Identifican a la marca con felicidad y libertad.	Consideran a Havaianas parte de la cultura brasileña.

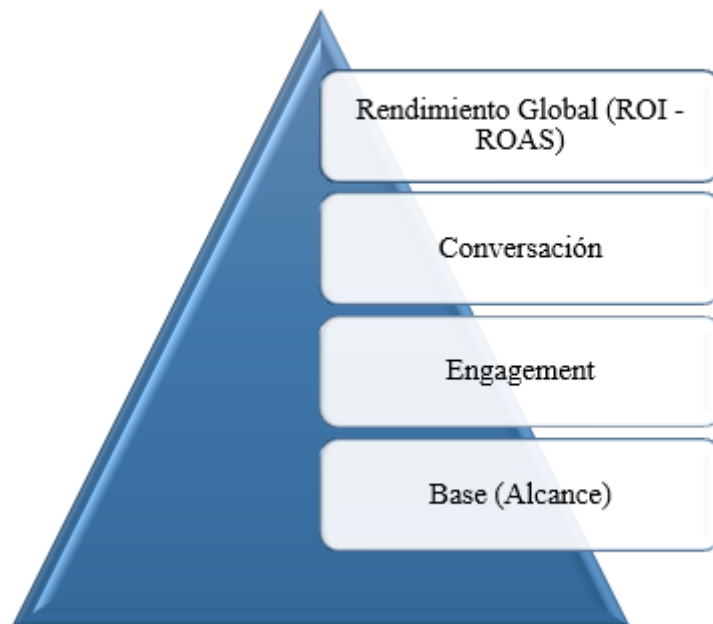
Autoría de contenido inédito

Notas explicativas

- Las experiencias de marca son percibidas de manera diferente por cada grupo de interés, pero todas convergen en la construcción de una identidad emocional sólida.
- Los dueños de empresa priorizan la reputación y el legado cultural que su marca deja en el mercado.
- Los gerentes enfocan su perspectiva en los procesos operativos, innovación y coherencia entre lo que la marca comunica y lo que ofrece.
- Los trabajadores valoran la pertenencia, el orgullo institucional y el reconocimiento social que las experiencias generan.
- Desde la visión del consumidor, las marcas se asocian con emociones positivas, calidad y autenticidad.
- El público en general percibe las marcas como símbolos de identidad cultural y social, influyendo en la reputación nacional.
- En todas las empresas analizadas, el factor emocional se consolida como elemento clave para fortalecer el vínculo con los públicos.
- Las marcas que generan experiencias coherentes logran mayor fidelización y recomendación espontánea.
- Las diferencias entre perspectivas internas (empresa) y externas (consumidor) ayudan a identificar áreas de mejora y consolidar el propósito de marca.
- El éxito de una experiencia de marca no se mide solo en ventas, sino en la capacidad de generar un recuerdo emocional duradero en la mente y el corazón del público.

3.3 Medición de la efectividad de la comunicación en marketing

3.3.1 Indicadores de rendimiento en comunicación (alcance, engagement y conversión)



Para iniciar la evaluación de la comunicación, el alcance es uno de los primeros indicadores a considerar, se mide cuántas personas han sido expuestas al mensaje de comunicación, sea a través de anuncios, publicaciones en redes sociales, email u otros canales, este KPI permite conocer qué tan amplia es la difusión de la campaña, y sirve como base para otros indicadores más profundos, por ejemplo, para medir “el número de personas a las que han llegado los mensajes de la campaña”, lo que da una primera idea del impacto potencial. (Severiche, 2023)

Luego está el engagement, que indica cuán activamente responde el público al mensaje, no basta con que vean el anuncio; lo importante es que interactúen: dar “me gusta”, compartir, comentar, hacer clic y enviar mensajes, algunos de los KPIs principales para redes sociales incluyen impresiones y seguidores para el alcance, pero también interacciones como los likes, comentarios y compartidos para medir el engagement.

El indicador de conversión mide cuántas de las personas alcanzadas efectivamente realizan una acción deseada puede ser una compra, suscripción, descarga y registro; este KPI traduce la eficacia de la comunicación en resultados concretos, reflejando si el mensaje no sólo comunicó algo, sino que motivó al receptor a actuar, por ello se define como “el porcentaje de visitantes que realizan una acción deseada...”, subrayando su importancia para medir retorno tangible.

Estos tres indicadores (alcance, engagement y conversión) están interrelacionados como un alto alcance sin engagement sugiere que el mensaje tal vez no conecta; un engagement alto pero bajas conversiones pueden indicar que el mensaje conecta emocionalmente pero no lleva a la acción, por ello se mide todo para entender dónde están los puntos fuertes y débiles de la comunicación. (Santos, 2024)

Es importante segmentar estos indicadores por canal de comunicación, el alcance en redes sociales puede diferir mucho del alcance por email o medios tradicionales; lo mismo con conversiones, analizar por segmento permite optimizar los mensajes, los formatos o los canales

que estén generando mejores resultados, y reasignar presupuesto o esfuerzo hacia lo más efectivo.

También conviene definir metas cuantitativas y plazos para cada indicador, por ejemplo, aumentar el alcance un porcentaje en los próximos meses, mejora el engagement de manera regular, logrando una tasa de conversión mínima; estas metas sirven como referencia para evaluar si las estrategias de comunicación están funcionando o requieren ajustes, eligiendo KPI adecuados y fijar objetivos específicos ayuda a justificar decisiones y optimizar recursos. (Suárez, 2023)

Las empresas familiares u organizaciones con recursos más limitados, la medición constante de estos KPIs (alcance, engagement, conversión) permiten tomar decisiones ágiles como eliminar lo que no funciona, reforzar lo que sí da frutos, experimentar con canales, mensajes, formatos. Monitorizar de forma periódica (mensual o trimestral) aportando visibilidad real del desempeño de la comunicación y la posibilidad de mejorar progresivamente.

Tabla 3.3.1. Cuadro comparativo de los Indicadores de rendimiento

Categoría	Indicadores principales	Momento de aplicación	Ventajas	Desventajas	Resultados esperados
Alcance orgánico	Impresiones, vistas únicas, tasa de visibilidad.	Etapa inicial de campañas o lanzamientos.	Permite medir la expansión del mensaje sin inversión.	Difícil de sostener a largo plazo sin contenido de valor.	Mayor visibilidad y reconocimiento de marca.
Alcance pagado	CPM (Costo por mil impresiones), CTR (Click Through Rate).	Durante campañas publicitarias con inversión digital.	Aumenta la difusión de mensajes y llega a audiencias específicas.	Puede ser costoso si no se segmenta correctamente.	Amplificación del mensaje y atracción de nuevos públicos.
Engagement social	Likes, comentarios, compartidos, tiempo de visualización.	Durante la fase de interacción y retención del público.	Evalúa la conexión emocional con el contenido.	No siempre se traduce en conversiones reales.	Incremento en participación activa del público.
Engagement de marca	Tasa de interacción, menciones positivas, sentimiento de marca.	En la fase de consolidación de comunidad digital.	Refuerza la confianza y fidelidad de la audiencia.	Difícil de cuantificar si no hay métricas emocionales.	Lealtad sostenida y advocacy de marca.
Conversión directa	Tasa de clics, formularios completados, ventas.	Etapa de acción o cierre de campaña.	Permite medir el retorno real de las acciones de comunicación.	Requiere herramientas analíticas precisas.	Aumento de ventas o generación de leads.
Conversión asistida	Conversiones multi-canal, visitas repetidas, embudo de atribución.	Etapa de seguimiento y análisis post-campaña.	Identifica el recorrido completo del usuario.	Compleja interpretación de datos cruzados.	Optimización del proceso de compra o decisión.
Fidelización	Retención de clientes, NPS (Net Promoter Score), recompra.	Después del cierre de campañas, en fase de mantenimiento.	Mide la satisfacción y permanencia de clientes.	Requiere constante seguimiento y servicio de calidad.	Consolidación de relaciones y comunidades de marca.

Rendimiento global	ROI (Retorno sobre la inversión), ROAS (Retorno sobre gasto publicitario).	Evaluación final de campañas o estrategias integrales.	Proporciona visión cuantitativa del éxito comunicacional.	No refleja aspectos cualitativos de la percepción del público.	Base para decisiones estratégicas futuras.
--------------------	--	--	---	--	--

Autoría de contenido inédito

Considerando la tabla 3.3.1 en el cual indica que los indicadores de rendimiento en comunicación permiten medir el impacto real de las estrategias de marketing, estableciendo una relación entre la inversión, la respuesta del público y los resultados logrados, en la primera categoría, el alcance orgánico se convierte en una métrica para evaluar la visibilidad inicial de los contenidos sin recurrir a inversión económica y este tipo de indicador ayuda a comprender la capacidad natural de una marca para atraer atención en redes y plataformas digitales.

El alcance pagado, en cambio, se aplica en campañas donde se busca expandir la audiencia de manera controlada, su principal fortaleza radica en la posibilidad de segmentar el público objetivo y aumentar la exposición en un corto periodo, su eficacia depende del análisis de métricas como el CTR (Click Through Rate), que determina el nivel de interés del público al interactuar con los anuncios.

En la siguiente etapa del proceso comunicacional, el engagement social mide la participación del usuario a través de reacciones, comentarios y compartidos, este indicador analiza la afinidad emocional del público con la marca, permitiendo conocer si el contenido logra generar diálogo y comunidad; sin embargo, un alto engagement no siempre garantiza ventas, por lo que debe complementarse con otros indicadores de conversión.

El engagement de marca se enfoca en la calidad del vínculo entre empresa y consumidor, este se mide mediante la tasa de interacción, menciones positivas y análisis del sentimiento de marca, su relevancia radica en identificar la lealtad y percepción del público, siendo clave para estrategias de branding a largo plazo.

La conversión directa representa la transición del interés a la acción, en esta etapa, los usuarios concretan una compra, completan un formulario o descargan contenido y es el punto más medible del proceso, pues permite calcular el retorno económico de la estrategia comunicacional y su impacto en la rentabilidad del negocio.

La conversión asistida ofrece una visión más amplia del recorrido del cliente, este tipo de indicador permite entender que la decisión de compra no siempre es inmediata, sino que puede implicar varios puntos de contacto, como redes sociales, correos electrónicos o búsquedas previas, ayudando a optimizar la experiencia del usuario y los canales de comunicación.

La fidelización constituye una etapa crítica del ciclo comunicativo, a través de indicadores como el NPS (Net Promoter Score) o la tasa de recompra, las empresas evalúan el grado de satisfacción del cliente y su disposición a recomendar la marca, esta métrica evidencia la sostenibilidad del vínculo y la efectividad del mensaje más allá del momento de compra.

El rendimiento global integra todos los indicadores anteriores y proporciona una visión general del éxito comunicacional mediante métricas financieras como el ROI y el ROAS, aunque cuantitativas, estas cifras sirven para la toma de decisiones estratégicas, pues permiten comparar campañas, ajustar presupuestos y priorizar las acciones que generan mayor valor tanto para la empresa como para su público.

3.3.2 Herramientas de análisis digital (Google Analytics, CRM)

Google Analytics, particularmente su versión más reciente GA4, se ha consolidado como la herramienta principal para monitorear el comportamiento de los usuarios en sitios web y aplicaciones, permitiendo recopilar datos basados en eventos en lugar de sesiones, lo que proporciona una visión más detallada del recorrido del cliente, identificando eventos como clics, vistas de páginas, conversiones, y también permite integración con apps móviles, estas capacidades la hacen especialmente valiosa para empresas que desean entender no solo qué páginas visitan, sino cómo interactúan los usuarios con su contenido digital.

El GA4 ofrece funcionalidades predictivas y de modelado, lo que permite anticipar comportamientos futuros de los usuarios, como la probabilidad de conversión o abandono, esto ayuda a que las empresas puedan ajustar campañas o contenido antes de que ocurran pérdidas o se desperdicie inversión, su capacidad de integrar datos de múltiples plataformas (sitio web, app y redes sociales) ofrece una visión unificada del cliente que resulta muy útil para marketing operativo y para empresas familiares que están en proceso de digitalización. (Blanco, 2023)

Por otro lado, los CRM (Customer Relationship Management) permiten gestionar de manera organizada las interacciones con los clientes, almacenar datos importantes como historiales de compra, preferencias, comportamientos previos y contactos de seguimientos, esta base de datos centralizada facilita segmentaciones más precisas, automatización de comunicaciones y seguimiento personalizado, lo que fortalece la relación cliente-marca y mejora la eficiencia operacional.

Una ventaja del uso conjunto de Google Analytics y CRM es la capacidad de vincular datos de comportamiento digital (por ejemplo, visitas, clics, abandono de carrito) con datos más profundos del cliente (valor de vida, historial de compra, frecuencia), lo que permite un análisis más completo del funnel de marketing, esto ayuda a detectar cuellos de botella, identificar segmentos valiosos y mejorar la toma de decisiones sobre presupuesto, canales de comunicación o mejoras del producto. (Beltrán, 2024)

Las herramientas de análisis digital también permiten generar dashboards e informes personalizados que facilitan la visualización de KPIs relevantes para la estrategia de marketing como las métricas de adquisición, comportamiento, conversión y retención, por otra parte, el Google Analytics 4, por ejemplo, permite configurar embudos de conversión, cohortes y segmentación demográfica para ver cómo se comportan distintos públicos a lo largo del tiempo y bajo distintos estímulos.

En cuanto al CRM, las tendencias muestran que cada vez más empresas están ampliando su uso hacia análisis predictivo, scoring de leads y automatización orientada a anticipar las necesidades de los clientes, permitiendo no sólo reaccionar ante comportamientos visibles, sino también diseñar campañas proactivas basadas en datos históricos, segmentaciones precisas y patrones de conversión potencial, los CRMs convenientemente implementados pueden mejorar la rentabilidad, reducir costos de adquisición y aumentar la fidelización. (Castelo, 2024)

Las empresas familiares la implementación de estas herramientas con éxito requiere no solo adoptar la tecnología, sino también capacitar al personal, definir procesos para la recolección de datos, establecer políticas de privacidad y proteger los datos del cliente, se debe realizar seguimiento periódico, auditoría de calidad de los datos y asegurar que los insights generados se traduzcan en acciones concretas en marketing operativo, comunicación, producto o servicio, eso hace que la herramienta no quede solo como decorativo, sino como motor real de mejora continua.

3.3.3 Evaluación cualitativa y cuantitativa de la comunicación

Para evaluar la comunicación de una campaña es fundamental distinguir entre métodos cuantitativos y cualitativos, pues ambos aportan perspectivas complementarias, la evaluación cualitativa se enfoca en aspectos como percepciones, sentimientos, valores, discursos del consumidor, emociones evocadas e historias que la audiencia cuenta, esto se logra con entrevistas, grupos focales, análisis de contenido, observaciones o estudios etnográficos, las empresas utilizan investigación cualitativa para comprender qué fragmentos de un mensaje son realmente resonantes o qué barreras emocionales impiden la conexión.

En contraste, la evaluación cuantitativa mide variables que se pueden contar y analizar estadísticamente como el número de impresiones, alcance, porcentaje de clics, tasa de apertura, conversiones, entre otros; estas métricas permiten comparar resultados entre campañas, canales, segmentos y tiempos, los puntos cuantitativos permiten monitorear campañas de email marketing, publicidad digital y redes sociales de forma concreta. (Mazza, 2025)

La combinación de ambos tipos (cualitativo y cuantitativo) brinda una visión más completa, mientras los datos cuantitativos muestran “qué pasó” (por ejemplo cuántas personas vieron un anuncio), la cualitativa ayuda a entender el “por qué” (por qué no respondieron, qué sintieron, qué significado le atribuyen), por ejemplo una web aplicada al turismo mezcla para mejorar la efectividad de estrategias digitales al analizar patrones de comportamiento cuantitativos y percepciones recogidas mediante encuestas y entrevistas.

Una herramienta cuantitativa frecuente es el análisis de tráfico web y métricas digitales (visitas, tasa de rebote, duración de la sesión, páginas vistas), lo que permite ver cuán atractivo es el contenido y si cumple con expectativas de usabilidad y navegación, la parte cualitativa complementa preguntando al usuario qué le pareció el diseño, los mensajes, la objetividad, o qué parte le resultó confusa, este enfoque mixto mejora los ajustes de comunicación y revisando contenidos y diseños según feedback cualitativo incrementa la interacción y redujo la tasa de rebote. (Cedeño, 2023)

Otra dimensión consiste en evaluar la percepción de marca tras las comunicaciones que son la conciencia, consideración, posicionamiento en la mente del consumidor, que utilizan métricas cuantitativas como encuestas con escalas cerradas, scores de marca, tasas de recuerdo; y cualitativas con historias de experiencias, testimonios o análisis discursivo de lo que la gente dice en redes o en conversaciones herramientas como “brand lift” combinan ambos enfoques para medir cuánto cambió la actitud hacia la marca después de una campaña.

El medir la conversión de la comunicación, no solo en ventas sino en acciones previas (leads, descargas, registros, interacciones sociales) permite establecer tasas de conversión, coste por adquisición o retorno sobre inversión; los cualitativos pueden explorar qué motivó al cliente a convertir, qué lo detuvo, qué mejoras espera, permitiendo optimizar mensajes, canales o llamadas a la acción, las guías recientes sobre métricas digitales destacan la importancia de estos indicadores concretos. (Chunir, Vásquez, & Álvarez, 2024)

Para asegurar que la evaluación aporte valor, se debe definir desde un inicio cuáles serán los objetivos de comunicación y qué se quiere aprender con cada método, luego planificar instrumentación para recolección de datos cualitativos (grupos focales, entrevistas, análisis de contenido) y cuantitativos (encuestas, métricas digitales, análisis estadístico). También establecer periodicidad de evaluación y ajustar lo que no funciona, puesto que la planificación previa evitar sesgos, desperdicio de recursos y logra resultados accionables.

Tabla 3.3.3. Cuadro comparativo de la Evaluación cualitativa vs. cuantitativa en la comunicación de marketing

Aspecto	Evaluación cualitativa	Evaluación cuantitativa
Autores que la sustentan	Luis Marrugo Pedro González	Philip Kotler y Kevin Keller. Roberto Fernández
Métodos	Entrevistas, grupos focales, análisis de discurso y observación etnográfica.	Encuestas estructuradas, métricas digitales (engagement, CTR y ROI), análisis de ventas.
Diferencias	Profundiza en significados subjetivos, emociones y narrativas de los consumidores.	Se enfoca en datos objetivos, porcentajes, ratios y valores numéricos.
Similitudes	Ambas buscan medir la efectividad de la comunicación en marketing y aportan información complementaria para la toma de decisiones.	Ambas requieren instrumentos validados para garantizar confiabilidad y credibilidad de resultados.
Relevancia en marketing	Aporta insights sobre la conexión emocional de la marca con los clientes, esencial en campañas de storytelling y branding.	Proporciona evidencia estadística para evaluar retorno de inversión y justificar presupuestos de comunicación.

Autoría de contenido inédito

3.4 Referencias Bibliográficas

- Agencia BTL. (13 de 08 de 2024). ATL, BTL y TTL: Entendiendo las Diferencias y Ventajas. Obtenido de ATL, BTL y TTL: Entendiendo las Diferencias y Ventajas: <https://basicmarketing.com.bo/agencia-btl/atl-btl-y-ttl/>
- Amador, E. (18 de 07 de 2024). Integra la Omnicanalidad para una Estrategia de Atención Eficiente. Obtenido de Integra la Omnicanalidad para una Estrategia de Atención Eficiente: <https://sagicc.co/omnicanalidad-en-la-atencion-cliente/>
- Barbosa, J. (13 de 09 de 2024). 8 Tendencias SEO que debes conocer y poner en práctica en 2025. Obtenido de 8 Tendencias SEO que debes conocer y poner en práctica en 2025: <https://www.marketerosagencia.com/blog/seo/tendencias-seo/>
- Barceló, A. (11 de 07 de 2025). ¿Qué es el storytelling en marketing y por qué es importante? Obtenido de ¿Qué es el storytelling en marketing y por qué es importante?: <https://mbudo.com/es/blog/que-es-storytelling-marketing/>
- Beltrán, C. (01 de 2024). CRM como factor clave de las organizaciones ante la ventaja competitiva: Impacto y ventajas del CRM en las organizaciones. Obtenido de CRM como factor clave de las organizaciones ante la ventaja competitiva: Impacto y ventajas del CRM en las organizaciones: https://www.researchgate.net/publication/382605751_CRM_como_factor_clave_de_las_organizaciones_ante_la_ventaja_competitiva_Impacto_y_ventajas_del_CRM_en_las_organizaciones
- Blanco, E. (28 de 06 de 2023). Google Analytics: ¿Qué es y cómo hacer la configuración inicial? Obtenido de Google Analytics: ¿Qué es y cómo hacer la configuración inicial?: <https://www.rdstation.com/blog/es/google-analytics/>
- Campuzano, L., Bermeo, G., & Herrera, D. (03 de 05 de 2022). Estrategias BTL y OTL para el posicionamiento de una microempresa de venta de repuesto original de moto - Ciudad de Guayaquil. Obtenido de Estrategias BTL y OTL para el posicionamiento de una microempresa de venta de repuesto original de moto - Ciudad de Guayaquil: <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/397/1095>
- Castelo, C. (13 de 11 de 2024). La importancia de un buen CRM en la estrategia de marketing digital. Obtenido de La importancia de un buen CRM en la estrategia de marketing digital: <https://mbudo.com/es/blog/la-importancia-de-un-buen-crm-en-la-estrategia-de-marketing-digital>
- Cedeño, R. (2023). La Medición Efectiva del Marketing Digital. Obtenido de La Medición Efectiva del Marketing Digital: https://modvs.euroamericano.edu.ec/Content/FileManager/Documents/Libro_La%20medicion%20efectiva%20del%20marketing_vs_impresi%C3%B3n.pdf
- Chunir, R., Vásquez, E., & Álvarez, J. (01 de 05 de 2024). Analítica web y métricas de resultados: evaluación de la efectividad de las estrategias digitales. Obtenido de Analítica web y métricas de resultados: evaluación de la efectividad de las estrategias digitales: <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/462?>
- CIBERTEC. (02 de 12 de 2024). Publicidad ATL vs BTL ¿En qué se diferencian? Obtenido de Publicidad ATL vs BTL ¿En qué se diferencian?: <https://www.cibertec.edu.pe/noticias/atl-y-btl/>
- De la Rosa, E. (12 de 05 de 2023). Acciones ATL y BTL: ¿Cuándo y dónde utilizarlas? Obtenido de Acciones ATL y BTL: ¿Cuándo y dónde utilizarlas?: <https://www.galileo.edu/facultad-de-administracion/historias-de-exito/acciones-atl-y-btl-cuando-y-donde-utilizarlas/>
- Duque, V. (08 de 08 de 2024). Las 5 estrategias de marketing digital más utilizadas por empresas latinoamericanas. Obtenido de Las 5 estrategias de marketing digital más utilizadas por empresas latinoamericanas: <https://americasmi.com/insights/estrategias-marketing-digital-america-latina/>
- Freire, W. (29 de 01 de 2025). ¿Qué es el Marketing BTL? Obtenido de ¿Qué es el Marketing BTL?: <https://center.ai/es/diccionario-de-marketing/marketing-btl/>

- lcrcom. (26 de 10 de 2023). Omnicanalidad: ¿Qué es y qué ventajas puede ofrecer? Obtenido de Omnicanalidad: ¿Qué es y qué ventajas puede ofrecer?: <https://www.lcrcom.net/que-es-la-omnicanalidad/>
- Kearl, M. (26 de 10 de 2023). ¿Cómo las experiencias personalizadas de los clientes impulsan el crecimiento de las empresas? Obtenido de ¿Cómo las experiencias personalizadas de los clientes impulsan el crecimiento de las empresas?: <https://www.medallia.com/es/blog/las-experiencias-personalizadas-de-los-clientes-impulsan-el-crecimiento-empresarial/>
- Mailjet. (2023). Estado del email marketing en 2023. Obtenido de Estado del email marketing en 2023: <https://assets.ctfassets.net/y6oq7udscnj8/4xvYQA9HpFgz0w0Yvfvy7n/0829b8b6c28d3d058f880fda7f98d7b2/ES-MJ-Inbox-Insights-2023.pdf>
- Mendoza, K. (2024). ¿Qué es el OTL y cómo aplicarlo a marketing digital? Obtenido de ¿Qué es el OTL y cómo aplicarlo a marketing digital?: <https://www.posicionamientoeficaz.com/que-es-otl/>
- Mester, M. (01 de 02 de 2025). +79 estadísticas de email marketing importantes que debes conocer (2025). Obtenido de +79 estadísticas de email marketing importantes que debes conocer (2025): <https://www.emailvendorselection.com/es/estadisticas-email-marketing/>
- Montalván, A., Quintana, A., Palomino, J., & Urquiza, S. (03 de 2024). El Neuromarketing y el comportamiento de compra del consumidor 2019-2024. Una revisión sistemática. Obtenido de El Neuromarketing y el comportamiento de compra del consumidor 2019-2024. Una revisión sistemática.: <https://revistasucal.com/index.php/rca/article/download/70/131/467>
- Niño, L., & Rangel, L. (2023). Análisis del neuromarketing en el comportamiento del consumidor colombiano para impulsar decisiones de compra. Obtenido de Análisis del neuromarketing en el comportamiento del consumidor colombiano para impulsar decisiones de compra: <https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/rri/article/download/3771/5912>
- Ortega, C. (2025). Experiencia de marca: ¿Qué es?, elementos y pasos para crear tu propia estrategia. Obtenido de Experiencia de marca: ¿Qué es?, elementos y pasos para crear tu propia estrategia: <https://www.questionpro.com/blog/es/experiencia-de-marca/>
- Romani, G. A., Soto, V., Macedo, K., & Rodrigo, G. (03 de 04 de 2025). Neuromarketing y las preferencias del consumidor desde web of science: Análisis bibliométrico. Obtenido de Neuromarketing y las preferencias del consumidor desde web of science: Análisis bibliométrico: <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/450>
- Santos, D. (19 de 03 de 2024). Las 26 métricas de marketing digital para medir tus resultados. Obtenido de Las 26 métricas de marketing digital para medir tus resultados: <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing>
- Severiche, L. (25 de 07 de 2023). ¿Qué KPI elegir para identificar tus mejores campañas de comunicación? Obtenido de ¿Qué KPI elegir para identificar tus mejores campañas de comunicación?: <https://blog.digimind.com/es/insight-driven-marketing/kpi-identificar-mejores-campanas-comunicacion>
- Suárez, P. (09 de 09 de 2023). KPIs en marketing digital: medir para tomar decisiones inteligentes. Obtenido de KPIs en marketing digital: medir para tomar decisiones inteligentes: <https://www.seonetdigital.com/es/blog/kpis-en-marketing-digital>
- Tobar, N., & Enríquez, C. (29 de 07 de 2025). El impacto del Storytelling como estrategia persuasiva en el marketing digital. Obtenido de El impacto del Storytelling como estrategia persuasiva en el marketing digital: <https://runas.religacion.com/index.php/about/article/view/290>
- UNIR. (25 de 06 de 2025). El storytelling: qué es y cómo puede ayudar a tu marca. Obtenido de El storytelling: qué es y cómo puede ayudar a tu marca: <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/storytelling-que-es/>

WISEO. (16 de 06 de 2025). Estrategia omnicanal: ¿cómo conectar eficazmente todos sus canales? Obtenido de Estrategia omnicanal: ¿cómo conectar eficazmente todos sus canales?: <https://iberia.viseo.com/noticias-y-eventos/estrategia-omnicanal-como-conectar-eficazmente-todos-sus-canales/>

Zehentner, J. (15 de 02 de 2024). Medallia Un estudio revela que el 61% de los consumidores está dispuesto a gastar más por experiencias personalizadas, pero sólo el 25% de las experiencias son altamente personalizadas. Obtenido de Medallia Un estudio revela que el 61% de los consumidores está dispuesto a gastar más por experiencias personalizadas, pero sólo el 25% de las experiencias son altamente personalizadas.: <https://www.medallia.com/es/comunicado-de-prensa/medallia-un-estudio-revela-que-el-61-de-los-consumidores-esta-dispuesto-a-gastar-mas-por-experiencias-personalizadas/>

Capítulo 4

Responsabilidad Social en el Marketing

Samuel Ricardo Guillén Herrera
<https://orcid.org/0000-0002-8534-2952>
sguillen@uteg.edu.ec

4. Responsabilidad Social en el Marketing

4.1 Conceptualizaciones y clasificación

4.1.1 Responsabilidad social corporativa (RSC) y empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se entiende como el compromiso voluntario de las empresas de operar de manera ética, transparente y sostenible, más allá de lo que exige la ley, para generar impactos positivos en su entorno social, económico y ambiental, esta concepción ha evolucionado en los últimos años para incluir no solo acciones aisladas, sino integración estratégica en todas las áreas de la gestión empresarial, la RSC forma parte del eje de políticas públicas y competitividad empresarial. (Bustamante, Checa, & Albarrasin, 2025)

Uno de los aspectos centrales que distingue a la RSC actual es su orientación hacia los grupos de interés ("stakeholders"), no solo empleados, clientes y proveedores, sino también comunidades locales, medio ambiente y reguladores son considerados actores cuyos intereses deben ser tomados en cuenta en la toma de decisiones empresariales, este enfoque relacional contribuye a construir legitimidad y confianza, las prácticas de RSE afectan significativamente la percepción de socios cuando estas prácticas consideran el medioambiente, derechos humanos y participación comunitaria.

Otra dimensión relevante es la medición del impacto que las políticas de RSC tienen en el desempeño de la empresa, porque más allá de la reputación, se busca medir con indicadores qué tanto estas acciones contribuyen al valor de mercado, a la satisfacción de los stakeholders, a la reducción de riesgos legales u operativos, o a la mejora de eficiencia, por ello, las puntuaciones ASG (Ambiental, Social, Gobierno) tienen correlaciones positivas con el valor bursátil de empresas, lo que subraya la ventaja competitiva que puede representar para aquellas que adoptan RSC de manera coherente. (Zúñiga, 2024)

La distinción entre lo corporativo y lo empresarial en este contexto suele ser sutil pero significativa, por lo que lo "corporativo" refiere más al rol institucional, a políticas públicas, informes, cumplimiento normativo y estándares globales; lo "empresarial" tiende a enfocarse en la implementación operativa, las prácticas concretas dentro de la empresa, la cultura organizacional y la relación directa con clientes y comunidades, la RSC/RSE empresarial incorpora estas prácticas tangibles como parte del modelo de negocio.

La RSC/RSE se clasifica según su alcance (local, nacional, global), según su forma de financiamiento (interno o mediante alianzas), y según su énfasis (medioambiental, social, de gobernanza), por ejemplo, algunas empresas ponen foco en reducción de emisiones, otras en inclusión social, otras en igualdad de género o derechos laborales, esta diversidad exige que cada empresa defina qué tipo de responsabilidad social más se ajusta a su misión, escala, capacidades y expectativas de los grupos de interés.

En cuanto a beneficios, la RSC implementada correctamente puede generar mejoras en la reputación corporativa, diferenciación ante competidores, fidelización de clientes, atracción de talento, acceso a mercados más exigentes o financiación sostenible, e incluso licitaciones públicas preferenciales, un elemento que se observa con fuerza es la decisión de compra de los consumidores influida por prácticas sociales y ambientales de las empresas, lo que representa un incentivo comercial de valor. (Gómez, Castañeda, Castañeda, & Doria, 2024)

Los desafíos de la RSC/RSE incluyen asegurar la coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace realmente, evitar el greenwashing, integrar estas prácticas en la estrategia de marketing, mantener la continuidad generacional, medir correctamente los efectos y adaptar la política social a los cambios del entorno, para empresas familiares, esto significa comprom-

eter no solo los recursos operativos, sino también la cultura familiar y la visión de largo plazo para que la responsabilidad social no sea algo accesorio, sino parte de su identidad.

Tabla 4.1.1. Cuadro comparativo de RSC vs. RSE en empresas ecuatorianas

Empresa	Sector	Dimensiones	Relevancia e importancia del uso
Corporación Favorita	Retail	Ambiental & cadena de valor	Programa corporativo para descarbonización y trabajo con proveedores y clientes
Produbanco (Grupo Promerica)	Banca	Gobernanza & finanzas verdes	Transparencia ESG y financiamiento de proyectos sostenibles
La Fabril	Consumo masivo / B2B	Ambiental & social	Reporta metas medibles (GRI) y gestión de energía/agua/residuos
Pronaca	Alimentos	Ambiental, bienestar animal & comunidad	Estrategia corporativa 2030 alineada a impactos del sector
Holcim Ecuador	Cemento / construcción	Ambiental (agua & CO ₂)	Metas de descarbonización y gestión hídrica en operaciones
Cervecería Nacional	Bebidas	Ambiental & social	Gestión de agua, economía circular, alianzas de conservación
Tesalia CBC	Bebidas no alcohólicas	Ambiental & inclusión	Programa ReCircula con recicladores de base; economía circular
Novacero	Siderurgia	Ambiental (energía limpia)	Descarbonización industrial con energía solar y "acero verde"
Quiport	Operación aeroportuaria	Gobernanza & ambiental	Gestión integral ESG en aeropuerto, rankings y memorias

Autoría de contenido inédito

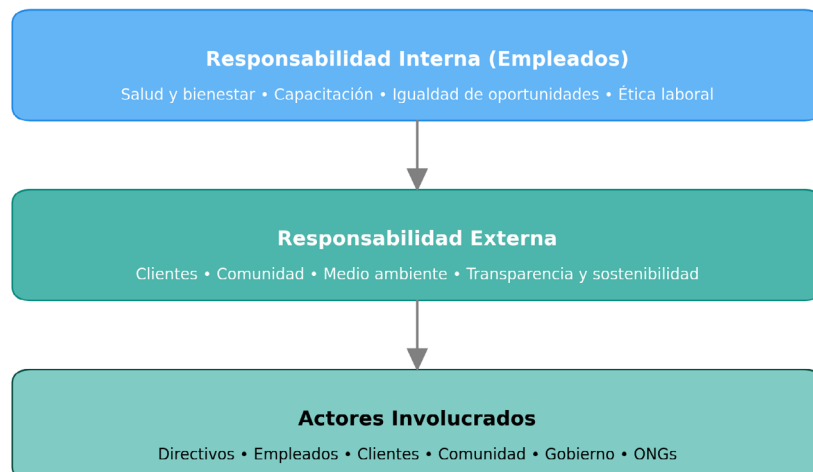
Notas explicativas

- Las tres dimensiones ESG (ambiental, social y gobernanza) se integran para crear valor económico y de reputación de largo plazo.
- Retail descarbonizado por parte de la Corporación Favorita ancla su RSE en SéO2 con meta cuantificada, involucrando a toda la cadena (proveedores, tiendas y clientes).
- Produbanco usa finanzas verdes y reportes anuales para canalizar capital hacia proyectos sostenibles y rendir cuentas públicas.
- Medición rigurosa mediante La Fabril publica indicadores verificables, lo que facilita la comparación año a año y la rendición de cuentas.
- Pronaca empata compromisos ambientales y bienestar animal con metas internas, formalizadas en su Estrategia 2030 y memoria anual.
- Holcim prioriza CO₂ y agua, aspectos críticos para cemento; su memoria recoge avances de descarbonización y economía circular.
- Cervecería Nacional combina proyectos de ríos limpios y participación en FONAG para conservar fuentes hídricas estratégicas.
- Economía circular inclusiva mediante Tesalia CBC con ReCircula articula reciclaje pos-consumo e inclusión de recicladores de base, uniendo impacto ambiental y social.
- Novacero instala la mayor planta FV privada del país, con impacto directo en huella de carbono del acero.
- Quiport consolida su gestión ESG con memorias y posiciones en rankings (Merco ESG, otros), señal de gobernanza robusta.

- Importancia de KPIs: las empresas que muestran números, ganan credibilidad y atraen inversión.
- Cadena de valor: pasar de “operación propia” a impacto extendido (proveedores y clientes) multiplica el efecto de la RSE
- Comunicar sin greenwashing como con memorias y auditorías externas (GRI/estándares) ayudan a evitar claims vacíos y sostener confianza.
- Sinergias multiactor como alianzas empresa, ONG y sector público maximizan retorno socioambiental y escalabilidad del modelo.
- Una RSE con datos, metas y alianzas se traduce en reputación, acceso a mercados exigentes, resiliencia regulatoria y mejor atracción de talento

4.1.2 Responsabilidad social interna (empleados) y externa (clientes, comunidad y medio ambiente)

Responsabilidad Social Empresarial



La responsabilidad social interna se enfoca en los empleados como grupo de interés primordial de la empresa, incluyendo políticas que promueven el bienestar, la salud y seguridad laboral, la igualdad de oportunidades, el desarrollo profesional continuo, y condiciones de trabajo dignas; las empresas que invierten en formación permanente, equilibrio entre vida laboral y personal, y en garantizar seguridad en el puesto de trabajo, no solo mejoran la satisfacción del empleado, sino también su compromiso con la organización.

La responsabilidad interna es la participación activa de los empleados en los procesos organizacionales, esto puede manifestarse mediante mecanismos de feedback, consulta en decisiones que los afecten, transparencia en información interna y gestión participativa del cambio, en el mismo estudio colombiano se reporta que prácticas como la inclusión de los trabajadores en programas de mejora continua, permitiendo la expresión de ideas y preocupaciones, y valoración del aporte individual, fortaleciendo la cultura organizacional responsable. (Rubio, López, & Hernández, 2023)

La igualdad y no discriminación son fundamentales en la responsabilidad social interna, garantizando que no haya sesgos por género, edad, condición física o social al momento de

contratación, retribuciones, ascensos, o desarrollo profesional, favorece un ambiente justo, en varios trabajos se destaca que empresas que aplican políticas efectivas de igualdad no solo cumplen obligaciones éticas, sino que también mejoran su reputación interna y reducen rotación de personal.

Pasando a la responsabilidad social externa, los clientes son un grupo al que las empresas deben responder con prácticas responsables, esto significa ofrecer productos o servicios seguros, transparentes, éticos y sostenibles, también implica comunicación honesta, políticas de garantía, atención al cliente justa, fidelización basada en valores, y generación de valor compartido, los consumidores actuales toman decisiones de compra influenciados por cómo se comporta la empresa con su comunidad y con el medio ambiente. (García, Baño, & Cevallos, 2024)

La comunidad local constituye otro ámbito externo de responsabilidad social, aquí la empresa puede participar con programas de educación, salud, apoyo comunitario, voluntariado, infraestructura local, y otras iniciativas que benefician al entorno donde opera, las empresas que colaboran activamente con su entorno local (generando empleo, apoyando proyectos culturales o sociales) consiguen aceptación social y legitimidad, lo que repercute en su sostenibilidad a largo plazo.

El medio ambiente es un pilar en de la responsabilidad externa, las empresas están llamadas no solo a cumplir con la normativa ambiental, sino a asumir compromisos reales de mitigación, eficiencia de recursos, gestión de residuos, reducción de emisiones, hábitos ecológicos internos y uso sostenible de materiales; el impacto ecológico examina cuánta veracidad tienen los programas de RSE en cuanto a sus acciones medioambientales, y subraya que la credibilidad reside en acciones efectivas y verificables, no solo en promesas superficiales. (Espino, 2022)

Se considera la integración equilibrada de la responsabilidad interna y externa como estrategia global de RSE, no basta con buenas prácticas internas si la empresa descuida su impacto externo, ni viceversa; las organizaciones más exitosas son aquellas que armonizan la gestión interna justa y digna para sus empleados con relaciones responsables con clientes, comunidad y medio ambiente, este enfoque integral crea reputación, fortalece confianza, mejora clima interno, fideliza clientes y aporta diferenciación competitiva, identificando como ruta para lograr sostenibilidad y legitimidad social.

Tabla 4.1.2. Cuadro comparativo de la Responsabilidad social interna vs. externa en empresas ecuatorianas

Categoría	Empresa ecuatoriana	Integrantes principales	Ventajas del uso	Desventajas del uso	Relevancia
Responsabilidad interna – empleados	La Fabril	Directivos, trabajadores, departamento de talento humano	Mejora el clima laboral y la productividad; promueve igualdad y capacitación.	Requiere alta inversión en formación y seguimiento continuo.	Fortalece la cultura organizacional y la retención del talento.
Responsabilidad interna – bienestar y salud	Pronaca	Unidad de salud ocupacional, nutricionistas, psicólogos	Disminuye riesgos laborales, mejora salud mental y desempeño.	Difícil medir el impacto emocional o psicológico a corto plazo.	Favorece la sostenibilidad humana y la eficiencia productiva.

Responsabilidad interna – ética y cumplimiento	Produbanco (Grupo Pro-merica)	Comité de ética, dirección de cumplimiento, colaboradores	Refuerza la confianza interna y la transparencia corporativa.	Puede generar resistencia si no se comunica correctamente.	Aumenta la credibilidad institucional y la reputación financiera.
Responsabilidad externa – clientes	Corporación Favorita	Áreas de marketing, servicio al cliente y sostenibilidad	Genera fidelización mediante campañas sostenibles y éticas.	Exige inversión en innovación y monitoreo de percepciones.	Posiciona la marca como responsable y cercana al consumidor.
Responsabilidad externa – comunidad	Cervecería Nacional	Fundación local, ONGs, municipalidades	Fomenta desarrollo social, educación y proyectos comunitarios.	Los beneficios pueden tardar en hacerse visibles.	Impacta en cohesión social y confianza hacia la empresa.
Responsabilidad externa – medio ambiente	Holcim Ecuador	Ingenieros ambientales, directivos, fundaciones aliadas	Reduce emisiones y mejora la eficiencia energética.	Los costos tecnológicos pueden ser elevados.	Contribuye a la meta de descarbonización nacional.
Responsabilidad mixta – circularidad	Tesalia CBC	Proveedores, recicladores, comunidad	Crea valor compartido al unir impacto ambiental y social.	Necesita coordinación intersectorial constante.	Promueve la economía circular y la inclusión social.
Responsabilidad integral – gobernanza	Novacero	Consejo directivo, auditores, comunidad industrial	Mejora transparencia y sostenibilidad de procesos.	Complejidad administrativa para mantener certificaciones.	Fomenta el “acero verde” y liderazgo en responsabilidad industrial.
Responsabilidad total – multisectorial	Quiport	Alta gerencia, empleados, clientes y autoridades	Eleva estándares internacionales de sostenibilidad y gestión.	Requiere auditorías permanentes y cumplimiento normativo.	Proyecta la imagen del Ecuador como referente en infraestructura ética.

Autoría de contenido inédito

Considerando la tabla 4.1.2 podemos indicar que la responsabilidad social interna es un fundamental dentro de las organizaciones ecuatorianas modernas, como se observa en el caso de La Fabril, que apuesta por políticas de equidad, capacitación y bienestar laboral, estas estrategias generan un entorno colaborativo y motivador que impulsa la eficiencia del personal y fortalece la cultura organizacional.

Pronaca integra la salud ocupacional y el bienestar emocional como parte de su modelo de sostenibilidad humana, mediante programas de alimentación saludable, psicología laboral y prevención de riesgos, logra mantener un equilibrio entre productividad y bienestar integral de los trabajadores.

Produbanco ha posicionado la ética corporativa como una herramienta de credibilidad, su comité de cumplimiento refuerza las prácticas de transparencia y rendición de cuentas, garantizando una relación de confianza entre los empleados y la institución, algo fundamental en el sector financiero.

En el plano externo, Corporación Favorita lidera la responsabilidad hacia los consumidores mediante campañas que promueven un consumo consciente y productos sostenibles, la relación ética con los clientes se traduce en fidelización y preferencia de marca, a pesar de la inversión constante que requiere la innovación comercial.

Cervecería Nacional es un referente de compromiso comunitario, a través de sus programas de educación ambiental y recuperación de espacios públicos, logra vincular la marca con el bienestar colectivo, estas acciones contribuyen a una mejor percepción social y a la cohesión comunitaria.

Dentro de la dimensión ambiental, Holcim Ecuador impulsa prácticas industriales sostenibles enfocadas en la reducción de emisiones de CO₂ y el uso eficiente de recursos naturales, aunque implica altos costos, sus acciones fortalecen la imagen del sector de la construcción como actor comprometido con el desarrollo sostenible.

El caso de Tesalia CBC demuestra la interconexión entre responsabilidad ambiental y social, su proyecto ReCircula involucra recicladores de base y promueve la economía circular, reduciendo el impacto ambiental y generando empleo inclusivo.

Novacero ha elevado los estándares de gobernanza industrial mediante la implementación de procesos transparentes y sostenibles, su acero verde simboliza el compromiso con la innovación limpia y la rendición de cuentas dentro de la cadena productiva.

Quiport representa un modelo integral de RSE al integrar sostenibilidad ambiental, satisfacción del cliente y bienestar laboral, sus esfuerzos se reflejan en reconocimientos internacionales y en la consolidación del Aeropuerto Mariscal Sucre como infraestructura sostenible de referencia en América Latina.

Tabla 4.1.2. Perspectiva de los actores internos y externos sobre la responsabilidad social

Empresa	Perspectiva de directivos	Perspectiva de empleados	Perspectiva de clientes	Perspectiva de comunidad
La Fabril	Consideran la RSE una inversión estratégica a largo plazo.	Se sienten valorados y motivados por las oportunidades de crecimiento.	Perciben productos con propósito social y ambiental.	Valoran su apoyo en proyectos comunitarios locales.
Pronaca	Enfocan su estrategia en el bienestar integral del trabajador.	Se sienten parte de una empresa humanista.	Confían en la ética y responsabilidad alimentaria.	Reconocen su compromiso con la nutrición y sostenibilidad.
Produbanco	Ven la ética y transparencia como motor del éxito financiero.	Experimentan confianza organizacional y seguridad laboral.	Valoran la claridad y trato justo en los servicios.	Perciben su rol como impulsor del desarrollo sostenible.
Corporación Favorita	Buscan equilibrar rentabilidad con compromiso social.	Aprecian el enfoque colaborativo y equitativo.	Perciben la marca como cercana y confiable.	Resaltan sus programas de apoyo y consumo responsable.
Cervecería Nacional	Consideran esencial su aporte comunitario y ambiental.	Se sienten orgullosos de su impacto positivo.	Asocian la marca con responsabilidad social y diversión sana.	Experimentan beneficios directos en proyectos locales.
Holcim Ecuador	Dirigen su gestión hacia la descarbonización del sector.	Confían en la estabilidad y el compromiso ecológico.	Reconocen calidad y sostenibilidad en los productos.	Observan mejoras ambientales en zonas de influencia.
Tesalia CBC	Valoran la economía circular como pilar estratégico.	Se integran en campañas ecológicas con motivación.	Prefieren marcas comprometidas con el reciclaje.	Participan activamente en los programas de recolección.
Novacero	Promueven la innovación y la energía limpia como diferenciador.	Se enorgullecen de pertenecer a una industria sostenible.	Confían en la durabilidad del producto y ética industrial.	Perciben beneficios en empleo y medioambiente.
Quiport	Orientan su modelo a sostenibilidad integral y reputación global.	Se sienten parte de una organización moderna y responsable.	Experimentan confianza en la gestión aeroportuaria.	Reconocen la contribución al desarrollo urbano y económico.

Autoría de contenido inédito

Mediante el cuadro 4.1.2 podemos considerar que el análisis de las percepciones revela que la responsabilidad social se consolida cuando los distintos actores la asumen como parte de su identidad corporativa, los directivos ecuatorianos valoran la RSE como una inversión estratégica que refuerza la competitividad y garantiza la permanencia en el mercado.

Los empleados, en cambio, la viven como una manifestación de confianza y reconocimiento, empresas como La Fabril y Pronaca demuestran que la inclusión y el bienestar laboral incrementan la motivación y la lealtad hacia la organización, generando un círculo virtuoso de productividad.

Desde la visión del cliente, marcas como Produbanco, Corporación Favorita y Tesalia CBC reflejan coherencia entre discurso y práctica, los consumidores perciben el valor ético y ambiental de las acciones empresariales, lo que fortalece la fidelización y la recomendación espontánea.

En la comunidad, la relación con la empresa trasciende lo comercial, proyectos como los de Cervecería Nacional o Holcim evidencian cómo la RSE puede mejorar entornos, promover empleo y generar confianza social.

El caso de Holcim Ecuador recalca por su enfoque técnico y ambiental, integrando a la comunidad en proyectos de restauración ecológica, demostrando que el beneficio ambiental puede coexistir con la rentabilidad.

Tesalia CBC y Novacero simbolizan la innovación aplicada al compromiso social, en ambos casos, la participación de empleados y proveedores crea un modelo colaborativo que se traduce en resultados medibles en reciclaje y energía limpia.

Quiport integra sostenibilidad, gobernanza y reputación global, su gestión responsable no solo mejora la percepción del público, sino que proyecta al país como un referente en prácticas aeroportuarias sostenibles.

Estos casos confirman que la RSE ecuatoriana ha evolucionado desde acciones filantrópicas hacia modelos de gestión sostenibles e inclusivos, donde los diferentes actores participan activamente en la construcción de un entorno ético, ambiental y socialmente responsable.

4.1.3 Normativas internacionales y certificaciones (ISO 26000, Pacto Global)

La norma ISO 26000 es una guía voluntaria internacional para la responsabilidad social que ofrece directrices para adoptar prácticas éticas, transparentes y sostenibles en todas las operaciones de una organización, aunque no es certificable ni obligatoria, su importancia radica en que ayuda a estructurar la gestión socialmente responsable, integrando principios como rendición de cuentas, respeto de los derechos humanos, prácticas laborales justas, cuidado medioambiental, operación justa y compromiso con la comunidad.

Uno de los aportes de la ISO 26000 es su énfasis en los stakeholders: identificar y comprometer a las partes interesadas relevantes, escuchar sus expectativas y responder a ellas, este enfoque no solo mejora la legitimidad de la empresa, sino que permite que su política de responsabilidad social se oriente hacia lo que realmente importa para la comunidad, los clientes, empleados y medio ambiente.

La ISO 26000 define siete materias fundamentales que toda organización debería considerar como la gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad, estas materias ofrecen un marco holístico para evaluar en qué ámbitos se debe actuar para alcanzar un desempeño social responsable. (Alonso, 2023)

Por otro lado, el Pacto Global de Naciones Unidas se presenta como una iniciativa voluntaria que invita a las empresas a adoptar los Diez Principios en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción, alineando sus operaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo también transparencia, informes periódicos de progreso y la integración de la sostenibilidad como parte de la estrategia empresarial.

Una ventaja del Pacto Global es que ofrece una plataforma de aprendizaje compartido mediante redes locales, intercambio de buenas prácticas, capacitación y apoyo para empresas, incluidos las pequeñas y medianas, que desean avanzar en sostenibilidad pero carecen de recursos técnicos o normativos, los hitos importantes en sostenibilidad empresarial vinculados a esta red evidencian avances reales en medidas ambientales y sociales.

La relación entre ISO 26000 y el Pacto Global permite reforzar el compromiso de una empresa, ya que ambas normas o iniciativas se complementan, mientras ISO 26000 aporta una guía estructurada de materias fundamentales, el Pacto Global impulsa principios operativos y el reporte de progreso, adoptar ambas puede mejorar la credibilidad, reputación y competitividad, además de facilitar cumplimiento de expectativas legales y de stakeholders. (Pacto Global Red Colombia, 2023)

Las empresas familiares relevantes adoptan estas normativas o iniciativas, pues les permiten institucionalizar la responsabilidad social como parte de su cultura organizacional, asegurar continuidad generacional, atraer clientes e inversores conscientes, y diferenciarse en el mercado, no obstante, su implementación requiere traducir los principios a acciones concretas, asignar roles, medir resultados, y comunicar con transparencia, las normativas como ISO 26000 y compromisos como los del Pacto Global constituyen un marco sólido para hacer esto posible.

4.2 Gestión de procesos

4.2.1 Integración de la RSE en el marketing estratégico

La integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el marketing estratégico comienza con alinear los valores y la misión de la empresa con los compromisos sociales y ambientales, no basta con hacer acciones aisladas; la RSE debe formar parte del ADN de la estrategia que guía decisiones de producto, posicionamiento, comunicación y gestión de relaciones con los stakeholders, las empresas que integran RSE desde su planeación estratégica logran ventajas competitivas en percepción de marca, fidelización de clientes y desempeño financiero. (Castro, Barbosa, & Castro, 2021)

Una fase decisiva es la identificación de los temas sociales, ambientales o éticos que más importan a los públicos clave (clientes, comunidad, empleados) y que están conectados con el core business de la empresa, por ejemplo, las tendencias recientes incluyen innovación social, salud, educación o sostenibilidad ambiental en la estrategia de marketing aportando no solo valor agregado, sino también diferenciado frente a competidores.

La estrategia de marketing debe incorporar estos temas en las decisiones de producto, diseño, empaquetado, materiales, cadena de suministro, entre otros aspectos operativos, integrar criterios de sostenibilidad o responsabilidad, por ejemplo, uso de materiales ecológicos o producción con menor huella ambiental, refuerza el mensaje estratégico y respalda lo que se comunica.

La comunicación estratégica muestre de forma auténtica y transparente las acciones de RSE como las campañas, reportes, contenido educativo, historias reales de impacto, no solo se trata de decir que se tiene responsabilidad social, sino de mostrar evidencia tangible, las

marcas que han logrado conectar mejor emocionalmente con sus consumidores son aquellas que han comunicado sus iniciativas de responsabilidad social con honestidad y coherencia. (Rodríguez, 2024)

Para que la RSE forme parte del marketing estratégico, la empresa debe definir indicadores y métricas que permitan evaluar su impacto (no solo en términos filantrópicos, sino en términos de reputación, retención y conversión), midiendo el efecto de campañas con componente social, evaluar cómo influyen en la intención de compra o en lealtad del cliente, permite ajustar la estrategia y optimizar acciones, puesto que el marketing sustentable exige esta retroalimentación.

Una ventaja de integrar RSE estratégicamente es que impulsa innovación, al pensar en resolver problemas sociales o ambientales, surgen productos nuevos, procesos más eficientes, mejoras en cadena de suministro o empaquetado, reciclaje, economía circular, estas innovaciones no solo reducen impacto, sino que pueden reducir costos o abrir nuevos nichos, por ello se resalta como una ruta hacia desarrollo sostenible. (Figueroa, 2024)

Para que la integración de la RSE en marketing estratégico sea sostenible, se requiere compromiso continuo (desde la alta dirección, integración en cultura organizacional, capacitación, políticas internas) y coherencia entre lo que se promete y lo que se hace, la confianza del público se gana con acciones sostenidas, con transparencia, con reportes claros y con adaptar la estrategia según lo aprendido, las empresas que lo hacen bien consiguen reputación duradera y ventaja competitiva real.

4.2.2 Modelos de gestión sostenible en empresas familiares

Las empresas familiares, por su naturaleza a largo plazo y compromiso generacional, están adoptando modelos de gestión sostenible que integran la sostenibilidad no solo como complemento, sino como parte central de su estrategia, muchas empresas familiares comienzan a incorporar prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) dentro de sus modelos operativos para reducir residuos, optimizar uso de recursos y mejorar eficiencia. (KPMG, 2023)

Uno de los modelos emergentes es aquel que articula la gestión de valores familiares con la planificación sucesoria como piezas clave para asegurar continuidad y sostenibilidad, los valores como responsabilidad, transparencia y compromiso con la comunidad aparecen como pilares en los modelos sostenibles de empresas familiares; se identifica que los procesos de sucesión deben contemplar la sostenibilidad para evitar rupturas.

La implicación activa de los grupos de interés (stakeholders) en la toma de decisiones de las empresas que consultan empleados, proveedores y comunidades locales logran mayor legitimidad y mejor alineamiento de sus acciones sostenibles con expectativas reales, indicando que los modelos sostenibles efectivos contemplan mecanismos institucionalizados de comunicación, feedback y participación externa. (Coto, 2023)

Muchas empresas familiares están incorporando innovaciones tecnológicas y de procesos que permiten reducir su impacto ambiental mientras mantienen competitividad, se observan inversiones en eficiencia energética, optimización de logística, recapitalización de materias primas y reducción de desechos, estas prácticas no solo generan beneficios ambientales, sino también económicos al reducir costos operativos.

El modelo sostenible también conlleva un fuerte enfoque en gobierno corporativo y buena gestión interna, las prácticas como separar la propiedad de la gestión, establecer organismos de control, adoptar políticas de transparencia y rendición de cuentas, junto con liderazgo

comprometido, se identifican como distintivos de empresas familiares que logran sostener su modelo sostenible a través del tiempo.

Un componente que no puede faltar en estos modelos es la medición y reporte de sostenibilidad, informes anuales, memorias de sostenibilidad, reportes ESG, establecimiento de indicadores para lo ambiental, social y de gobernanza, son herramientas que las empresas familiares están comenzando a adoptar para demostrar sus compromisos y resultados, un número creciente de empresas están produciendo reportes públicos de sostenibilidad. (Häußler & Ulrich, 2024)

El modelo sostenible en empresas familiares también considera la innovación social y comunitaria como parte de su estrategia, generando valor compartido como el apoyo a comunidades, empleo local, cadenas de suministro responsables y programas de bienestar interno, la empresa familiar que incorpora modelos de gestión sostenible exitosamente logra no solo legitimidad y reputación, sino mayor resiliencia frente a crisis económicas, cambios regulatorios y expectativas crecientes de consumidores.

Tabla 4.2.2. Cuadro comparativo de los Modelos de gestión sostenible en empresas familiares ecuatorianas

Modelo de gestión sostenible	Empresa familiar ecuatoriana	Ventajas del modelo	Desventajas del modelo	Recurso utilizado	Resultados
Triple resultado (Triple Bottom Line)	Pronaca	Integra los tres pilares de sostenibilidad: económico, social y ambiental.	Requiere inversión constante y monitoreo transversal.	Programas de bienestar animal, energías limpias y nutrición sostenible.	Mejora reputación y obtiene certificaciones de sostenibilidad.
Modelo circular de producción y consumo	La Fabril	Reduce residuos mediante reutilización de materiales y eficiencia energética.	Alta dependencia tecnológica y logística compleja.	Procesos de reciclaje industrial y uso de biocombustibles.	Reducción de huella de carbono y aprovechamiento del 90% de residuos.
Modelo de economía inclusiva	Tesalia CBC	Promueve inclusión social a través de alianzas con recicladores y comunidades.	Exige control operativo continuo y evaluación de impacto social.	Proyecto ReCircula, programas de reciclaje y empleo inclusivo.	Mayor compromiso social y reducción de desechos plásticos.
Modelo de responsabilidad extendida del productor (REP)	Cervecería Nacional	Asume la responsabilidad del producto durante todo su ciclo de vida.	Costos altos de recolección y reciclaje post-consumo.	Sistema de recolección y reciclaje de envases, alianzas con FONAG.	Recuperación de más del 70% de materiales reciclables y protección hídrica.
Modelo de innovación sostenible	Novacero	Implementa energías renovables y tecnología limpia para producción.	Requiere alta inversión inicial y capacitación técnica.	Planta fotovoltaica 4,23 MWp, programas de "acero verde".	Disminución de emisiones y reconocimiento internacional.
Modelo de desarrollo local sostenible	Corporación Favorita	Impulsa economías locales mediante programas agrícolas y educación.	Resultados visibles solo a mediano plazo.	Programa "Sembrando Futuro" con agricultores y fundaciones locales.	Incremento de ingresos rurales y cadena de suministro responsable.

Modelo de gobernanza sostenible (ESG)	Produbanco (Grupo Promerica)	Refuerza transparencia, ética y responsabilidad financiera.	Implica gestión compleja de indicadores y auditorías continuas.	Reporte ESG anual, financiamiento verde y digitalización.	Alta calificación en sostenibilidad y confianza inversionista.
Modelo de ecoeficiencia empresarial	Holcim Ecuador	Aumenta productividad reduciendo uso de recursos naturales.	Elevados costos de innovación tecnológica.	Energía alternativa, manejo del agua y economía circular.	Reducción de 35% de consumo energético en operaciones.
Modelo de sostenibilidad integral corporativa	Quiport	Vincula sostenibilidad ambiental, social y económica en la gestión aeroportuaria.	Complejidad de coordinación entre múltiples actores.	Memoria de sostenibilidad, alianzas con gobiernos y ODS.	Reconocimientos internacionales y mejora de competitividad nacional.

Autoría de contenido inédito

Notas explicativas

- Los modelos de gestión sostenible en Ecuador se han adaptado al tamaño y capacidad de las empresas familiares, buscando equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad.
- El modelo del Triple Resultado aplicado por Pronaca permite medir el éxito organizacional más allá de las utilidades financieras, considerando también el bienestar social y el impacto ambiental.
- La Fabril implementa un modelo circular, en el cual cada proceso productivo aprovecha los residuos industriales, logrando eficiencia energética y reducción significativa de desechos.
- El modelo de economía inclusiva de Tesalia CBC combina sostenibilidad ambiental con responsabilidad social, al integrar recicladores de base en su cadena de valor.
- Cervecería Nacional, a través del modelo REP, garantiza la recolección y reciclaje de sus envases postconsumo, posicionándose como pionera en responsabilidad extendida del productor.
- El modelo de innovación sostenible de Novacero se apoya en tecnología fotovoltaica, convirtiéndose en referente de energía limpia dentro del sector siderúrgico nacional.
- Corporación Favorita aplica el modelo de desarrollo local sostenible, fortaleciendo economías rurales mediante alianzas con agricultores locales, lo cual contribuye a reducir la desigualdad económica.
- Produbanco, mediante el modelo de gobernanza sostenible (ESG), promueve finanzas responsables y transparencia corporativa, consolidando su reputación en banca ética.
- El modelo de ecoeficiencia empresarial, impulsado por Holcim Ecuador, combina productividad con reducción del consumo energético y de agua, evidenciando sostenibilidad operativa.
- Quiport, a través de la sostenibilidad integral, demuestra cómo la gestión ambiental, social y económica puede coexistir en un entorno altamente regulado como la aviación.
- Una característica común entre estos modelos es la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los ODS 7, 8, 12 y 13.
- La aplicación de estos modelos impulsa ventajas competitivas sostenibles, ya que mejoran la reputación, la innovación y la atracción de inversiones extranjeras.

- Las principales desventajas radican en los altos costos iniciales, la necesidad de capacitación especializada y la resistencia cultural a los cambios.
- En términos de recursos, la mayoría de las empresas combinan tecnología, alianzas estratégicas y programas sociales, demostrando que la sostenibilidad requiere cooperación multisectorial.
- Estos modelos muestran que la empresa familiar ecuatoriana puede ser agente clave de transformación sostenible, manteniendo su identidad local mientras adopta estándares internacionales de responsabilidad y eficiencia

4.2.3 Casos de éxito en Latinoamérica y Ecuador

En Ecuador, Corporación Favorita ha convertido la sostenibilidad en un eje de gestión y de marca, mediante su Informe 2023 muestra programas de economía circular, eficiencia energética, compras responsables y apoyo a proveedores locales, la compañía integra metas ambientales y sociales en su gobierno corporativo y reporta avances con indicadores verificables, lo que fortalece su reputación y licencia social para operar, este enfoque se traduce en valor para clientes y comunidades, y en diferenciación competitiva en retail. (Corporación Favorita, 2024)

El Banco Pichincha destaca por su memoria de sostenibilidad, donde vincula productos financieros con impacto social, educación financiera, inclusión y descarbonización de operaciones, su información evidencia las metas, riesgos y resultados, conectando la estrategia comercial con objetivos ambientales y sociales y con estándares de reporte, esta transparencia refuerza la confianza de clientes y grupos de interés, y muestra cómo la RSE puede integrarse en el marketing de servicios financieros. (Banco Pichincha, 2024)

En consumo masivo, por su parte, PRONACA ha estructurado un modelo de gestión con foco en “triple impacto”, reportando su desempeño social, ambiental y económico, la Memoria de Sostenibilidad indica que sus acciones de economía circular, bienestar animal, ecoeficiencia y programas con agricultores y comunidades, al integrar estos frentes en su narrativa corporativa, la empresa consolida confianza y preferencia, y convierte la RSE en palanca de innovación y fidelización. (PRONACA, 2024)

En la región, Natura &Co es referente latinoamericano en gestión sostenible y relato de marca, su contenido de información conecta metas climáticas, bioeconomía amazónica, comercio justo con comunidades proveedoras y productos con atributos socioambientales, uniendo propósito y propuesta de valor, este modelo convierte la sostenibilidad en argumento persuasivo de marketing y en ventaja competitiva global. (Natura&Co, 2024)

Otro caso regional es Grupo Bimbo, que comunica avances en reducción de emisiones, empaques, abastecimiento responsable y programas sociales, enlazando desempeño ESG con la estrategia comercial, su plataforma de sustentabilidad muestra metas, resultados y gobernanza, lo que facilita la comparación interanual y la alineación con clientes e inversionistas que exigen impacto real, esta coherencia sostiene la preferencia de marca en diversos mercados latinoamericanos. (Bimbo, 2024)

4.3 Posicionamiento social

4.3.1 Creación de valor compartido

La creación de valor compartido (shared value) consiste en diseñar estrategias empresariales que simultáneamente generen beneficios económicos para la empresa y mejoras sociales o

ambientales para las comunidades o el entorno en que opera, integra lo social como parte del modelo de negocio, existen empresas que muestran sus iniciativas de producción responsable, nutrición saludable y reducción de emisiones, evidenciando que la empresa entiende que su prosperidad a largo plazo está ligada al bienestar de la sociedad.

El valor compartido es la innovación de productos y servicios orientados a atender necesidades sociales sub-atendidas han desarrollado soluciones para abuso laboral, salud y formalización económica; las empresas que lo aplican hacen del beneficio social una parte central de su oferta, ampliando mercados y mejorando su posicionamiento. (IPAE, 2024)

La redefinición de la cadena de valor también es una vía para generar valor compartido, al optimizar proveedurías locales, reducir huella de carbono, mejorar eficiencia energética, uso de empaques sostenibles o prácticas agrícolas regenerativas, la empresa puede reducir costes, mejorar reputación y disminuir riesgos ambientales, en el caso de su programa para incorporar proveedores certificados y prácticas regenerativas en la producción es un ejemplo de esta estrategia.

La creación de valor compartido se potencia cuando las empresas colaboran con actores externos como comunidades, organizaciones sociales, academia o gobiernos locales, este enfoque permite co-crear soluciones, alinear expectativas y compartir beneficios, las alianzas contribuyen a construir confianza y legitimidad, tanto para las comunidades como para la empresa, lo que refuerza la propuesta de valor como parte del posicionamiento social. (Mihaly & Novo, 2024)

La medición transparente de los impactos sociales asociados al valor compartido, como establecer métricas sociales o ambientales, reportes públicos, accountability y seguimiento continuo de los compromisos, los indicadores respecto a reducción de GEI, educación empresarial y abastecimiento responsable de productos, permite evaluar si las acciones realmente están generando el bien social prometido.

En el contexto de marketing, comunicar el valor compartido es estratégico como contar historias reales, educar al consumidor, transparentar procesos y mostrar evidencias tangibles de impacto, esto no solo distingue a la marca, sino que refuerza la credibilidad y la fidelidad del cliente, las empresas destacan por cómo comunican sus acciones de valor compartido para generar conexión emocional con sus públicos. (Valente & Soulé, 2023)

El valor compartido apropiadamente implementado contribuye a la sostenibilidad financiera y reputacional de la empresa, al generar beneficios sociales reales, mejorar relaciones con stakeholders, optimizar recursos y reducir riesgos externos, las organizaciones se posicionan de mejor forma, regulaciones más exigentes y demandas de consumidores conscientes, se convierte en ventaja competitiva sostenible, no solo en beneficio social sino también como parte integral de la estrategia empresarial.

Tabla 4.3.1. Creación de valor compartido en la gestión empresarial sostenible

Categoría	Ventajas del modelo	Desventajas del modelo	Relevancia de aplicación	Responsable o departamento	Resultados previstos
Económica	Incrementa la competitividad y rentabilidad sostenible.	Requiere inversión inicial elevada.	Alinea los intereses empresariales con el desarrollo económico local.	Gerencia financiera y dirección ejecutiva.	Incremento de utilidades y fortalecimiento del mercado interno.

Social	Mejora la calidad de vida de comunidades cercanas y empleados.	Los resultados sociales son de mediano a largo plazo.	Genera inclusión, cohesión y reputación positiva.	Departamento de responsabilidad social o fundación corporativa.	Reducción de brechas sociales y fortalecimiento del capital humano.
Ambiental	Disminuye impacto ecológico y optimiza el uso de recursos.	Exige control técnico y monitoreo constante.	Promueve sostenibilidad y cumplimiento normativo ambiental.	Departamento ambiental o de sostenibilidad.	Reducción de huella de carbono y certificaciones verdes.
Productiva	Incrementa eficiencia y calidad en la cadena de valor.	Puede generar resistencia al cambio por nuevos procesos.	Mejora la relación costo-beneficio y fomenta innovación.	Gerencia de operaciones o producción.	Procesos más limpios y reducción de desperdicios.
Comercial	Potencia la reputación y fidelización de clientes conscientes.	Requiere constante adaptación a tendencias éticas del mercado.	Permite posicionar la marca como socialmente responsable.	Marketing, relaciones públicas y servicio al cliente.	Mayor participación de mercado y fidelidad del consumidor.
Tecnológica	Facilita la innovación sostenible mediante digitalización.	Dependencia tecnológica y costos de mantenimiento.	Optimiza procesos y promueve la transparencia digital.	Departamento de innovación o TI.	Transformación digital con enfoque sostenible.
Educativa	Fortalece capacidades laborales y comunitarias.	Los programas formativos demandan recursos continuos.	Contribuye al desarrollo del talento humano.	Talento humano y responsabilidad social.	Empleados capacitados y comunidades empoderadas.
Cultural	Promueve identidad corporativa responsable y ética.	Difícil medir su impacto de forma cuantitativa.	Refuerza la coherencia entre valores empresariales y acciones.	Comunicación interna y alta dirección.	Mejora del clima laboral y sentido de pertenencia.
De gobernanza	Aumenta transparencia y confianza de inversionistas.	Exceso de regulación puede ralentizar decisiones.	Garantiza sostenibilidad institucional y ética corporativa.	Consejo directivo o comité de gobernanza.	Fortalecimiento de la reputación corporativa y del gobierno ético.

Autoría de contenido inédito

Notas explicativas

- La creación de valor compartido (CVC) es una estrategia empresarial que busca generar beneficios económicos, sociales y ambientales simultáneamente, promoviendo desarrollo colectivo.
- A diferencia de la filantropía, la CVC integra la sostenibilidad en el modelo de negocio, conectando la rentabilidad empresarial con el progreso social.
- En la dimensión económica, las empresas generan ingresos sostenibles al satisfacer necesidades sociales o ambientales mediante innovación y eficiencia.
- El enfoque social de la CVC impulsa inclusión, equidad y cooperación, fortaleciendo el capital humano y las relaciones comunitarias.
- La dimensión ambiental es crucial en Ecuador, donde la protección de recursos naturales y la reducción de emisiones son parte de la agenda nacional de sostenibilidad.

- En la categoría productiva, la CVC fomenta una cadena de valor más limpia y eficiente, reduciendo desperdicios y optimizando recursos.
- Desde el ámbito comercial, la aplicación del valor compartido mejora la percepción de marca, fideliza consumidores conscientes y abre mercados internacionales sostenibles.
- La tecnología actúa como eje transversal, pues la digitalización permite transparencia, trazabilidad y monitoreo en tiempo real de indicadores sostenibles.
- La educación se convierte en motor de transformación, ya que formar talento y empoderar comunidades garantiza la continuidad de la estrategia.
- La dimensión cultural refuerza el compromiso interno, alineando valores organizacionales con comportamientos éticos, lo que mejora el sentido de pertenencia.
- La gobernanza sostenible asegura que las decisiones empresariales sean coherentes con principios de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.
- Uno de los principales retos del modelo es la inversión inicial, ya que integrar sostenibilidad a todas las áreas requiere recursos económicos y humanos especializados.
- Los beneficios superan los costos, pues la CVC mejora la competitividad y resiliencia empresarial, especialmente en entornos económicos cambiantes.
- En el contexto ecuatoriano, sectores como alimentación, energía, banca y agroindustria lideran la aplicación de este modelo, impulsados por compromisos con los ODS.
- La creación de valor compartido convierte la sostenibilidad en una ventaja estratégica, integrando rentabilidad, ética y desarrollo territorial, con resultados medibles a largo plazo.

4.3.2 Branding responsable y ética corporativa

El branding responsable parte de la base de que la marca no solo comunica productos o servicios, sino también principios, valores y comportamientos éticos que el público puede reconocer, validar o cuestionar, la evolución del branding no se mide solo por estética o notoriedad, sino por transparencia, compromiso social y coherencia entre lo que una marca dice y lo que hace, muchas marcas están adoptando la sustentabilidad y el propósito como elementos centrales en su identidad de marca, buscando resonar con audiencias que valoran lo auténtico y responsable.

Para que un branding ético tenga credibilidad, la ética corporativa debe permear todos los niveles organizacionales, desde la alta dirección hasta las operaciones diarias y la interacción con empleados, proveedores y comunidades, los comportamientos internos como prácticas laborales justas, transparencia financiera o relaciones responsables con los stakeholders configuran la base sobre la que se construye la marca responsable y es parte de su marco para integrar la RSC en branding, al definir valores, objetivos claros y acciones alineadas. (Badagnani, 2023)

La responsabilidad en la comunicación de marca como evitar el greenwashing, el uso de mensajes donde la ética o la sustentabilidad sean meros adornos, y mantener honestidad y precisión en lo que se promete al consumidor, los consumidores actuales valoran no solo lo que se dice, sino comprobar lo que se hace; cualquier incongruencia puede erosionar la confianza construida, se enfatiza la necesidad de claridad, transparencia y responsabilidad en los mensajes para fortalecer la percepción ética de la marca.

La ética corporativa en branding también implica asumir responsabilidad social proactiva integrando prácticas que no solo eviten daño, sino generen impacto positivo, ya sea en el cuida-

do ambiental, inclusión social, equidad de género, diversidad o bienestar comunitario, marcas que operan con este enfoque tienden a diferenciarse positivamente, captar consumidores que comparten sus valores y construir relaciones más profundas y sostenibles, las empresas que combinan valor económico con compromiso social integral, siendo reconocidas por consumidores y mercados. (Guerra, Sánchez, Apaza, & Satto, 2022)

El branding responsable requiere coherencia entre identidad y percepción, la imagen corporativa de empresas sostenibles tiene un impacto significativo en la preferencia del consumidor, pero también en las expectativas que este tiene sobre calidad, servicios y responsabilidad; si una marca responsable es percibida como de menor desempeño o calidad, puede generar desconfianza, las marcas que comunican responsabilidad social y sostenibilidad obtienen mejor conexión emocional, especialmente entre audiencias jóvenes.

Otro reto ético en branding es la gobernanza y la integridad, por lo que políticas contra corrupción, transparencia de procesos con proveedores, derechos laborales, protección de datos personales, equidad, y mecanismos de rendición de cuentas; la ética corporativa exige no solo exhibir valores sino robustecer estructuras internas que aseguren que esos valores se respeten cuando no hay supervisión externa o escrutinio visible, la ética empresarial y sostenibilidad como práctica se destaca en análisis académicos recientes como factor motivacional para empresas latinoamericanas. (Duran, Hernández, Cerón, Figueroa, & Hernández, 2024)

Adoptar un enfoque de branding responsable y ética corporativa bien implementado aporta beneficios tangibles como mayor lealtad del cliente, reputación fortalecida, ventaja competitiva, diferenciación, menor riesgo de crisis reputacionales, mejor relación con autoridades y stakeholders, exigiendo la continuidad generacional en empresas familiares, para que la marca mantenga su credibilidad ética, los próximos líderes deben comprometerse con esos estándares; la ética y responsabilidad no son modas pasajeras, sino ejes estructurales del posicionamiento social que perduran, inspirado en análisis sobre retos y oportunidades para marcas auténticas

4.3.3 Comunicación de la RSE: informes y reputación

Los informes de sostenibilidad o memorias de responsabilidad social empresarial (RSE) se han convertido en instrumentos centrales para que las organizaciones comuniquen sus compromisos, acciones y logros en materias sociales, ambientales y de gobernanza, por ejemplo, se detalla cómo la institución, además de sus resultados financieros, presenta sus iniciativas sociales y prácticas ambientales, mostrando transparencia en sus operaciones y fortaleciendo la confianza del público. (Burgo, 2023)

La reputación corporativa se ve directamente influenciada por estos informes cuando son claros, verificables y accesibles, muchas empresas perciben que la RSE les aporta una mejor reputación corporativa, lo que impacta sus relaciones con clientes, inversores y comunidades, los stakeholders valoran la comunicación honesta de acciones responsables, lo que puede traducirse en ventaja competitiva para quienes lo hacen bien.

La calidad y metodología de los informes también importan, puesto que al aplicar estándares reconocidos como GRI (Global Reporting Initiative) contribuye a que los informes sean más completos, comparables y creíbles, empresas que siguen estas guías logran mayor legitimidad, pues los grupos de interés pueden verificar sus afirmaciones con métricas y estándares internacionales.

Otra dimensión crítica es la frecuencia y consistencia de la comunicación RSE, las empresas cuentan con reportes de sostenibilidad regulares, lo que les permite monitorear sus avances,

ajustar estrategias y mantener la reputación ante cambios del entorno o expectativas crecientes de transparencia. (Atahualpa, 2024)

La integración de la retroalimentación de partes interesadas (stakeholders) en los informes también potencia la reputación, incluyendo percepciones de clientes, empleados, comunidades y otros actores relevantes sobre el impacto real de esas acciones e incorporando temas materiales identificados con stakeholders que evalúan el desempeño conforme a estándares GRI, generando mayor credibilidad.

En Ecuador, las empresas que mejor se posicionan reputacionalmente son aquellas que no solo publican informes, sino que también comunican de forma activa sus resultados RSE, los riesgos y los desafíos, no sólo éxitos, esa honestidad contribuye a generar confianza y reducir percepciones de “greenwashing”, la distinción “Empresa Socialmente Responsable” (reconoce públicamente esos compromisos lo cual refuerza la reputación pública. (El Universo, 2024)

La comunicación de RSE a través de informes contribuye a construir reputación de largo plazo, pero requiere coherencia entre lo que se informa y lo que la empresa efectivamente hace, cuando informes, acciones y experiencias del cliente o la comunidad están alineadas, la reputación se solidifica, en caso contrario, la discrepancia puede generar desconfianza, críticas o pérdida de credibilidad, los casos ecuatorianos demuestran que las empresas reconocidas en reputación son justamente aquellas que han mantenido esa coherencia.

Tabla 4.3.3. Cuadro comparativo de la Comunicación de la RSE en empresas ecuatorianas

Empresa ecuatoriana	Sector empresarial	Relevancia del uso de informes de RSE	Resultados esperados	Resultados reales
Produbanco (Grupo Promerica)	Banca y finanzas	Reforzar confianza e inversión sostenible mediante reportes ESG y finanzas verdes.	Incrementar la transparencia financiera y reputación internacional.	Reconocido por BID como banco sostenible líder en la región.
La Fabril S.A.	Producción industrial y alimentos	Comunicar avances en eficiencia energética y responsabilidad ambiental.	Posicionar la marca como industria sostenible y socialmente responsable.	Reducción de 2.488 t de CO ₂ y mejora de trazabilidad.
Holcim Ecuador	Construcción y materiales	Rendir cuentas sobre impacto ambiental, emisiones y prácticas circulares.	Obtener certificaciones ambientales y fortalecer reputación sectorial.	Reconocida por su plan de descarbonización industrial.
Cervecería Nacional (AB InBev Ecuador)	Bebidas y agroindustria	Promover acciones de reciclaje, manejo de agua y programas comunitarios.	Aumentar la confianza pública y fortalecer vínculo con consumidores.	Recuperación de 17.329 kg de residuos; alianzas con FONAG.
Corporación Favorita	Retail y supermercados	Mostrar avances en metas de descarbonización y trabajo con proveedores.	Liderar el comercio responsable y reducir la huella de carbono.	Presentó su informe “SéO ₂ ” con meta de -42% GEI al 2030; reconocimiento nacional.
Pronaca	Alimentos y agroindustria	Comunicar transparencia en bienestar animal, ética y sostenibilidad.	Consolidar reputación ética y confianza del consumidor.	Avances en bienestar animal, inclusión laboral y energía renovable.
Tesalia CBC	Bebidas no alcohólicas	Mostrar resultados del programa ReCircula y economía circular.	Generar reputación de innovación y responsabilidad ambiental.	El 78% de materiales reciclados y alianza con recicladores de base.
Novacero	Siderurgia y metalmecánica	Mostrar impacto de energías limpias y gestión de residuos industriales.	Posicionarse como empresa industrial de referencia sostenible.	La planta solar de 4,23 MWp; reducción de >1.000 t CO ₂ anuales.

Quiport S.A.	Infraestructura aeroportuaria	Rendir cuentas a stakeholders y fortalecer la confianza institucional.	Mantener liderazgo en sostenibilidad aeroportuaria.	Top 20 en ranking Merco ESG Ecuador.
Banco Pichincha	Banca y servicios financieros	Demostrar impacto de programas sociales y de inclusión financiera.	Aumentar confianza y captar inversiones responsables.	Énfasis en inclusión financiera de mujeres y pymes.

Autoría de contenido inédito

Notas explicativas

- Los informes de RSE en Ecuador se han convertido en herramientas esenciales de transparencia, credibilidad y reputación para las empresas que buscan sostener una ventaja competitiva sostenible.
- Produbanco es pionero en el país en aplicar estándares ESG (Environmental, Social, Governance) y publicar reportes avalados internacionalmente, lo que mejora su reputación financiera.
- La Fabril S.A. demuestra coherencia entre su comunicación y su gestión, reportando resultados concretos como la reducción de emisiones de CO₂ y la eficiencia energética industrial.
- En el sector construcción, Holcim Ecuador utiliza la comunicación de sostenibilidad para visibilizar su compromiso con la descarbonización, lo que ha fortalecido su imagen como empresa de bajo impacto ambiental.
- Cervecería Nacional, con su informe 2024, integra comunicación, medio ambiente y comunidad, mostrando resultados tangibles en reciclaje y protección hídrica.
- La Corporación Favorita aplica un modelo de comunicación corporativa alineado a los ODS, especialmente al ODS 12 (Producción y consumo responsable), a través de su proyecto SéO₂.
- Pronaca ha logrado posicionarse como empresa responsable al incluir temas de bienestar animal y ética alimentaria en sus informes, diferenciándose en un sector altamente competitivo.
- Tesalia CBC comunica su liderazgo en economía circular a través del programa ReCircula, integrando recicladores de base en su cadena de valor, lo que fortalece su legitimidad social.
- En el ámbito industrial, Novacero combina comunicación técnica con datos verificables sobre energía limpia, consolidando su reputación como industria sostenible y moderna.
- Quiport utiliza sus informes de sostenibilidad no solo como mecanismos de rendición de cuentas, sino también como estrategias de reputación para fortalecer la confianza de inversionistas y pasajeros.
- Banco Pichincha, en su reporte 2025, enfatiza la inclusión financiera y el empoderamiento femenino, destacando la dimensión social de la sostenibilidad bancaria.
- La publicación de informes periódicos refuerza la confianza de stakeholders (empleados, clientes, comunidades, gobiernos y socios internacionales).
- Estas empresas emplean marcos normativos reconocidos, como el Global Reporting Initiative (GRI) y los ODS de la ONU, garantizando credibilidad y comparabilidad internacional.

- La comunicación de la RSE también actúa como herramienta de prevención de riesgos y reputaciones, al transparentar logros, desafíos y compromisos futuros.
- Las empresas ecuatorianas que comunican eficazmente su RSE no solo mejoran su reputación, sino que también fortalecen su legitimidad social, su posicionamiento internacional y su impacto positivo en el desarrollo sostenible

4.4 Referencias Bibliográficas

Alonso, C. (27 de 09 de 2023). ISO 26000: ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)? Obtenido de ISO 26000: ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-iso-26000/>

Atahualpa, J. (23 de 06 de 2024). Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador. Obtenido de Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador: <https://antroyectos.net/2024/07/23/responsabilidad-social-empresarial-en-ecuador/>

Badagnani, G. (02 de 10 de 2023). La evolución del branding en América Latina: camino hacia la autenticidad y la relevancia. Obtenido de La evolución del branding en América Latina: camino hacia la autenticidad y la relevancia: <https://www.adlatina.com/marketing/la-evolucion-del-branding-en-america-latina-camino-hacia-la-autenticidad-y-la-relevancia>

Banco Pichincha. (2024). Informe anual y memoria de sostenibilidad 2023. Obtenido de Informe anual y memoria de sostenibilidad 2023: <https://www.pichincha.com/sites/default/files/documents/informe-de-sostenibilidad.pdf>

Bimbo. (2024). Informe Anual Integrado 2023. Obtenido de Informe Anual Integrado 2023: https://d2rwhogv2m-rkk6.cloudfront.net/s3fs-public/reportes-2024/Informe%20Anual%20Grupo%20Bimbo%202023%20-%20Detra%CC%81s%20de%20Nuestras%20Acciones_2.pdf

Burgo, O. (19 de 11 de 2023). Desempeño ambiental empresarial: informes de sostenibilidad en Ecuador. Obtenido de Desempeño ambiental empresarial: informes de sostenibilidad en Ecuador: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/6236/html>

Bustamante, S., Checa, D., & Albarrasin, M. (08 de 02 de 2025). La responsabilidad social empresarial (RSE) y su impacto en los socios del sector financiero cooperativista del cantón La Maná, año 2024. Obtenido de La responsabilidad social empresarial (RSE) y su impacto en los socios del sector financiero cooperativista del cantón La Maná, año 2024: <https://revistapacha.religacion.com/index.php/about/article/view/359>

Castro, A., Barbosa, D., & Castro, J. (17 de 08 de 2021). LA INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UN ENFOQUE INTEGRAL. Obtenido de LA INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: UN ENFOQUE INTEGRAL: <https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/download/498/337/>

Corporación Favorita. (2024). Informe Anual 2023. Obtenido de Informe Anual 2023: <https://www.corporacionfavorita.com/wp-content/uploads/2024/05/Informe-CF-2023.pdf>

Coto, L. (2023). Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2023. Transformarse para generar confianza. Obtenido de Encuesta Mundial de la Empresa Familiar 2023. Transformarse para generar confianza: <https://www.pwc.es/es/servicios/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2023.html>

Duran, J., Hernández, I., Cerón, A., Figueroa, J., & Hernández, I. (28 de 09 de 2024). Impacto del Branding y La Imagen Corporativa en la Percepción de los Consumidores de las Empresas Sostenibles. Obtenido de Impacto

- del Branding y La Imagen Corporativa en la Percepción de los Consumidores de las Empresas Sostenibles: <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/518>
- El Universo. (2024). El nuevo monitor de Responsabilidad ESG de Merco. Obtenido de El nuevo monitor de Responsabilidad ESG de Merco: <https://www.merco.info/files/2024/03/1907/nota-de-prensa-merco-esg-ecuator-2023.pdf>
- Espino, D. (13 de 12 de 2022). IMPACTO ECOLÓGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Obtenido de IMPACTO ECOLÓGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/341/3413478023/html/>
- Figueroa, A. (31 de 08 de 2024). Sustentabilidad, responsabilidad social empresarial y marketing sustentable como estrategia de valor para las empresas. Obtenido de Sustentabilidad, responsabilidad social empresarial y marketing sustentable como estrategia de valor para las empresas: <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/4317>
- García, D., Baño, M., & Cevallos, R. (02 de 01 de 2024). Análisis de la responsabilidad social empresarial en las empresas petroleras. Obtenido de Análisis de la responsabilidad social empresarial en las empresas petroleras: https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-48212023000300084&script=sci_arttext
- Gómez, L., Castañeda, V., Castañeda, B., & Doria, T. (30 de 09 de 2024). Análisis del impacto estratégico de la Responsabilidad Social en las Empresas. Obtenido de Análisis del impacto estratégico de la Responsabilidad Social en las Empresas: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10011596.pdf>
- Guerra, M., Sánchez, A., Apaza, M., & Satto, S. (06 de 2022). Ética y Responsabilidad Social en el sector Empresarial. Obtenido de Ética y Responsabilidad Social en el sector Empresarial: https://www.researchgate.net/publication/362271469_Etica_y_Responsabilidad_Social_en_el_sector_Empresarial
- Häußler, S., & Ulrich, P. (06 de 2024). Explorando la gestión estratégica de la sostenibilidad corporativa en empresas familiares: una revisión sistemática de la literatura. Obtenido de Explorando la gestión estratégica de la sostenibilidad corporativa en empresas familiares: una revisión sistemática de la literatura: https://www.researchgate.net/publication/381230788_Exploring_strategic_corporate_sustainability_management_in_family_businesses_A_systematic_literature_review
- IPAE. (08 de 01 de 2024). "Creciendo para Transformar": Conoce a las pequeñas empresas que aplican el Valor Compartido y forman parte de la Lista de #EmpresasQueTransforman 2023. Obtenido de "Creciendo para Transformar": Conoce a las pequeñas empresas que aplican el Valor Compartido y forman parte de la Lista de #EmpresasQueTransforman 2023: <https://www.ipae.pe/creciendo-para-transformar-conoce-a-las-pequenas-empresas-que-aplican-el-valor-compartido-y-forman-parte-de-la-lista-de-empresasquetransforman-2023/>
- KPMG. (06 de 2023). Un paso por delante en el camino de la sostenibilidad. Obtenido de Un paso por delante en el camino de la sostenibilidad: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/05/informe-empresa-familiar-2023.pdf>
- Mihaly, A., & Novo, C. (2024). 5 países latinoamericanos donde el valor compartido está transformando la forma de hacer negocios. Obtenido de 5 países latinoamericanos donde el valor compartido está transformando la forma de hacer negocios: <https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2022/11/5-paises-latinoamericanos-donde-el-valor-compartido-esta-transformando-la-forma-de-hacer-negocios.pdf>
- Natura&Co. (2024). Informe Integrado Natura&Co 2023. Obtenido de Informe Integrado Natura&Co 2023: https://static.rede.natura.net/Informe-Integrado-Natura-Co-2023_ESP_Final_compressed.pdf
- Pacto Global Red Colombia. (10 de 06 de 2023). Redes Latinoamericanas del Pacto Global de Naciones Unidas desarrollan apertura del Programa de Ambición Climática 2023. Obtenido de Redes Latinoamericanas del Pacto Global de Naciones Unidas desarrollan apertura del Programa de Ambición Climática 2023: <https://>

www.pactoglobal-colombia.org/news/redes-latinoamericanas-del-pacto-global-de-naciones-unidas-desarrollan-apertura-del-programa-de-ambicion-climatica-2023.html

PRONACA. (2024). Memoria de Sostenibilidad 2023. Obtenido de Memoria de Sostenibilidad 2023: https://pronaca.aluzian.co/wp-content/uploads/2025/04/2023_MEMORIA_DE_SOSTENIBILIDAD_PRONACA_ESP_compressed.pdf

Rodríguez, A. (01 de 2024). Responsabilidad social empresarial y el marketing sostenible: una ruta hacia el desarrollo sustentable. Obtenido de Responsabilidad social empresarial y el marketing sostenible: una ruta hacia el desarrollo sustentable: https://www.researchgate.net/publication/381210577_Responsabilidad_social_empresa_y_el_marketing_sostenible_una_ruta_hacia_el_desarrollo_sustentable

Rubio, G., López, L., & Hernández, E. (29 de 08 de 2023). Prácticas del talento humano socialmente responsables en las medianas y grandes empresas de Ibagué, Colombia. Obtenido de Prácticas del talento humano socialmente responsables en las medianas y grandes empresas de Ibagué, Colombia: <https://revistas.umng.edu.co/index.php/rfce/article/download/6438/5694>

Valente, E., & Soulé, V. (22 de 06 de 2023). Desafíos y tendencias para las empresas en Latinoamérica en 2023. Obtenido de Desafíos y tendencias para las empresas en Latinoamérica en 2023: https://www.ey.com/es_ce/insights/desafios-tendencias-empresas-latinoamerica/desafios-tendencias-empresas-latinoamerica

Zúñiga, L. (18 de 01 de 2024). El efecto de la responsabilidad social corporativa sobre el valor de mercado de las empresas en Latinoamérica. Obtenido de El efecto de la responsabilidad social corporativa sobre el valor de mercado de las empresas en Latinoamérica: <https://www.observatorioifrs.cl/wp-content/uploads/2024/02/Zuniga-Feria-2024.pdf>

Capítulo 5

Sostenibilidad empresarial

Jefferson Alfredo Camacho Villota
<https://orcid.org/0009-0008-2782-6917>
jcamacho@uteg.edu.ec

5. Sostenibilidad Empresarial

La sostenibilidad empresarial implica que las organizaciones integren en su estrategia los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) de forma equilibrada, buscando no solo rentabilidad financiera, sino también impacto positivo en su entorno y legitimidad para los stakeholders; en Latinoamérica, un porcentaje medible de las empresas trabaja con estrategias de sostenibilidad, esta dimensión ha dejado de ser opcional para convertirse en necesidad competitiva. (Sánchez & Liccioni, 2025)

En Ecuador se analiza cómo las compañías del sector societario están empezando a comprometerse con prácticas sostenibles, aunque muchas aún enfrentan limitaciones institucionales, culturales y de recursos, en el contexto de empresas locales, se enfatiza que las PYMEs deben fortalecer factores críticos como innovación, gobernanza, recursos humanos e inversión para lograr sostenibilidad sostenible.

Por ejemplo, Holcim Ecuador divulga su memoria con acciones concretas de descarbonización, uso responsable de recursos y compromisos ambientales, de igual modo, Zurich Ecuador presenta en su memoria de sostenibilidad del año 2023 sus avances en gobernanza, transparencia y responsabilidad social, estas iniciativas fortalecen la confianza empresarial y el acceso a mercados con criterios ESG. (Santamaria, Rodríguez, Vera, & Barrera, 2025)

La sostenibilidad va más allá de acciones aisladas, pues debe elevarse a cultura organizacional, en América Latina se observa que los directivos aún desconocen en profundidad los alcances completos del ESG, lo cual limita la integración sistémica, las empresas que superan ese reto logran que la sostenibilidad no sea solo un mensaje, sino un motor de innovación, eficiencia y resiliencia ante crisis externas.

El desarrollo sostenible exige que las empresas reconozcan su papel en cadenas de valor responsables, adapten modelos de negocio circulares y mantengan transparencia continua, las PYMEs afirma que aquellas que adoptan modelos sostenibles logran efectos económicos positivos, aunque enfrentan barreras financieras y estructurales, la verdadera sostenibilidad empresarial es persistente, estratégica y requiere compromiso de largo plazo. (Alvarez & Morquecho, 2025)

5.1 Dimensión ambiental de la sostenibilidad empresarial

Las dimensiones ambientales en el marketing implican incorporar criterios ecológicos en las decisiones de producto, distribución, precio y comunicación, con el fin de minimizar impactos negativos y promover prácticas sostenibles, en el marketing ecológico o verde, estas dimensiones ayudan a que cada elemento del mix contribuya a objetivos ambientales como eficiencia de recursos, reducción de emisiones y diseño ecoamigable. (Pérez & Unespar, 2023).

Una de las dimensiones más visibles es la evaluación del ciclo de vida del producto, desde la extracción de materias primas, el procesamiento, empaque, transporte, uso hasta el descarte: las empresas que adoptan esta visión diseñan productos más duraderos, reciclables o biodegradables, reduciendo su huella ambiental, este enfoque como central para fortalecer la coherencia ecológica de la oferta.

La distribución sostenible elige rutas eficientes, modos de transporte con baja emisión, consolidación de envíos, logística inversa y proximidad geográfica, al optimizar la plaza bajo criterios ambientales, las empresas no sólo reducen costos logísticos, sino también disminuyen su impacto en emisiones de carbono. (Cerda, Bucio, Calvillo, & Reyna, 2023)

El precio ambiental es una dimensión menos evidente pero significativa, implica internalizar costos ambientales en el precio final o utilizar incentivos ecológicos (descuentos por retorno

de envases y tarifas verdes), educa al consumidor respecto al valor de los atributos ambientales y estimula comportamientos responsables, pues el marketing sostenible ha mostrado que consumidores valoran productos que integran estos costos, preferenciándolos frente a ofertas convencionales.

La comunicación ambiental representa otra dimensión crítica, debido a que divulga con transparencia información sobre emisiones, certificaciones, medidas de mitigación o programas ecológicos, las campañas de marketing deben evitar el greenwashing y generar confianza auténtica, en Ecuador, branding ambiental tiene efectos positivos cuando la comunicación es respaldada por acciones tangibles. (Borja, Vacacela, & Álvarez, 2025)

5.1.1 Estrategias de eco-marketing

El eco-marketing, también conocido como marketing verde o marketing ecológico, busca integrar la conciencia ambiental en la oferta de productos, procesos y comunicación de las empresas, estrategias recientes apuntan a diseño de productos amigables con el medio ambiente lo que no solo responde a demandas del consumidor eco-conciente sino que aporta valor añadido y reputación, capturando al consumidor eco-consciente evidencia que etiquetas ecológicas y empaques biodegradables son tácticas cada vez más valoradas. (Zea, Pincay, Baque, & Pincay, 2025)

Otra estrategia crítica de eco-marketing es la transparencia y certificación ambiental, las empresas que adoptan certificaciones, sellos ecológicos o estándares reconocidos demuestran credibilidad ante consumidores y reguladores, reducen riesgos de greenwashing y logran diferenciación competitiva, aquellas firmas que comunican sus atributos ecológicos mediante certificaciones aumentan la confianza del cliente y mejoran su posicionamiento en el mercado.

El precio sostenible es otro componente importante, muchas compañías están explorando políticas de precio que internalizan los costos ambientales, como costes de producción más limpios o compensaciones de huella de carbono, sin hacer al consumidor sentir excesivo costo, algunas estrategias incluyen descuentos por compras sostenibles o por retornos de envases, lo que incentiva comportamientos más responsables del cliente, los consumidores eco-concientes están dispuestos a pagar más si perciben autenticidad ambiental en el producto. (Salas, 2024)

En cuanto a distribución (plaza), se ha incrementado el uso de cadenas de suministro más verdes como lo es el transporte con menor emisión, rutas optimizadas, embalajes reducidos y biodegradables, producción local para acortar distancias, y alternativas de entrega que minimizan la huella ambiental, el eco-etiquetado y programas regulatorios regionales están promoviendo prácticas responsables en la logística.

La promoción verde o comunicación ambiental persuasiva se destaca, las campañas eco-marketing están más enfocadas en educar al consumidor acerca de impacto ambiental, contar historias de sostenibilidad, mostrar pruebas reales (por ejemplo, laboratorio, certificaciones, funciones eco), evitar promesas vagas o irreales, las empresas que adaptan sus mensajes a valores y preferencias ambientales de los consumidores logran mayor fidelización y mejor reputación ambiental.

Otra estrategia importante consiste en la alianza con estándares públicos y programas de eco-etiquetado impuestas o reconocidas por organismos reguladores, por ejemplo, un programa regional de eco-etiquetado apoyado por reguladores nacionales y agencias internacionales, con el fin de orientar al consumidor, facilitar comparaciones y estimular prácticas empresariales más limpias. (Zea, Pincay, Baque, Castro, & Zambrano, 2025)

Un reto estratégico que emerge en eco-marketing es asegurar la autenticidad y evitar el greenwashing, pues los consumidores están cada vez más atentos a incongruencias entre lo que las marcas comunican y lo que efectivamente hacen, las estrategias de eco-marketing sostenible requieren compromisos reales, métricas verificables, reporte transparente y acciones consistentes a lo largo de todo el ciclo del producto, desde materia prima hasta disposición final.

Podemos citar casos impactantes que aplicaron este tipo de estrategia para el crecimiento y expansión de su empresa, por ejemplo, Alicorp de Perú, adopta una estrategia verde integrada a su modelo de negocio, especialmente en su cadena de aceite de palma: implementa trazabilidad digital, certificaciones RSPO, reducción de emisiones y prácticas regenerativas en plantaciones, su eco-marketing se centra en comunicar esos atributos ambientales al consumidor, reforzando su imagen como marca responsable. (Barrueta & Ortigueira, 2025)

Tenemos en Ecuador a Pacari, que trata de cacao y chocolate orgánico, desde su inicio ha usado ingredientes orgánicos, comercio justo y prácticas agrícolas sostenibles, y su comunicación de marca pone en valor estos atributos ambientales, por ejemplo, lanza líneas de chocolate con especies en peligro como parte de campañas de conservación en alianza con ONG, reforzando el storytelling ecológico, su eco-marketing le ha permitido diferenciarse, penetrar mercados conscientes y fortalecer la lealtad de consumidores ambientalistas. (Lupton, Sánchez, & Kerpel, 2019)

Empresas latinoamericanas de alimentos en general han sido analizadas debido a que muestran que estrategias como etiquetado ecológico, certificaciones verdes y comunicación de atributos ambientales elevan la disposición a pagar del consumidor, esas acciones de eco-marketing pueden incrementar la lealtad y rentabilidad cuando el consumidor percibe autenticidad ambiental en los productos, en esos casos, los resultados apuntan a que las empresas que invierten en transparencia y ecolabels logran una ventaja competitiva medible.

Tabla 5.1.1. Czuadro comparativo de las Estrategias de Eco-Marketing en Empresas Ecuatorianas

Categoría	Empresa ecuatoriana	Indicadores de sostenibilidad	Estrategias aplicadas	Ventajas	Desventajas
Producción limpia	La Fabril S.A.	Reducción de CO ₂ (-12%), reciclaje de aguas residuales (85%).	Implementación de procesos ecoeficientes y sustitución de combustibles fósiles.	Mejora de imagen corporativa y ahorro energético.	Alta inversión inicial en tecnologías limpias.
Economía circular	Cervecería Nacional	Reciclaje del 70% de envases, uso de envases retornables.	Reutilización de materiales, alianzas con recicladores y educación ambiental.	Fomenta consumo responsable y reputación positiva.	Requiere participación activa de proveedores y clientes.
Ecodiseño	Pronaca	Reducción del plástico en empaques (-25%), energía renovable (30%).	Diseño de envases biodegradables y uso de empaques reutilizables.	Incrementa fidelización del cliente y diferenciación del producto.	Costos adicionales en investigación y rediseño industrial.
Comunicación verde	Tesalia CBC	Campañas con enfoque ambiental, medición de alcance digital.	Uso de narrativas sostenibles y marketing educativo (Re-Circula).	Genera conexión emocional con consumidores conscientes.	Riesgo de <i>greenwashing</i> si no se respaldan con datos reales.

Innovación sostenible	Novacero	Reducción de 1.000 t de CO ₂ anuales, planta solar 4,23 MWp.	Implementación de energías limpias y programas de acero reciclado.	Incrementa competitividad y liderazgo industrial.	Requiere mantenimiento técnico constante.
Responsabilidad social ambiental	Corporación Favorita	Reducción del uso de bolsas plásticas (~40%), consumo energético sostenible.	Promoción del consumo responsable y campañas educativas.	Refuerza reputación ética y compromiso ambiental.	Difícil cuantificar impacto a corto plazo.
Movilidad sostenible	Banco Pichincha	Fomento del transporte eléctrico y digitalización de servicios.	Uso de plataformas digitales y reducción del papel físico.	Disminuye la huella de carbono y costos operativos.	Desafíos tecnológicos y de ciberseguridad.
Educación ambiental corporativa	Holcim Ecuador	+20.000 beneficiarios en programas de educación ambiental.	Programas formativos para comunidades y clientes.	Fomenta cultura ecológica e inclusión comunitaria.	Impacto lento en resultados comerciales.
Marketing verde digital	Produbanco	Incremento de financiamiento verde (+35%), presencia digital sostenible.	Comunicación digital con enfoque ESG y reportes verdes interactivos.	Atrae clientes eco-conscientes e inversionistas responsables.	Necesidad de renovación constante del contenido digital.

Mediante el cuadro 5.1.1 podemos indicar que el eco-marketing en Ecuador se ha consolidado como una estrategia empresarial que combina rentabilidad, responsabilidad y sostenibilidad, las empresas nacionales buscan comunicar y actuar en favor del medio ambiente, no solo para mejorar su reputación, sino también para generar valor compartido.

La Fabril S.A. destaca dentro del sector industrial por su compromiso con la producción limpia, al aplicar tecnologías de eficiencia energética y reducción de residuos, ha logrado disminuir sus emisiones de dióxido de carbono y reutilizar un porcentaje alto del agua en sus procesos, esta estrategia, además de fortalecer su marca, reduce costos operativos a largo plazo, aunque exige fuertes inversiones iniciales en infraestructura.

La Cervecería Nacional, a través del enfoque de economía circular, ha revolucionado su modelo productivo promoviendo envases retornables y el reciclaje de materiales, su programa "Revolución del Reciclaje" involucra comunidades y recicladores de base, lo que contribuye a su posicionamiento como empresa líder en sostenibilidad ambiental y social, el éxito de esta estrategia depende de la colaboración de toda la cadena de valor.

El ecodiseño implementado por Pronaca demuestra cómo el marketing verde puede integrarse al producto final, al reducir el uso de plásticos y optar por empaques biodegradables, la empresa fortalece la confianza del consumidor y crea un vínculo con clientes que valoran la ética ambiental, aunque los costos de innovación son altos, los resultados en fidelización y diferenciación son significativos.

En el ámbito comunicacional, Tesalia CBC ha desarrollado campañas de marketing verde educativo, utilizando redes sociales para difundir mensajes sobre reciclaje y consumo responsable, su iniciativa "ReCircula" no solo promueve hábitos sostenibles, sino que también posiciona la marca como un agente de cambio ambiental; sin embargo, la falta de evidencia sólida podría exponerla a acusaciones de greenwashing si la comunicación no está sustentada con datos verificables.

En el sector industrial, Novacero lidera la innovación sostenible al combinar energías renovables con reciclaje metálico, su planta solar y su programa de acero verde evidencian un modelo exitoso de sostenibilidad empresarial, aunque los costos de mantenimiento y tecnología son elevados, esta estrategia ha fortalecido su competitividad y le ha permitido obtener reconocimientos internacionales.

La Corporación Favorita, a través de su política de responsabilidad ambiental, impulsa campañas que promueven el consumo responsable y la reducción del uso de plásticos, su enfoque educativo dentro de tiendas y comunidades refuerza la percepción de una empresa comprometida con la sociedad y el planeta, el impacto directo en sus indicadores comerciales es más visible a largo plazo.

En el ámbito financiero, Banco Pichincha y Produbanco aplican el eco-marketing digital, integrando plataformas sostenibles, servicios electrónicos y reportes ambientales, esta transformación digital reduce la huella ecológica del sector bancario y promueve inversiones responsables, a pesar de los desafíos tecnológicos, ambas instituciones se han posicionado como referentes de sostenibilidad y banca ética en Ecuador.

Holcim Ecuador refuerza la educación ambiental corporativa, integrando a comunidades en programas de formación sobre manejo de recursos y sostenibilidad, este enfoque demuestra que el eco-marketing no solo se orienta a vender productos, sino a generar conciencia ambiental y fortalecer la cultura ecológica y en conjunto, las estrategias analizadas reflejan la evolución del marketing en Ecuador hacia un paradigma sostenible, innovador y socialmente responsable.

5.1.2 Producción y consumo responsable

La producción responsable implica diseñar procesos productivos que utilicen los recursos naturales de forma eficiente, minimicen desechos y emisiones, y adopten principios de economía circular. En Ecuador existe un proyecto del Ministerio de Producción que en 2023 impulsó modelos industriales sostenibles, eco-etiquetado, diagnósticos de eco-eficiencia y producción más limpia en MIPYMES de provincias como Galápagos, Azuay, Tungurahua, entre otras, buscando optimizar la utilización de recursos en toda la cadena productiva.

El consumo responsable se refiere al papel activo de los consumidores en elegir bienes y servicios que tengan menor impacto ambiental y social, considerar el ciclo de vida del producto y apoyar productos locales, durables o con certificaciones ambientales, en Ecuador, la Estrategia Nacional de Economía Circular Inclusiva (ENECI) promueve estos hábitos entre ciudadanos, incorporando campañas de sensibilización, lineamientos de consumo sostenible y colaboración público-privada para cambiar las prácticas de compra. (Ministerio de Ambiente del Ecuador, 2024)

Ambas dimensiones (producción y consumo) están interrelacionadas como una producción responsable sin consumidores dispuestos a valorar esos atributos puede no prosperar, así como un consumo consciente sin oferta responsable se vuelve insostenible, la transición hacia producción sostenible requiere que empresas adopten eco-diseño, tecnologías limpias y gestión de residuos, mientras que los consumidores necesitan información, eco-etiquetas o sellos ambientales para elegir alternativas más sustentables.

Un ejemplo particular en Ecuador es la incorporación del Sello Ambiental Ecuatoriano de Ecoetiquetado Tipo I, permitirá a los consumidores acceder a información clara sobre el desempeño ambiental e hídrico de los productos, este tipo de instrumentos ayuda a cerrar la brecha entre producción y consumo responsable al proporcionar transparencia en atributos

ambientales que son difíciles de verificar por el consumidor final. (Ministerio de Ambiental del Ecuador, 2025)

Otro elemento estratégico es el uso de políticas públicas y regulaciones que incentiven prácticas sostenibles, como subsidios, normativas de producción limpia, estándares de eficiencia energética o regulaciones ambientales que penalicen externalidades negativas, las líneas de acción para fortalecer el marco normativo, promoviendo la producción sostenible y consumo responsable, y establecer indicadores de seguimiento.

La adopción de modelos de negocio circulares permite que los residuos de un proceso se conviertan en insumos de otro, reduciendo la extracción de materias primas vírgenes y disminuyendo la contaminación, las MIPYMES participantes en los diagnósticos de eco-eficiencia han detectado oportunidades de reciclaje interno, reducción de desperdicios de agua y energía, lo que mejora la eficiencia y reduce costos. (Romero & Camarena, 2023)

La sostenibilidad del consumo y producción responsable requiere educación, cultura y cambio en las percepciones sociales, iniciativas de sensibilización, campañas de consumo consciente, información clara sobre impactos ambientales y transparencia en la producción son fundamentales, se está avanzando en medir estos cambios; los ODS 12 y los foros regionales destacan el papel de educación, cultura empresarial y compromiso ciudadano como catalizadores de una transición hacia modelos más responsables.

Tabla 5.1.2, Empresas de Ecuador de Producción y consumo responsable (2025)

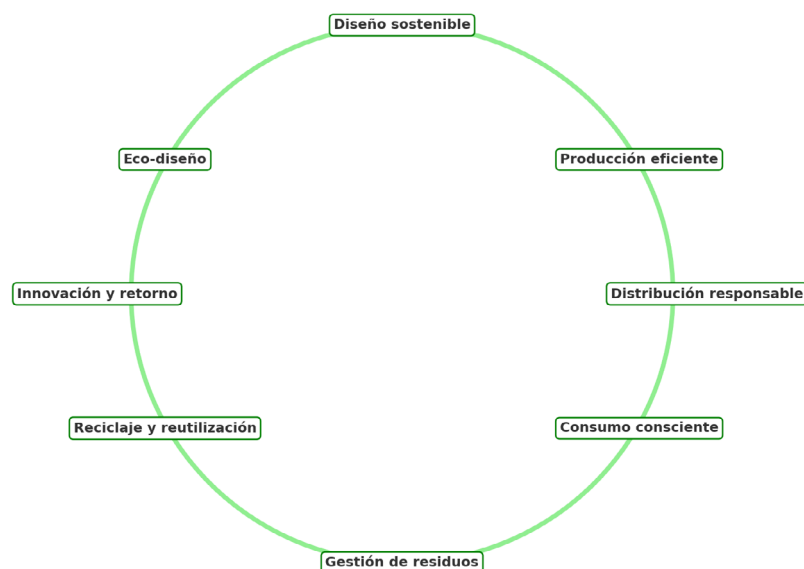
Empresa	Categoría	Producto/ Servicio	Calidad (enfoque)	Recurso gestionado
Holcim Ecuador	Cemento / construcción	Cemento y soluciones para construcción sostenible	Eficiencia y descarbonización; economía circular	Agua (recirculación y reúso)
Cervecería Nacional	Bebidas	Cervezas y bebidas	Gestión hídrica y ecoeficiencia	Agua y empaques
Tesalia CBC	Bebidas no alcohólicas	Aguas y gaseosas	Economía circular y reciclaje asociativo	Agua y materiales (plástico)
Novacero	Siderurgia	Acero (con chatarra)	"Acero verde": contenido reciclado y energía limpia	Materiales (chatarra) y energía (solar)
La Fabril	Consumo masivo / B2B	Aceites, cuidados del hogar y personal	Certificaciones y trazabilidad de calidad	Energía y materiales
Pronaca	Alimentos	Cárnicos y procesados	Estrategia de sostenibilidad 2030; bienestar animal	Agua, energía y residuos
Pacari	Chocolates	Chocolate orgánico y de comercio justo	Orgánico, biodinámico, empaque biodegradable	Suelo (agricultura), materiales (biodegradables)
Corporación Favorita	Retail	Supermercado multi-formato	Edificios ecoeficientes; economía circular (residuos)	Energía, residuos
Quiport	Transporte aéreo	Operación aeroportuaria	Gestión ambiental y eficiencia operativa	Energía, residuos, agua
Produbanco (Grupo Promerica)	Finanzas	Finanzas verdes (créditos y líneas verdes)	Taxonomía verde; reporte con verificación	Capital para proyectos sostenibles

Autoría de contenido inédito

Notas explicativas

- Producción y consumo responsable (ODS 12) se refleja en eficiencia de recursos, reducción de residuos, economía circular y transparencia de impactos, las alianzas cruzadas (simbiosis industrial) potencian resultados.
- Los casos hídricos (Holcim, CN y Tesalia) muestran cómo compartir agua tratada reduce consumo de agua fresca y mejora la resiliencia operativa.
- Economía circular: Novacero usa chatarra como insumo y despliega energía solar para autoconsumo, cerrando ciclos de materiales y energía.
- Retail responsable: Corporación Favorita integra eficiencia energética y gestión de residuos; su programa "SéO2" alinea objetivos climáticos medibles.
- Agricultura sostenible: Pacari combina certificaciones orgánicas y empaques compostables, conectando calidad de producto con impacto ambiental.
- Consumo masivo: La Fabril reporta metas y avances verificables (memorias 2024-2025), lo que permite evaluar desempeño ESG con indicadores.
- Alimentos: Pronaca estructura hoja de ruta 2030 con foco en agua, energía y residuos, profesionalizando la gestión de sostenibilidad en el sector.
- Finanzas verdes: Produbanco evidencia el rol de la banca en el consumo responsable, financiando proyectos de eficiencia energética, renovables y producción limpia.
- Servicios: Quiport introduce prácticas ambientales en operación aeroportuaria, un rubro intensivo en energía y residuos, elevando estándares sectoriales.
- La evidencia pública (memorias, informes anuales y notas de prensa) permite trazabilidad y verificación de avances, condición para credibilidad.
- Los resultados medibles (m^3 de agua, MW solares, t de residuo valorizado, dólares en líneas verdes) son primordiales para evaluar impacto y priorizar inversiones.
- Estas prácticas fortalecen reputación, acceso a capital e innovación, generando ventajas competitivas sostenibles y alineadas con la agenda 2030.

5.1.3 Economía circular



La economía circular plantea un cambio profundo respecto del modelo lineal tradicional, centrándose en cerrar los ciclos de materiales, prolongar la vida útil de los productos, reducir residuos, reutilizar, reciclar y rediseñar. En Ecuador, la Estrategia Nacional de Economía Circular Inclusiva (ENECI) define acciones públicas, privadas y comunitarias para impulsar este paradigma sostenible, buscando transformar sectores productivos, promover innovación, producción más limpia, ecodiseño y nuevas formas de consumo que reduzcan la huella ambiental. (Ministerio de Ambiente del Ecuador, 2024)

Uno de los retos críticos identificados en estudios recientes es la institucionalización de la economía circular en legislación y políticas públicas, por ejemplo, las leyes marco como la Política Nacional de EC y proyectos de producción limpia, la ejecución aún enfrenta barreras estructurales como falta de financiamiento, capacidades técnicas limitadas y baja coordinación interinstitucional.

En paralelo, modelos de negocio circulares operan en América Latina como ejemplos de éxito, empresas como Xinka en Argentina, TriCiclos en Chile, Ecocitex también en Chile, y otras en México o Perú, aplican estrategias que van desde reciclaje textil, reutilización de residuos industriales, hasta reutilización de empaques biodegradables, generando impacto ambiental positivo y compartido a la vez con comunidades vulnerables. (Sucozhañay, Bustamante, Paz, & Sucozhañay, 2025)

En Ecuador específicamente, proyectos identificados por el Ministerio de Producción promueven diagnósticos de circularidad, ecoeficiencia, producción más limpia, y propuestas normativas de eco-etiquetado dirigidas a MIPYMES, los diagnósticos de circularidad ayudan a identificar oportunidades de reducción de residuos y costos operativos, además de promover productos con atributos ambientales.

La participación de los gobiernos locales y territoriales en facilitar la transición circular, iniciativas municipales de gestión de residuos sólidos, políticas de separación en la fuente y campañas de sensibilización ciudadana han sido reportadas en varios países latinoamericanos, incluyendo Ecuador, estos esfuerzos locales permiten no solo reducir impactos ambientales sino estimular empleo verde, economías territoriales y responsabilidad ciudadana.

La economía circular requiere innovación en ecodiseño como rediseñar productos para que sean más reparables, desmontables, reciclables o fabricados con materiales renovables. En Ecuador y otros países latinoamericanos, la incorporación de ecodiseño mejora la sostenibilidad del ciclo de vida del producto y reduce costes asociados a residuos y desechos, al mismo tiempo que mejora la aceptación del consumidor consciente. (GreenStech, 2022)

Para que la economía circular sea sostenible en el tiempo, es indispensable establecer indicadores de circularidad, seguimiento, reporte transparente, cooperación entre academia, sector privado, comunidades y gobierno, y compromisos reales más allá del discurso, proponiendo que se incluyan métricas de circularidad en los informes nacionales de sostenibilidad, que se fortalezca la responsabilidad extendida del productor e importador, y que se formalice la cadena de recicladores informales.

5.2 Gobernanza y sostenibilidad financiera

5.2.1. Transparencia y gobierno corporativo

La transparencia en el gobierno corporativo se refiere al principio de que la empresa debe comunicar y oportunamente su estructura de mando, políticas, decisiones estratégicas y rendición de cuentas hacia todos los stakeholders: propietarios, empleados, clientes, comunidad e inversores, las empresas que divulgan sus procesos de toma de decisiones, resultados

financieros y riesgos ambientales y sociales generan mayor confianza interna y externa, la transparencia y buen gobierno corporativo, mostrando la importancia de informar sobre la estructura del consejo directivo, comités de auditoría y gestión de riesgo.

En empresas familiares, el gobierno corporativo cobra relevancia particular porque deben equilibrar intereses familiares y los del negocio, manteniendo legitimidad ante terceros, las empresas familiares señalan que muchas enfrentan retos estructurales como concentración de roles dentro de la familia, falta de órganos independientes, escasa delimitación de funciones formales, lo que afecta su capacidad de adaptación, credibilidad y continuidad generacional.

Un aspecto crítico de la transparencia es la publicación regular de informes corporativos y de sostenibilidad que sean accesibles para todos los stakeholders. Se deben ser públicos, transparentes, comprensibles y con suficiente detalle sobre desempeño financiero, social y ambiental, esto permite que quienes tengan interés puedan evaluar si la empresa cumple sus promesas y compromisos, las mejores prácticas incluyen uso de estándares internacionales, auditoría externa y reportes comparables entre años o con pares del sector. (Quintero, Gaitán, & Saavedra, 2024)

La existencia de órganos de gobierno sólidos con responsabilidades bien definidas, como juntas directivas, comités de auditoría, control interno y normativas de conflicto de interés, ayudan a asegurar que las decisiones estratégicas, especialmente las relacionadas con sostenibilidad, responsabilidad social o inversiones de riesgo, sean evaluadas con transparencia y objetividad, puesto que los comités que supervisan gestión financiera, riesgos y ética, mostrando cómo estos mecanismos fortalecen la gobernanza.

Otra dimensión vinculada a la transparencia es el cumplimiento normativo y regulatorio, las leyes anticorrupción, normas de información financiera, regulaciones ambientales, protección de datos o requerimientos de gobierno corporativo en ciertos países exigen que la empresa opere bajo reglas explícitas y que los accionistas, trabajadores y la sociedad tengan acceso a información verídica, promoviendo la transparencia, rendición de cuentas y prácticas éticas como criterios esenciales. (Oneto & Rojas, 2023)

La transparencia también debe acompañarse de mecanismos de rendición de cuentas visibles, como las auditorías internas y externas, canales para denuncias, políticas contra conflictos de interés, procedimientos para aceptar retroalimentación de los stakeholders, y sanciones cuando se incumplen estándares éticos, estas prácticas garantizan que la transparencia no sea solo decorativa, sino que se refleje en comportamientos y resultados reales, la adopción de prácticas de rendición de cuentas está correlacionada con mejor desempeño reputacional y con mayor atracción de inversores.

La transparencia y buen gobierno corporativo tienen efectos positivos en la sostenibilidad financiera de las organizaciones, empresas con buena gobernanza suelen acceder a mejores condiciones de financiamiento, atraer inversiones, reducir costos de supervisión, evitar sanciones legales o reputacionales, y mantener resiliencia ante crisis, aquellas empresas familiares que han avanzado en profesionalización de gobierno y transparencia obtienen mayor confianza de inversionistas y stakeholders, lo que favorece su viabilidad financiera en el largo plazo. (PWC, 2024)

Tabla 5.2.1. Transparencia y Gobierno Corporativo en Empresas Ecuatorianas

Empresa ecuatoriana	Oportunidades	Ventajas	Riesgos	Relevancia
Banco Pichincha	Implementar modelos de banca ética y transparente para inversionistas y clientes.	Fortalece la confianza pública y mejora su acceso a mercados internacionales.	Riesgo de exposición ante fallos operativos o ciberataques financieros.	Pionero en reportes de sostenibilidad y gobierno corporativo digital.
Corporación Favorita	Promover la trazabilidad en la cadena de valor y fortalecer relaciones con proveedores.	Facilita auditorías, control financiero y credibilidad institucional.	Posible filtración de datos sensibles de proveedores o empleados.	Relevante por su papel en la transparencia de procesos logísticos.
La Fabril S.A.	Integrar mecanismos de rendición de cuentas en su cadena industrial.	Mayor sostenibilidad en la producción y manejo responsable de recursos.	Riesgo de sanciones si no se cumplen los estándares ambientales reportados.	Promueve transparencia productiva y ética laboral.
Produbanco (Grupo Promerica)	Expandir reportes financieros y de sostenibilidad a estándares internacionales.	Mejora reputación en banca responsable y relaciones con stakeholders.	Posible sobrecarga regulatoria o costos por certificaciones.	Alta relevancia por su rol en la transparencia del sistema financiero.
Holcim Ecuador	Alinear gobierno corporativo con políticas globales de sostenibilidad.	Aumenta competitividad y cumplimiento con normas anticorrupción.	Dificultad en mantener coherencia entre filiales internacionales.	Modelo replicable en el sector industrial.
Cervecería Nacional (AB InBev Ecuador)	Implementar políticas de transparencia en consumo responsable y gestión hídrica.	Mejora relación con consumidores y autoridades regulatorias.	Riesgo de críticas si los datos divulgados son incompletos o ambiguos.	Relevante por su impacto social y ambiental.
Pronaca	Reforzar la ética empresarial en toda la cadena alimentaria.	Incrementa la confianza del consumidor y la estabilidad reputacional.	Riesgo de críticas ante conflictos entre sostenibilidad y producción masiva.	Fundamental en el sector alimentario ecuatoriano.
Novacero	Mejorar los mecanismos de control ambiental y financiero.	Facilita auditorías externas y mejora la eficiencia administrativa.	Riesgo de retrasos por cumplimiento normativo y auditorías.	Relevante por su papel en la industria sostenible y de acero verde.
Tesalia CBC	Integrar la transparencia en el manejo de residuos y programas sociales.	Aumenta la credibilidad ante organismos internacionales.	Riesgo de incoherencia entre discurso corporativo y resultados medibles.	Clave en comunicación responsable y rendición de cuentas.
CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones)	Impulsar gobierno digital y transparencia en contratación pública.	Mejora la confianza ciudadana y reduce la corrupción institucional.	Riesgo de vulneración de datos y críticas ante cambios políticos.	Vital para la gobernanza tecnológica del país.

Autoría de contenido inédito

Notas explicativas

- La transparencia corporativa se ha convertido en un eje estratégico para fortalecer la confianza empresarial y la reputación institucional en Ecuador.
- Banco Pichincha lidera la implementación de estándares ESG (Environmental, Social, Governance), priorizando la ética y la responsabilidad digital.
- Corporación Favorita, al integrar trazabilidad y control financiero en su cadena de valor, fortalece la confianza del consumidor y garantiza procesos justos con proveedores.
- La Fabril S.A. adopta la norma ISO 37000, un estándar internacional que regula la gobernanza ética, lo que mejora su transparencia y sostenibilidad productiva.

- Produbanco demuestra cómo la banca responsable puede vincular los objetivos financieros con el desarrollo sostenible, generando confianza en los mercados internacionales.
- Holcim Ecuador integra políticas anticorrupción globales con normas locales, garantizando que sus operaciones cumplan con principios éticos y ambientales.
- Cervecería Nacional comunica abiertamente su gestión hídrica y de consumo responsable, aplicando la rendición de cuentas como estrategia de reputación implacable.
- Pronaca ha implementado un código ético transversal que regula desde el trato animal hasta la relación con proveedores, consolidando una cultura de transparencia.
- Novacero ha incorporado auditorías externas que garantizan la verificación de sus datos financieros y ambientales, mostrando coherencia entre su discurso y sus prácticas.
- Tesalia CBC, a través de su reporte 2025, evidencia su compromiso ambiental y social, fortaleciendo la percepción positiva de la marca entre los consumidores.
- La CNT representa el sector público dentro de esta lista, implementando prácticas de gobierno abierto y digitalización de la transparencia institucional.
- Las oportunidades del gobierno corporativo radican en mejorar la competitividad, atraer inversión y reducir el riesgo reputacional, especialmente en mercados internacionales.
- Los riesgos se centran en la exposición de información sensible, la complejidad de auditorías y el posible greenwashing si los informes no son verificables.
- La relevancia de estas prácticas radica en su impacto en los índices de confianza empresarial, que han mostrado mejoras en sectores como banca, retail y agroindustria.
- Las empresas ecuatorianas demuestran que la transparencia y el gobierno corporativo son pilares para una sostenibilidad empresarial sólida, basada en ética, rendición de cuentas y responsabilidad social.

5.2.2 Modelos financieros sostenibles

Un primer modelo financiero sostenible se centra en la financiación verde, que implica que las empresas fortalecen sus fuentes de capital mediante instrumentos que favorecen inversiones ambientales, como bonos verdes, créditos verdes o líneas de financiamiento condicionadas al cumplimiento de métricas medioambientales, estas herramientas incentivan tanto a entidades financieras como empresas a desarrollar productos que internalizan criterios sustentables.

Otra estrategia financiera sostenible es el uso de instrumentos de financiamiento climático y sostenible que permitan adaptar las empresas al cambio climático y financiar la transición ecológica, estos instrumentos ayudan a destinar capital a eficiencia energética, energías limpias o adaptación climática, y cómo se desarrollan criterios de elegibilidad o rating sostenible para poder acceder a ellos.

Para empresas familiares, un modelo efectivo consiste en adoptar un enfoque de capital paciente o inversión a largo plazo, donde la prioridad no es la obtención inmediata de retorno, sino asegurar la continuidad generacional, estabilidad financiera y reforzar los activos sociales, ambientales y humanos de la empresa; muchas empresas familiares ya están movilizando sus decisiones financieras en esa dirección, priorizando capital interno, reservas, prácticas sostenibles y retorno a largo plazo. (González, González, & Hidrowoh, 2024)

Para los modelos financieros sostenibles se debe contar con mecanismos de evaluación y reporte de desempeño financiero ligado a criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), las empresas que adoptan estándares de transparencia financiera sobre sostenibilidad,

reportando emisiones, riesgos ambientales y obligaciones sociales, logran mayor acceso a financiamiento favorable, mejor calificación de riesgo y costos de capital más bajos.

Otro modelo financiero complementario es la diversificación de ingresos sostenibles, en el que empresas familiares exploran líneas de negocio que no solo generen beneficio económico, sino que también aporten valor social o ambiental, por ejemplo, productos ecológicos, servicios de sostenibilidad, alianzas con proveedores responsables, producción renovable, esto reduce la vulnerabilidad financiera ante cambios regulatorios, sociales o climáticos.

Es importante la colaboración financiera público-privada, donde los gobiernos, organismos multilaterales y el sector privado comparten riesgos o subsidios para apoyar inversiones sostenibles, infraestructura verde, proyectos de mitigación o adaptación climática, promoviendo marcos regulatorios, incentivos fiscales, fondos nacionales de clima y garantías para movilizar capital privado hacia la sostenibilidad. (CEPAL, 2023)

Para que los modelos financieros sostenibles sean perdurables en empresas familiares es necesario incorporar gobernanza financiera responsable como las políticas transparentes de inversión, criterios de evaluación de riesgos ambientales y sociales, responsabilidad fiduciaria, planes financieros que consideren escenarios climáticos adversos, reservas para crisis y un compromiso generacional que mantenga dichos modelos estables en el tiempo, las empresas con mejor gobernanza financiera tienen mayor resiliencia y capacidad de atraer inversión sostenible.

5.2.3 Indicadores de sostenibilidad en la gestión empresarial

Para medir la sostenibilidad en la gestión empresarial, uno de los indicadores más usados son los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), que permiten evaluar el desempeño integral de la empresa más allá de lo puramente financiero, para sector TIC en América Latina se coloca un énfasis en cómo estos criterios ayudan a mejorar reputación, innovación y gestión de riesgo, estos criterios pueden desglosarse en múltiples métricas como emisiones de CO₂, políticas de diversidad y estructura de gobierno.

Otro conjunto de indicadores que está enfocado en la gestión de recursos naturales y medio ambiente, tales como consumo de energía, consumo de agua, gestión de residuos, porcentaje de reciclaje y huella de carbono total (alcances 1, 2 y 3), existen ejemplos en reportes de sostenibilidad regional muestran que muchas empresas están publicando datos de estos indicadores como parte de los estándares GRI.

En la dimensión social, indicadores tales como seguridad y salud en el trabajo, bienestar laboral, igualdad de género, inclusión, capacitación de empleados, rotación de personal, así como la relación con comunidades, emergen como esenciales para conocer el impacto social de las operaciones, las empresas identifican diversidad, inclusión y derechos laborales como pilares significativos en su medición. (KPMG, 2023)

Respecto a gobernanza, se incluyen indicadores como la existencia de ética corporativa, transparencia en la rendición de cuentas, políticas anticorrupción, comités independientes, auditorías, estructura de propiedad clara, participación de stakeholders y cumplimiento normativo, las empresas en Latinoamérica resaltan que estos indicadores son cada vez más demandados por inversionistas y reguladores.

Otro indicador es la creación de valor económico sostenible, que evalúa cómo la rentabilidad, productividad o eficiencia se mantienen o mejoran mientras se cuidan los impactos ambientales y sociales, por ejemplo, las empresas familiares muestran que, al implementar prácticas

sustentables, muchas compañías mejoran eficiencia energética, reducen costos operativos y mantienen competitividad.

Las métricas de reporte y transparencia son fundamentales, un porcentaje de empresas que realizan informe de sostenibilidad, frecuencia de publicación, adopción de estándares reconocidos (como GRI y SASB), verificación externa, inclusión de objetivos cuantificados, las empresas publican reportes de sostenibilidad, lo que es un indicador de madurez en gestión sostenible. (Herrera, Tudela, & Rojas, 2024)

La integración de indicadores de sostenibilidad en los sistemas de gestión internos incorporar objetivos de sostenibilidad en planes estratégicos, vincularlos a bonificaciones u evaluación de desempeño, monitorear su evolución a lo largo del tiempo y ajustar políticas según los resultados, la estructura organizacional incluyó sostenibilidad en todas sus áreas, con KPIs para cada dimensión (ambiental, social, gobernanza) y seguimiento periódico.

Tabla 5.2.3. Indicadores de Sostenibilidad

Indicador de sostenibilidad	Dimensión	Empresa ecuatoriana	Dato relevante
Emisiones de CO ₂ / huella de carbono	Ambiental	Holcim Ecuador	Holcim reporta acciones de descarbonización y metas en su reporte de sostenibilidad 2023.
Consumo de agua (m ³ usados / reciclados)	Ambiental	Holcim Ecuador / Tesalia CBC (alianza)	Reutilización de agua en acuerdos entre compañías para reducir consumo fresco.
Energía renovable / eficiencia energética	Ambiental	Novacero	La empresa ha implementado generación solar privada para autoconsumo como parte de su modelo "acero verde".
Gestión de residuos / valorización de residuos	Ambiental / Social	Corporación Favorita	Prácticas de reciclaje, manejo de residuos en puntos de venta, economía circular en retail. Aparece en rankings de empresas sostenibles del Ecuador.
Certificaciones ambientales (ISO 14001, GRI)	Gobernanza / Ambiental	Moderna Alimentos	Su memoria de sostenibilidad se construye con estándares GRI (145 estándares del GRI).
Índice de divulgación ESG / transparencia	Gobernanza / Social / Ambiental	Produbanco	Posee una sección de sostenibilidad y reportes públicos de su desempeño ambiental y social.
Índice de Responsabilidad Social / ranking ESG	Gobernanza / Social / Ambiental	Nobis	Reconocida entre las 10 empresas más responsables del Ecuador según informe ESG de Merco 2024.
Inversión en proyectos verdes (finanzas verdes)	Ambiental / Gobernanza	Produbanco (Grupo Promerica)	Línea de "Líneas Verdes" en su portafolio y financiamiento de proyectos sostenibles. (Informe de sostenibilidad)

Autoría de contenido inédito

Notas aclaratorias

- Muchos indicadores de sostenibilidad requieren reporte voluntario; no todas las empresas los publican con detalle, lo que limita la trazabilidad pública.
- Las dimensiones ambientales, social y de gobernanza (ESG) están interrelacionadas, por lo que un indicador difícilmente es "puro"; por ejemplo, gestión de residuos impacta también en reputación social.

- Holcim Ecuador es uno de los casos más detallados en cuanto a reporte ambiental en Ecuador, especialmente en emisiones y agua.
- El indicador de divulgación ESG es esencial para medir transparencia: muchas empresas ecuatorianas han empezado a publicar memorias de sostenibilidad recientes.
- La certificación GRI es usada como estándar para estructurar reportes integrales en Ecuador, como lo hace Moderna Alimentos.
- La reutilización o tratamiento de agua es un indicador ambiental por su importancia en recursos hídricos escasos; empresas como Holcim y alianzas con Tesalia lo aplican explícitamente.
- La gestión de residuos y su valorización permite pasar de “producir menos residuos” a “convertir residuos en recursos”; muchas empresas en retail están adoptando ese enfoque.
- Las empresas que lideran rankings ESG en Ecuador, como Nobis, suelen tener indicadores múltiples (emisiones, inversión social, transparencia) para posicionarse.
- Las finanzas verdes permiten que las empresas del sector financiero impulsen la sostenibilidad en otros sectores, pero sus resultados dependen de qué proporción de su cartera se destina a proyectos verdes.
- Algunos indicadores ambientales requieren inversión en monitoreo, metrología y auditoría externa (por ejemplo, certificaciones); no todos los negocios pueden asumir esos costos de inmediato.
- Comparar indicadores entre empresas requiere estandarización: por eso los marcos como GRI, SASB, o las guías ESG ayudan a homogenizar las métricas.
- Para empresas familiares, adoptar estos indicadores es un paso de profesionalización: permite demostrar credibilidad, atraer inversiones y construir ventaja competitiva sostenible.

5.3 Innovación y transformación digital para la sostenibilidad

5.3.1 Tecnología como herramienta de sostenibilidad

La tecnología se ha convertido en un vector para impulsar la sostenibilidad empresarial, puesto que las empresas están adoptando soluciones digitales para mejorar eficiencia energética, optimizar procesos productivos y reducir costos operativos, por ejemplo, tendencias identificadas muestran que la innovación y la tecnología verde ocupan un lugar central en las estrategias de sostenibilidad, no solo como un complemento, sino como elemento estratégico para enfrentar desafíos ambientales. (Juárez M. , 2024)

En Ecuador, el crecimiento del sector digital enfrenta la urgencia de un modelo sustentable, especialmente frente a la crisis energética, el país puede aprovechar tecnologías de bajo consumo y fuentes renovables para reducir la huella ambiental del uso intensivo de centros de datos u operaciones digitales, esto sugiere que el desarrollo digital debe ir acompañado siempre de innovación tecnológica orientada hacia eficiencia y responsabilidad ambiental.

El uso de tecnologías limpias (o clean tech) se está fortaleciendo como estrategia para que industrias reduzcan sus emisiones y gestionen sus residuos de forma más responsable, por lo que en Ecuador analizan las empresas que han implementado tecnologías limpias en plantas industriales, incluyendo generación de energía renovable, tratamiento de residuos y control

de emisiones contaminantes, estas empresas no solo contribuyen al bienestar ambiental, sino que también mejoran su productividad y competitividad.

Tabla 5.3.1. Tecnologías limpias usadas en Ecuador

Empresa o entidad	Tecnología aplicada	Área de aplicación	Resultado o impacto
Novacero	Sistema fotovoltaico de autoconsumo solar	Planta industrial / producción de acero	Inauguró en 2025 la planta solar privada más grande de Ecuador, reduciendo consumo de energía tradicional.
Renovaenergía S.A.	Paneles solares fotovoltaicos (sistemas solares distribuidos)	Residencial, comercial e industrial	Ofrece soluciones distribuidas para reemplazar energía de combustibles fósiles.
Soltec Ecuador	Tecnología solar térmica y fotovoltaica	Viviendas, empresas, comunidades	Líder en instalación de sistemas solares y tecnología limpia adaptada al contexto ecuatoriano.
CELEC EP / Corporación Eléctrica del Ecuador	Energía hidroeléctrica / generación eléctrica renovable	Generación eléctrica nacional	CELEC es responsable de gran parte de la energía renovable en el país, impulsando una matriz energética más limpia.

Autoría de contenido inédito

Otra dimensión importante es la transformación digital que habilita ciudades inteligentes o distritos sostenibles, integrando sistemas de monitoreo, sensores IoT, movilidad eléctrica y gestión inteligente de recursos urbanos, por ejemplo, existen casos urbanos, destacando que algunas ciudades combinan digitalización e infraestructura sostenible para mejorar la calidad de vida y reducir impacto ambiental. (Parrales, Argüello, Cruz, & Díaz, 2025)

El impulso tecnológico contribuye significativamente al sector energético, en Ecuador, la industria eléctrica está invirtiendo en sistemas de monitoreo remoto, automatización y generación renovable para asegurar tanto eficiencia como reducción de emisiones, impulsando el camino hacia la sostenibilidad de la industria energética, estos avances tecnológicos garantizan el abastecimiento futuro y la operación sostenible del sector.

La política pública participa un rol habilitador cuando incorpora la tecnología como parte de la estrategia de desarrollo sostenible, considerando la Política Pública para la Transformación Digital del Ecuador integra factores como tecnologías emergentes para el medio ambiente, ciudades inteligentes y sistemas industriales innovadores que reduzcan impacto ambiental, lo cual implica no solo incentivos, sino también regulación y acompañamiento institucional. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información del Ecuador, 2025)

Cuando las empresas adoptan tecnología como herramienta de sostenibilidad de manera estratégica, los beneficios no son sólo ambientales, sino también sociales y económicos, la reducción de costos, mayor eficiencia, mejor reputación, innovación en productos y servicios, integrando estas tecnologías exige visión, inversión, capacitación y gestión del cambio, pero quienes han logrado hacerlo reportan mayor resiliencia, bienestar organizacional y ventajas competitivas sostenibles.

5.3.2 Digitalización en las empresas familiares

La digitalización en empresas familiares ha pasado de ser una opción a una necesidad estratégica, especialmente en Latinoamérica, las tendencias de las empresas indican que muchas compañías están acelerando sus procesos tecnológicos para mejorar su eficiencia

operativa, este empuje incluye adopción de herramientas digitales como ERP, CRM, comercio electrónico e inteligencia de datos, con el fin de adaptarse a mercados más dinámicos y exigentes.

El adoptar tecnología en empresas familiares enfrenta barreras específicas, algunos obstáculos recurrentes como la infraestructura tecnológica obsoleta, falta de capacitación digital, resistencia cultural al cambio y brechas de liderazgo digital, en muchos casos, los propietarios sienten que perderían la esencia de su negocio si la digitalización la aleja de métodos tradicionales, lo que hace imprescindible los liderazgos sensibles al legado familiar. (Véliz, 2023)

Pese a los retos que se presentan, los beneficios empresariales son crecientes, debido a que las empresas familiares consideran la digitalización y la sostenibilidad como componentes fundamentales de su modelo de negocio, esta integración permite no solo mejoras operativas, sino también una mayor capacidad de innovación, adaptación a regulaciones y nuevas exigencias del consumidor, y generación de valor compartido para stakeholders.

La digitalización también está relacionada con nuevos modelos de negocio, las empresas familiares están explorando opciones como comercio electrónico, plataformas digitales, servicios híbridos (presencial más digital), que les permiten ampliar sus mercados geográficos y mejorar su alcance, en Ecuador, las dinámicas de e-commerce crecieron significativamente, reflejando que las empresas que invirtieron en canales digitales obtuvieron mejores ingresos y resiliencia ante crisis. (Santander, Herrera, & Bravo, 2023)

Un punto importante para el éxito de esta transformación digital es la gestión del cambio interno; se necesita un liderazgo comprometido, capacitación continua del personal, adaptación de procesos y una cultura organizacional que valore la innovación, esos factores son tan críticos como la tecnología misma para que los cambios sean sostenibles.

Las políticas públicas y marcos regulatorios participan un rol facilitador para empresas familiares, en Ecuador, la Política para la Transformación Digital establece lineamientos para impulsar las capacidades digitales en todos los sectores productivos, fomentar infraestructura tecnológica, la adopción de tecnologías emergentes, seguridad de la información y la transformación digital como motor de productividad nacional. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información del Ecuador, 2025)

La digitalización en empresas familiares debe alinearse con los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social, cuando los procesos digitales se diseñan considerando eficiencia energética, reducción de residuos, equidad en acceso digital y protección de datos, no solo se optimiza la operación, sino que también se mejora la reputación y se fortalecen relaciones con clientes, comunidad y otros stakeholders, este enfoque integral es cada vez más valorado en rankings de sostenibilidad empresarial.

Empresa familiar	Herramienta digital	Pre uso de la herramienta	Pos uso de la herramienta	Relevancia del uso
La Fabril S.A.	ERP SAP S/4HANA	Procesos administrativos manuales y dispersos.	Integración de contabilidad, inventario y logística en una sola plataforma.	Mejora la eficiencia operativa y la trazabilidad de insumos.
Pronaca	Plataforma Salesforce CRM	Comunicación fragmentada con clientes y distribuidores.	Seguimiento centralizado de relaciones y gestión de ventas automatizada.	Aumenta la fidelización y optimiza la atención comercial.

Corporación Favorita	Sistema de Big Data y analítica predictiva (Google Cloud)	Decisiones basadas en experiencia e intuición.	Análisis de comportamiento del consumidor y predicción de demanda.	Fortalece la planificación estratégica y la personalización del servicio.
Novacero	Software de Gestión Energética (Energy-Cap)	Consumo energético no monitoreado y sin reportes detallados.	Control en tiempo real del gasto energético y reducción de emisiones.	Potencia la sostenibilidad industrial y el ahorro operativo.
Tesalia CBC	Plataforma Microsoft Power BI	Datos de ventas y producción dispersos entre departamentos.	Unificación de datos y visualización dinámica de indicadores de desempeño.	Facilita decisiones basadas en datos (data-driven management).
Cervecería Nacional	Sistema IoT para control de producción	Supervisión manual y tardía de procesos fabriles.	Monitoreo remoto y automatizado de temperatura, presión y tiempos.	Aumenta la productividad y reduce pérdidas por fallas técnicas.
Banco Pichincha	Aplicación móvil Banca Digital Integral	Atención presencial y limitaciones en el acceso financiero.	Digitalización total de servicios y transacciones seguras.	Amplía la inclusión financiera y fortalece la relación cliente-banco.
Produbanco (Grupo Promerica)	Herramienta RPA (Automatización Robótica de Procesos)	Tareas administrativas lentas y con errores humanos.	Automatización de reportes, validaciones y registros.	Reduce costos operativos y aumenta la precisión de datos.
Holcim Ecuador	Plataforma SAP Success Factors (RRHH)	Evaluación y capacitación del personal sin seguimiento digital.	Digitalización de talento humano y formación en línea.	Impulsa el desarrollo laboral y mejora el clima organizacional.
Indurama	Sistema E-commerce y logística digitalizada (Shopify más ERP interno)	Dependencia total de ventas físicas y canales tradicionales.	Comercio electrónico activo con gestión de pedidos automatizada.	Expande el alcance comercial y la competitividad en el mercado global.

Autoría de contenido inédito

Notas explicativas

- La digitalización en las empresas familiares ecuatorianas ha pasado de ser una tendencia opcional a una necesidad estructural para la competitividad.
- La Fabril S.A., al integrar SAP S/4HANA, logró centralizar operaciones contables, logísticas y de inventario, reduciendo tiempos de respuesta y errores.
- Pronaca demuestra que el uso de CRM como Salesforce permite fortalecer la relación con clientes y distribuidores, generando mayor lealtad y control de ventas.
- Corporación Favorita aplicó la analítica predictiva para comprender el comportamiento del consumidor y ajustar inventarios en tiempo real, reduciendo desperdicios.
- La digitalización en Novacero impulsó un modelo industrial sostenible mediante control energético inteligente, contribuyendo a sus metas de carbono neutralidad.
- Tesalia CBC, mediante Power BI, logró transformar sus datos dispersos en informes interactivos, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas basada en evidencia.
- La incorporación de Internet de las Cosas (IoT) en Cervecería Nacional optimizó la producción y el control de calidad, reduciendo pérdidas industriales.
- En el sector financiero, Banco Pichincha ha sido pionero en digitalizar sus servicios bancarios, garantizando accesibilidad y seguridad digital a sus clientes.

- Produbanco, al implementar RPA, demostró que la automatización reduce errores humanos y mejora la eficiencia en la gestión interna.
- En el área de talento humano, Holcim Ecuador utiliza plataformas de gestión digital como SAP SuccessFactors para formación, evaluación y motivación del personal.
- Indurama, tradicionalmente enfocada en el mercado físico, ha logrado expandirse gracias al comercio electrónico y la logística automatizada.
- La digitalización genera nuevas oportunidades de competitividad global, incluso para empresas familiares medianas, gracias a la conectividad y la analítica.
- Se implica riesgos tecnológicos, como ciberataques, dependencia de proveedores de software o dificultades de adaptación laboral.
- Los resultados observados evidencian que las empresas digitalizadas aumentan su eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad en comparación con las no digitalizadas.
- El proceso de digitalización en las empresas familiares ecuatorianas no solo impulsa la productividad, sino que redefine su modelo de gestión, fortaleciendo su permanencia y relevancia en los mercados locales y globales.

5.3.3 Big Data, IA y marketing sostenible

El uso de Big Data en el marketing sostenible permite recolectar, procesar y analizar grandes volúmenes de datos (estructurados y no estructurados) para tomar decisiones estratégicas orientadas al impacto ambiental y social, las empresas están cada vez más conscientes de que los datos pueden revelar patrones de consumo, ineficiencias en las operaciones y oportunidades para optimizar recursos, los actores públicos y privados están aprovechando esta capacidad para identificar riesgos climáticos, planificar políticas verdes y mejorar la eficiencia operativa. (Bonina, Arregui, Pérez, Rojas, & Roza, 2021)

La inteligencia artificial (IA), trabajando junto con Big Data, ofrece herramientas más avanzadas para modelar escenarios futuros de sostenibilidad, anticipar demandas de recursos, automatizar procesos con bajo consumo, e incluso personalizar productos o servicios de manera que reduzcan residuos, en el ámbito del marketing digital latinoamericano, la IA mejora operaciones, optimiza los procesos de contenido, segmenta audiencias con criterios más sofisticados y reduce costos operativos al focalizar esfuerzos.

En Ecuador, empresas están comenzando a aplicar IA en operaciones circulares, lo que les permite reducir desperdicio de materiales y disminuir costos mediante análisis en tiempo real, gracias al uso de IA, varias empresas pueden optimizar su cadena de suministro, mejorar logística y ajustar producción según demanda real, evitando sobreproducción. (Chang & Chinchay, 2024)

Big Data e IA también están siendo usados para mejorar la transparencia ambiental y la comunicación con stakeholders, por ejemplo, las herramientas de análisis permiten reportar métricas medioambientales (emisiones, uso de agua y huella de carbono), producir dashboards visibles al público y generar reportes de sostenibilidad basados en datos verificables, de esta forma, las empresas no solo cumplen obligaciones legales o normativas, sino que también fortalecen su reputación.

La optimización energética mediante IA mediante los sistemas inteligentes regulan el consumo de energía, iluminación y climatización; la predicción de patrones de demanda para evitar desperdicio energético, en las industrias intensivas en energía; el uso de IA para man-

tenimiento predictivo también reduce fallos operativos, prolonga la vida útil de maquinaria y disminuye residuos.

Un reto importante es lograr que estas tecnologías sean accesibles para empresas familiares o PYMEs, que tienen limitaciones de capital, competencias técnicas o recursos humanos; la capacitación, alianzas tecnológicas, modelos de nube e infraestructuras compartidas pueden facilitar su adopción, las tendencias para las empresas en Latinoamérica identifica Big Data y Analytics como tecnologías de alta prioridad precisamente porque habilitan ventajas competitivas para estas empresas si se adoptan correctamente. (Campos, 2025)

Al combinar Big Data e IA en marketing sostenible debe hacerse con ética y responsabilidad, el manejo adecuado de datos (privacidad y seguridad), evitar sesgos algorítmicos, transparencia en cómo se usan los modelos predictivos y asegurar que los beneficios ambientales y sociales sean reales y no solo comunicados como promesa de marketing, las empresas logran no solo innovación tecnológica, sino también legitimidad social.

5.4 Referencia Bibliográfica

- Alvarez, P., & Morquecho, J. (07 de 03 de 2025). Factores que inciden para la sostenibilidad empresarial de las PYMES del cantón Morona. Obtenido de Factores que inciden para la sostenibilidad empresarial de las PYMES del cantón Morona: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/16643>
- Barrueta, M., & Ortigueira, L. (2025). LA ESTRATEGIA VERDE DE ALICORP. Obtenido de LA ESTRATEGIA VERDE DE ALICORP: <https://casos-aimpn.org/index.php/casos/article/download/268/265/294>
- Bonina, C., Arregui, D., Pérez, A., Rojas, M., & Roza, M. (2021). Big Data para el desarrollo sostenible en Latinoamérica y el Caribe. Obtenido de Big Data para el desarrollo sostenible en Latinoamérica y el Caribe: https://intercoconnecta.aecid.es/Gestin%20del%20conocimiento/Estudio_BigData.pdf
- Borja, I., Vacacela, J., & Álvarez, Y. (25 de 06 de 2025). Estrategias de marketing en la economía circular. Obtenido de Estrategias de marketing en la economía circular: https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2960-2467202500100204&script=sci_arttext&
- Campos, M. (2025). Artificial Intelligence and and public policy in Latin America and the Caribbean. Obtenido de Artificial Intelligence and and public policy in Latin America and the Caribbean: https://web-api-backend.clad.org/uploads/ai_maxicampos_en.pdf
- CEPAL. (29 de 11 de 2023). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2023. El financiamiento de una transición sostenible: inversión para crecer y enfrentar el cambio climático. Obtenido de Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2023. El financiamiento de una transición sostenible: inversión para crecer y enfrentar el cambio climático: <http://cepal.org/es/publicaciones/67989-estudio-economico-america-latina-caribe-2023-financiamiento-transicion>
- Cerda, P., Bucio, D., Calvillo, M., & Reyna, M. (05 de 2023). Dimensiones de los conceptos de la comercialización verde: una revisión de literatura hacia el consumo verde. Obtenido de Dimensiones de los conceptos de la comercialización verde: una revisión de literatura hacia el consumo verde: https://www.researchgate.net/publication/371680048_Dimensiones_de_los_conceptos_de_la_comercializacion_verde_una_revision_de_literatura_hacia_el_consumo_verde_Dimensions_of_green_marketing_concepts_a_literature_review_towards_green_consumerism
- Chang, L., & Chinchay, J. (03 de 2024). Inteligencia artificial en el marketing digital de Latinoamérica 2020-2023: Una revisión sistemática de literatura. Obtenido de Inteligencia artificial en el marketing digital de Latinoamérica 2020-2023: Una revisión sistemática de literatura: https://www.researchgate.net/publication/380564284_inteligencia_artificial_en_el_marketing_digital_de_Latinoamerica_2020-2023_Una_revision_sistemica_de_literatura
- González, M., González, L., & Hidrowoh, J. (12 de 2024). Finanzas Sostenibles en Iberoamérica. Obtenido de Finanzas Sostenibles en Iberoamérica: <https://www.segib.org/wp-content/uploads/Estudio-Finanzas-Sostenibles-en-Iberoamerica.pdf>
- GreenStech. (2022). 15 Empresas Latinoamericanas de ECONOMÍA CIRCULAR. Obtenido de 15 Empresas Latinoamericanas de ECONOMÍA CIRCULAR: <https://www.greentecher.com/empresas-latinoamericanas-economia-circular/?srsltid=AfmBOoqpqk5dzFBES1jYAQNjN8TP05tsY1y6DD4bT1gj1qmlTPJ9daDB>
- Herrera, C., Tudela, N., & Rojas, S. (2024). Reporte de Sostenibilidad 2023. Obtenido de Reporte de Sostenibilidad 2023: <https://accionempresas.cl/content/uploads/Reporte-de-Sostenibilidad-2023-Accion-Empresas.pdf>
- Juárez, M. (12 de 2024). Innovación tecnológica para la sostenibilidad en América Latina. Obtenido de Innovación tecnológica para la sostenibilidad en América Latina: https://www.researchgate.net/publication/386519268_Innovacion_tecnologica_para_la_sostenibilidad_en_America_Latina
- KPMG. (06 de 2023). Un paso por delante en el camino de la sostenibilidad. Obtenido de Un paso por delante en el camino de la sostenibilidad: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2023/05/informe-empresa-familiar-2023.pdf>

- Lupton, N., Sánchez, A., & Kerpel, A. (12 de 2019). Chocolate Pacari: Preservando la biodiversidad, viviendo sin remordimientos. Obtenido de Chocolate Pacari: Preservando la biodiversidad, viviendo sin remordimientos: https://www.researchgate.net/publication/337957901_Chocolate_Pacari_Preservando_la_biodiversidad_viviendo_sin_remordimientos
- Ministerio de Ambiental del Ecuador. (30 de 07 de 2025). Ecuador se suma a la Alianza Ambiental de América por su compromiso con el desarrollo sostenible regional. Obtenido de Ecuador se suma a la Alianza Ambiental de América por su compromiso con el desarrollo sostenible regional: <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-se-suma-a-la-alianza-ambiental-de-america-por-su-compromiso-con-el-desarrollo-sostenible-regional/>
- Ministerio de Ambiente del Ecuador. (2024). Estrategia Nacional de Economía Circular Inclusiva. Obtenido de Estrategia Nacional de Economía Circular Inclusiva: <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/10/Estrategia-Nacional-de-Economia-Circular-Inclusiva-ENECI.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información del Ecuador. (2025). Política Pública para la Transformación Digital del Ecuador 2025-2030. Obtenido de Política Pública para la Transformación Digital del Ecuador 2025-2030: https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMENTO-Politica-Publica-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed_f.pdf
- Oneto, A., & Rojas, C. (2023). Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. Obtenido de Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2239/CAF%2040%20Lineamientos%20Codigo%20Latinoamericano%20Gobierno%20Corporativo%202023.pdf>
- Parrales, A., Argüello, L., Cruz, B., & Díaz, J. (31 de 01 de 2025). Implementación de tecnologías limpias como estrategia para mejorar la sostenibilidad ambiental en plantas industriales. Obtenido de Implementación de tecnologías limpias como estrategia para mejorar la sostenibilidad ambiental en plantas industriales: <https://revistasoj.s.utn.edu.ec/index.php/ideas/article/view/985>
- Pérez, S., & Unespar, R. (07 de 2023). MARKETING ECOLOGICO: ANÁLISIS DE REVISIÓN DE LA LITERATURA. Obtenido de MARKETING ECOLOGICO: ANÁLISIS DE REVISIÓN DE LA LITERATURA: https://www.researchgate.net/publication/372828216_MARKETING_ECOLOGICO_ANALISIS_DE_REVISION_DE_LA_LITERATURA
- PWC. (2024). Estudio de Empresas de Familia de PwC Colombia 2023: Transformar para generar confianza. Obtenido de Estudio de Empresas de Familia de PwC Colombia 2023: Transformar para generar confianza: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/fambiz/2023/estudio-de-empresas-de-familia-2023.pdf>
- Quintero, L., Gaitán, S., & Saavedra, R. (29 de 05 de 2024). Gobierno Corporativo y Sostenibilidad en Latinoamérica. Obtenido de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad en Latinoamérica: <https://www.redalyc.org/journal/5608/560881244010/html/>
- Romero, D., & Camarena, B. (14 de 09 de 2023). El consumo sustentable y responsable: conceptos y análisis desde el comportamiento del consumidor. Obtenido de El consumo sustentable y responsable: conceptos y análisis desde el comportamiento del consumidor: <https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-26232023000100105>
- Salas, H. (2024). Influencia de las prácticas de marketing ecológico en la intención de compra en millennials de Lima Metropolitana (Perú), 2023. Obtenido de Influencia de las prácticas de marketing ecológico en la intención de compra en millennials de Lima Metropolitana (Perú), 2023: <https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/NBR/article/view/338>
- Sánchez, A., & Liccioni, E. (08 de 2025). Reporte ESG y Sostenibilidad Empresarial en Ecuador: Análisis del Sector Societario desde la Perspectiva Económico-Contable. Obtenido de Reporte ESG y Sostenibilidad Empresarial en Ecuador: Análisis del Sector Societario desde la Perspectiva Económico-Contable: https://www.researchgate.net/publication/395048309_Reporte_ESG_y_Sostenibilidad_Empresarial_en_Ecuador_Analisis_del_Sector_Societario_desde_la_Perspectiva_Economico-Contable

- Santamaria, A., Rodríguez, M., Vera, J., & Barrera, J. (23 de 07 de 2025). Economía circular y sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas. Una revisión sistemática. Obtenido de Economía circular y sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas. Una revisión sistemática: <https://revistavitalia.org/index.php/vitalia/article/view/721>
- Santander, E., Herrera, M., & Bravo, I. (24 de 05 de 2023). La importancia de la digitalización en la administración empresarial mediante un análisis bibliográfico actualizado. Obtenido de La importancia de la digitalización en la administración empresarial mediante un análisis bibliográfico actualizado: <https://mcjournal.editorialdos.com/index.php/home/article/view/15>
- Sucozhañay, G., Bustamante, J., Paz, M., & Sucozhañay, D. (07 de 2025). Implementación de la economía circular en Ecuador: Un análisis basado en casos de estudioImplementation of the circular economy in Ecuador: a case study analysisImplementación de la economía circular en Ecuador: Un análisis basado en casos de estudio. Obtenido de Implementación de la economía circular en Ecuador: Un análisis basado en casos de estudioImplementation of the circular economy in Ecuador: a case study analysisImplementación de la economía circular en Ecuador: Un análisis basado en casos de estudio: https://www.researchgate.net/publication/394660592_Implementacion_de_la_economia_circular_en_Ecuador_Un_analisis_basado_en_casos_de_estudioImplementation_of_the_circular_economy_in_Ecuador_a_case_study_analysisImplementacion_de_la_economia_circular_en
- Véliz, A. (29 de 12 de 2023). Hacia el Futuro Digital: E-commerce y Transformación en el Contexto Ecuatoriano. Obtenido de Hacia el Futuro Digital: E-commerce y Transformación en el Contexto Ecuatoriano: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/9375/13926>
- Zea, C., Pincay, C., Baque, M., & Pincay, A. (03 de 2025). ECONOMÍA CIRCULAR Y MARKETING VERDE: CAPTURANDO AL CONSUMIDOR ECO-CONSCIENTE. Obtenido de ECONOMÍA CIRCULAR Y MARKETING VERDE: CAPTURANDO AL CONSUMIDOR ECO-CONSCIENTE: https://www.researchgate.net/publication/390276537_ECONOMIA_CIRCULAR_Y_MARKETING_VERDE_CAPTURANDO_AL_CONSUMIDOR_ECO-CONSCIENTE
- Zea, C., Pincay, C., Baque, M., Castro, R., & Zambrano, H. (03 de 03 de 2025). ECONOMÍA CIRCULAR Y MARKETING VERDE: CAPTURANDO AL CONSUMIDOR ECO-CONSCIENTE. Obtenido de ECONOMÍA CIRCULAR Y MARKETING VERDE: CAPTURANDO AL CONSUMIDOR ECO-CONSCIENTE: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10091171.pdf>

4. Recomendaciones generales

Se recomienda que las empresas familiares fortalezcan el análisis estratégico de su entorno, incorporando de forma sistemática herramientas como PESTEL y FODA, este diagnóstico debe actualizarse periódicamente para identificar oportunidades de crecimiento y amenazas externas, lo que les permitirá adaptarse a cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales integrando la información obtenida a la planificación estratégica garantizará decisiones más acertadas y sostenibles en el tiempo, alineando los objetivos de la empresa con la realidad del mercado y las expectativas de sus stakeholders.

Se debe profundizar en la segmentación y targeting de clientes, utilizando criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales para definir con precisión el público objetivo, una adecuada priorización de segmentos permitirá personalizar las estrategias de marketing y optimizar recursos, logrando propuestas de valor relevantes que respondan a las necesidades reales de los consumidores, aumentando la competitividad de la empresa familiar y favorece la fidelización de clientes.

Se sugiere implementar estrategias de posicionamiento oportunas y coherentes, que transmitan los valores diferenciales de la empresa familiar, la marca debe comunicar de forma consistente su identidad, propósito y compromiso con la responsabilidad social, esto implica utilizar canales de comunicación efectivos, tanto tradicionales como digitales y construir mensajes que conecten emocionalmente con los consumidores, reforzando la imagen de empresa ética y confiable.

Como aspecto fundamental, la aplicación de un marketing mix sostenible (producto, precio, plaza y promoción) integra criterios de ecoeficiencia y responsabilidad social, por lo que se debe priorizar el diseño de productos con menor impacto ambiental, políticas de precios justos, distribución con baja huella de carbono y campañas de comunicación alineadas con valores de sostenibilidad, permitiendo que la empresa familiar no solo sea rentable, sino también social y ambientalmente responsable.

Se recomienda invertir en innovación y transformación digital, adoptando tecnologías como Big Data, inteligencia artificial y automatización para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos y anticipar tendencias del mercado, estas herramientas tecnológicas deben usarse de manera ética, protegiendo la privacidad de datos y evitando sesgos en la toma de decisiones, su implementación permitirá una gestión más rápida y adaptativa, generando ventajas competitivas sostenibles.

La institucionalizar la responsabilidad social empresarial (RSE) como parte del plan estratégico, implica definir políticas internas y externas que incluyan el bienestar de los empleados, el apoyo a las comunidades, el cuidado del medio ambiente y la promoción de prácticas éticas en toda la cadena de valor, por ellos, las acciones de RSE deben ser medibles, verificables y comunicadas de forma transparente a los grupos de interés.

Se recomienda establecer indicadores de sostenibilidad (KPIs) que midan el impacto social, ambiental y económico de las estrategias implementadas, estos indicadores deben revisarse periódicamente para asegurar que los objetivos se estén cumpliendo y realizar ajustes cuando sea necesario, la rendición de cuentas mediante informes de sostenibilidad fortalecerá la reputación corporativa y la confianza de los stakeholders.

Fortalecer el gobierno corporativo y la transparencia en las empresas familiares, separando de forma clara los roles de gestión y propiedad, creando comités de auditoría y códigos de ética, una buena gobernanza garantiza la continuidad generacional, mejora la toma de decisiones y facilita el acceso a financiamiento en condiciones favorables, además de reducir riesgos en la reputación y procesos legales.

Se sugiere promover modelos de gestión financiera sostenibles, que prioricen el uso eficiente de los recursos, la inversión en proyectos responsables y la diversificación de ingresos mediante negocios que generen valor compartido, contribuyendo a la resiliencia económica de la empresa, permitiendo su adaptación a escenarios de crisis y su crecimiento en el largo plazo, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Se recomienda adoptar una cultura organizacional basada en la innovación, la ética y la sostenibilidad, capacitando de forma continua a los colaboradores y fomentando su participación activa en las iniciativas de mejora, este enfoque integral asegura que las acciones no se limiten a esfuerzos aislados, sino que se conviertan en un proceso permanente de aprendizaje, compromiso y evolución hacia un modelo de empresa familiar más competitivo, responsable y preparado para los retos futuros.

5. Conclusiones finales

El presente texto demuestra que el marketing, cuando se integra con una visión estratégica y socialmente responsable, se convierte en un motor clave para la sostenibilidad de las empresas familiares, a lo largo de los capítulos, se evidenció que el análisis del entorno macro y microeconómico permite comprender de manera profunda el contexto en el que operan estas organizaciones, facilitando la toma de decisiones informadas y anticipadas frente a los desafíos del mercado.

Se concluye que la correcta aplicación de la segmentación, targeting y posicionamiento (STP) es fundamental para que las empresas familiares logren propuestas de valor relevantes y competitivas, este proceso les permite diferenciarse de competidores más grandes, al tiempo que preservan su identidad y sus valores, generando relaciones de largo plazo con los clientes y fortaleciendo su presencia en el mercado.

El análisis del marketing operativo comprueba que la coherencia en la aplicación del marketing mix es determinante para la materialización de las estrategias diseñadas, la adecuada combinación de producto, precio, plaza y promoción no solo potencia la satisfacción del cliente, sino que también consolida la reputación de la empresa como actor comprometido con el bienestar social y ambiental.

La importancia de la comunicación de marketing, tanto en medios tradicionales como digitales, como vehículo para transmitir el propósito de la empresa y sus valores, estrategias de storytelling, neuromarketing y campañas omnicanal han demostrado ser herramientas efectivas para generar conexiones emocionales con el consumidor, incrementar su fidelidad y diferenciar la marca en mercados cada vez más saturados.

La incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial como eje transversal ha sido uno de los hallazgos más relevantes de esta obra, integrar la RSE en la estrategia de marketing permite a las empresas familiares generar valor compartido, fortalecer su legitimidad social y alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, contribuyendo de manera tangible al desarrollo de las comunidades y a la preservación del medio ambiente.

La indagación enfatiza que la sostenibilidad empresarial no es un elemento accesorio, sino un factor estratégico que incide en la competitividad; los modelos de gestión sostenible, prácticas de economía circular y producción responsable son acciones que incrementan la resiliencia de las empresas familiares frente a crisis económicas, cambios regulatorios y transformaciones tecnológicas.

La relación entre la gobernanza corporativa y la sostenibilidad financiera, demuestra que la transparencia, la ética empresarial y la existencia de órganos de gobierno sólidos favorecen la toma de decisiones equilibradas, promueven la confianza de inversionistas y stakeholders, y aseguran la continuidad generacional de las empresas familiares.

Las conclusiones resaltan el papel de la innovación y la transformación digital como habilitadores de un crecimiento sostenible, la digitalización de procesos, el uso de Big Data, inteligencia artificial y analítica avanzada impulsan la eficiencia operativa y permiten a las empresas anticiparse a las necesidades del consumidor, adaptarse con rapidez y mantener ventaja competitiva en entornos cambiantes.

El impacto de las estrategias de marketing debe medirse de forma sistemática mediante indicadores de desempeño (KPIs) y reportes de sostenibilidad, la medición rigurosa no solo permite evaluar resultados y ajustar acciones, sino que también facilita la comunicación de los logros alcanzados a la sociedad, reforzando la reputación corporativa.

Concluimos que el marketing, cuando se gestiona de forma estratégica, innovadora y responsable, es un factor decisivo para consolidar empresas familiares competitivas, éticas y sostenibles, la integración de la visión de negocio con el compromiso social y ambiental asegura que estas organizaciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en el largo plazo, contribuyendo al bienestar de las futuras generaciones y al desarrollo económico de sus comunidades.

6. Glosario de términos

Análisis FODA: Herramienta que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para la toma de decisiones estratégicas.

Big Data: Conjunto masivo de datos que se procesan y analizan para descubrir patrones, tendencias y mejorar la estrategia empresarial.

Branding Responsable: Construcción de marca basada en valores éticos, transparencia y compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Economía Circular: Modelo de producción y consumo que busca reducir, reutilizar y reciclar materiales para minimizar el impacto ambiental.

Gobierno Corporativo: Conjunto de normas y estructuras que regulan la dirección, control y transparencia de una empresa.

Indicadores ESG: Métricas ambientales, sociales y de gobernanza que evalúan el desempeño sostenible de una organización.

Marketing Mix (4P): Estrategia que integra producto, precio, plaza y promoción para posicionar una oferta en el mercado.

Neuromarketing: Uso de conocimientos de la neurociencia para analizar y optimizar la respuesta emocional del consumidor.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Compromiso de la empresa con prácticas éticas, impacto positivo en la comunidad y sostenibilidad.

Storytelling: Técnica de comunicación que usa narrativas para conectar emocionalmente con el público y fortalecer la marca.

Transformación Digital: Incorporación de tecnologías digitales en los procesos empresariales para mejorar eficiencia e innovación.

Benchmarking: Proceso de comparar procesos, productos o estrategias de una empresa con las mejores prácticas del sector para identificar oportunidades de mejora.

Cadena de Valor: Conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios que generan valor para el cliente.

Comercio Electrónico (E-commerce): Venta y compra de bienes o servicios a través de plataformas digitales o en línea.

Engagement: Nivel de interacción, compromiso y lealtad que los clientes demuestran hacia una marca en sus distintos canales.

Greenwashing: Práctica engañosa en la que una empresa comunica ser más sostenible de lo que realmente es, afectando su credibilidad.

KPI (Indicador Clave de Desempeño): Métrica utilizada para medir el progreso de objetivos estratégicos o campañas de marketing.

Omnicanalidad: Estrategia de comunicación y ventas que integra de forma coherente todos los canales físicos y digitales para mejorar la experiencia del cliente.

Posicionamiento: Percepción que los consumidores tienen de una marca o producto en relación con la competencia.

Propuesta de Valor: Beneficio principal que una empresa ofrece al cliente para diferenciarse en el mercado.

Sostenibilidad Empresarial: Estrategia que busca equilibrio entre rentabilidad, cuidado ambiental y desarrollo social a largo plazo.

Analytics: Proceso de recopilar, analizar e interpretar datos para tomar decisiones estratégicas y optimizar campañas de marketing.

Cadena de Suministro Sostenible: Gestión responsable de proveedores, logística y distribución para minimizar impacto ambiental y social.

Customer Journey: Recorrido que realiza el cliente desde el descubrimiento de la marca hasta la compra y la fidelización.

Economía Digital: Conjunto de actividades económicas impulsadas por tecnologías digitales que transforman la producción y el consumo.

Experiencia de Marca: Conjunto de percepciones, emociones y reacciones que el consumidor desarrolla al interactuar con una marca.

Inbound Marketing: Estrategia de atracción de clientes mediante contenido relevante y no intrusivo que genera confianza y valor.

ISO 26000: Norma internacional que ofrece directrices para la integración de la responsabilidad social en las organizaciones.

Marketing Verde: Estrategias orientadas a promover productos y prácticas respetuosas con el medio ambiente.

Pacto Global: Iniciativa de Naciones Unidas que fomenta prácticas empresariales responsables alineadas con derechos humanos, medioambiente y ética.

Valor Compartido: Estrategia que busca generar beneficios económicos para la empresa mientras crea impacto social positivo.

ISBN: 978-956-9037-40-5



