



Departamento de Posgrados

Diseño de la fase estratégica del plan de marketing y estimación de la rentabilidad para la Micropymes Disfraces María José en Cuenca

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Leonardo David Mogrovejo Barrera.

Director:

José Leonardo Vera Reino.

Cuenca – Ecuador

Año 2024

DEDICATORIA

A la vida, que en sus múltiples facetas me ha enseñado que, frente a cualquier adversidad, la palabra, la capacidad de negociar y, sobre todo, las ganas inquebrantables de avanzar, son nuestros aliados más poderosos. Ha sido una maestra paciente, mostrándome que cada obstáculo es una oportunidad para descubrir nuevas fuerzas y resurgir con más determinación.

A mis padres, Leonardo y Maribel, quienes han sido mis guías constantes, siempre pendientes, brindándome su apoyo en los momentos de incertidumbre y su aliento en los días más luminosos. Su amor, su confianza y su ejemplo son los cimientos sobre los cuales he construido mi camino.

A mis abuelos, Luis, Blanca y Mercedes, cuyas vidas han sido una fuente inagotable de fortaleza y sabiduría. Son el pilar sobre el cual he apoyado mis más profundas convicciones y el faro que ha iluminado mis pasos. A ellos les debo la templanza, el coraje y el deseo incesante de seguir adelante, incluso cuando el horizonte parece lejano.

A mi tía Lorena y mi prima María José, quienes siempre me han brindado su cariño sincero y su apoyo desinteresado.

A mis familiares, por ser siempre un refugio de apoyo incondicional, por estar ahí en cada pequeña victoria y en cada desafío, celebrando conmigo los logros y dándome la fuerza necesaria para continuar cuando los retos se vuelven complejos. Su fe en mí ha sido un motor constante.

A mi compañera de metas y de sueños, quien ha sido mi ancla en las tormentas y mi impulso en cada nuevo desafío. Gracias por tu amor inquebrantable, por ser mi apoyo en los momentos más difíciles y mi fuente de inspiración constante. Cada paso en este camino ha sido más fácil de transitar gracias a ti.

Y, finalmente, a cada persona que ha formado parte de mi crecimiento, tanto personal como profesional. A quienes, con su presencia, sus enseñanzas o sus palabras de aliento, me han ayudado a convertirme en quien soy hoy. A todos aquellos que, en silencio o con grandes gestos, me han enseñado el valor de la perseverancia, la humildad y la entrega en todo lo que hacemos.

Este logro no es solo mío, sino de cada uno de ustedes que, de alguna manera, ha dejado una huella imborrable en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud, elevo mis palabras a Dios y a la Virgen Dolorosa, quienes me han acompañado en cada paso de este camino, iluminando mi senda con su protección y sabiduría. Su presencia constante ha sido mi mayor fortaleza en los momentos de duda y mi guía en cada éxito alcanzado. A ellos encomiendo siempre mis sueños, con la certeza de que bajo su amparo, todo lo que emprenda florecerá.

A la Universidad del Azuay, mi alma máter, expreso mi más sincero agradecimiento. Este espacio no solo me ha brindado una formación académica de excelencia, sino que ha sido un lugar de crecimiento personal, donde he encontrado oportunidades invaluable de aprendizaje, retos que me han impulsado a ser mejor y momentos que atesoraré por siempre. Cada experiencia vivida en sus aulas ha dejado una marca imborrable en mi vida.

Quiero reconocer de manera especial al Prof. Francisco Salgado y a la Dra. Genoveva Malo, quienes con su apoyo, comprensión y sabiduría, han sido pilares fundamentales en mi trayectoria dentro de este MBA. Su dedicación y ejemplo han sido una fuente de inspiración, motivándome a superar mis propios límites y a seguir adelante con determinación.

A todos los docentes de la Universidad, extendiendo mi gratitud. Cada uno, desde su particular área de conocimiento, ha dejado una huella profunda en mi formación. Sus enseñanzas no solo han enriquecido mi vida académica, sino que también han moldeado mi carácter, mis valores y mi visión profesional. Estoy profundamente agradecido por el esfuerzo, la pasión y la dedicación que cada uno de ellos ha entregado.

A mi querido equipo, el "Team Salva MBA": Mateo, Santiago y Sebastián, no tengo palabras suficientes para expresar lo que significan para mí. Juntos hemos compartido horas de estudio, debates, risas y complicidad. Han sido compañeros excepcionales, y nuestra unión ha hecho que este proceso de aprendizaje sea más enriquecedor y llevadero. Me llevo de ustedes una amistad y compañerismo que van mucho más allá de las aulas.

Finalmente, quiero expresar mi especial agradecimiento al Mg. José Vera, por su valioso apoyo en la estructuración y desarrollo de este proyecto integrador. Su guía ha sido determinante en cada paso, aportando no solo conocimientos técnicos, sino también una visión estratégica que ha enriquecido profundamente este trabajo. Su paciencia y dedicación han sido un faro en este proceso, y por ello le estaré eternamente agradecido.

A todos ustedes, gracias por formar parte de este capítulo tan significativo en mi vida, uno que marca el inicio de nuevos desafíos y sueños por cumplir.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	<i>i</i>
AGRADECIMIENTO	<i>ii</i>
ÍNDICE DE CONTENIDOS	<i>iii</i>
<i>Índice de Tablas</i>	<i>v</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>v</i>
RESUMEN	<i>vi</i>
ABSTRACT	<i>vi</i>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	5
1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL	5
<i>Desarrollo Pirámide Estratégica</i>	<i>5</i>
Taller 4	29
Factores diferenciadores del modelo de negocio:.....	43
Tendencias del mercado y clientes:.....	43
<i>Justificación Estratégica</i>	<i>44</i>
CAPÍTULO 2	46
2. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
<i>Plan de Negocios: Modelo de Negocio</i> :.....	<i>46</i>
<i>Investigación de Mercados</i>	<i>47</i>
<i>Introducción / ¿De que trata la investigación?</i>	<i>47</i>
<i>Investigación de mercado:</i>	<i>47</i>
<i>Objetivo general:</i>	<i>47</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>47</i>
CAPÍTULO 3	51
3. MARKETING ESTRATÉGICO	51
<i>Plan Estructura</i>	<i>51</i>
Problemática.....	51
Justificación.....	52
Descripción de la Empresa.....	52
Meta empresarial.....	53
<i>Posición Estratégica en el Mercado</i>	<i>53</i>
Matriz A-C.....	54
Interpretación de la Matriz A-C.....	54
Matriz McKinsey.....	55
Interpretación Matriz McKinsey.....	56
<i>Estrategia, Segmentación y Posicionamiento (ESP)</i>	<i>56</i>
Estrategias.....	56
Estrategia de Flancos.....	57
Interpretación Estrategia de Flancos.....	58
Segmentación B2B.....	60
Segmentación B2C.....	61
Protopersonas / Buyer Persona.....	62
Posicionamiento.....	65
Mapa Perceptual.....	65
Interpretación del Mapa Perceptual.....	66
<i>Gestión del Valor</i>	<i>67</i>
Valor funcional.....	68
Marketing Mix	69
Producto.....	69
Precio.....	69
Plaza.....	70
Promoción.....	70
<i>Mockup inicial (Prototipo)</i>	<i>70</i>
Interpretación estratégica del Mockup.....	71
Validación.....	72

CAPÍTULO 4:	77
4. GERENCIA FINANCIERA	77
<i>Descripción General</i>	77
<i>Descripción Empresarial</i>	77
<i>Descripción del Proyecto</i>	77
<i>Financiamiento del Proyecto</i>	78
<i>Costo Capital Promedio Ponderado</i>	78
<i>Flujos de Efectivo del Proyecto</i>	80
<i>Flujo del Inversionista</i>	88
<i>Tablas de Amortización</i>	88
<i>Flujo inversionista</i>	90
<i>Análisis de Escenarios</i>	92
<i>Escenario optimista</i>	93
<i>Escenario pesimista</i>	94
<i>Conclusión de escenarios</i>	96
<i>Justificación del análisis</i>	97
<i>Recomendaciones gerenciales</i>	97
CONCLUSIÓN	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de Tablas

Tabla 1	44
Tabla 2	73
Tabla 3	73
Tabla 4	74
Tabla 5	74
Tabla 6	75
Tabla 7	78
Tabla 8	79
Tabla 9	80
Tabla 10	81
Tabla 11	82
Tabla 12	84
Tabla 13	85
Tabla 14	86
Tabla 15	86
Tabla 16	87
Tabla 17	88
Tabla 18	89
Tabla 19	89
Tabla 20	91
Tabla 21	92
Tabla 22	93
Tabla 23	94
Tabla 24	94
Tabla 25	95
Tabla 26	95
Tabla 27	96

Índice de Figuras

Figura 1	5
Figura 2	46
Figura 3	54
Figura 4	55
Figura 5	58
Figura 6	63
Figura 7	64
Figura 8	66
Figura 9	68
Figura 10	71

RESUMEN

Este trabajo se enfoca en el diseño de la fase estratégica del plan de marketing y la estimación de rentabilidad para la microPYMES "Disfraces María José", ubicada en Cuenca, con el objetivo de fortalecer su presencia en el mercado local y garantizar un crecimiento sostenible. A través de un análisis estratégico, se identifican los factores clave de éxito y desafíos que enfrenta la empresa en un entorno competitivo. El proceso incluye la evaluación del mercado, la identificación de oportunidades y la creación de estrategias que optimicen su posicionamiento y rentabilidad. El proyecto integra estrategias de marketing aplicadas y análisis financiero para asegurar la viabilidad del negocio. Se espera que los resultados incluyan un plan que atraiga nuevos clientes, mejore la rentabilidad y sirva como referencia para otras micropymes en situaciones similares. El estudio destaca por su enfoque práctico y su contribución al desarrollo de soluciones efectivas para la gestión empresarial.

Palabras Clave: Análisis estratégico, competitividad, gestión empresarial, micropymes, rentabilidad empresarial.

ABSTRACT

This work focuses on the design of the strategic phase of the marketing plan and the estimation of profitability for the micro-SME "Disfraces María José", located in Cuenca, with the objective of strengthening its presence in the local market and ensuring sustainable growth. Through a strategic analysis, the key success factors and challenges faced by the company in a competitive environment are identified. The process includes assessing the market, identifying opportunities, and creating strategies to optimize positioning and profitability. The project integrates applied marketing strategies and financial analysis to ensure business viability. The results are expected to include a plan that will attract new clients, improve profitability and serve as a reference for other micro-SMEs in similar situations. The study stands out for its practical approach and its contribution to the development of effective business management solutions.

Keywords: Strategic analysis, competitiveness, business management, micro-SMEs, business profitability.



Firmado electrónicamente por:
JOSE LEONARDO
VERA REINO

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca en el diseño de la fase estratégica del plan de marketing y la estimación de la rentabilidad para la microempresa "Disfraces María José", ubicada en Cuenca. Esta empresa se encuentra en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, caracterizado por la estacionalidad en la demanda y la diversificación de la oferta de disfraces de todo tipo para alquiler y venta. A pesar de contar con productos de calidad y una atención al detalle artesanal, la empresa enfrenta la necesidad urgente de consolidar su posición en el mercado y garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

El propósito de esta investigación es diseñar un plan de marketing estratégico que permita a "Disfraces María José" optimizar su posicionamiento en el mercado local, atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales, mediante un análisis integral que incluya la identificación de factores clave de éxito y desafíos. La justificación de este proyecto radica en la oportunidad de contribuir al desarrollo de estrategias específicas para micropymes, facilitando su crecimiento en mercados competitivos y volátiles.

El proyecto está limitado al análisis del mercado local de Cuenca enfocándose en la industria de alquiler y venta de disfraces. Se espera que los resultados aporten recomendaciones claras para mejorar la rentabilidad y fortalecer la competitividad de la empresa.

La pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿Cómo diseñar e implementar un plan de marketing estratégico que impulse la rentabilidad y fortalezca la competitividad de Disfraces María José en el mercado local de Cuenca?

En Cuenca, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan un motor clave de la economía, tanto en términos de generación de empleo como de contribución a la producción local. De acuerdo con Pasaca y Guevara (2023), las MIPYMES constituyen el 99% del total de empresas en Ecuador, aportando aproximadamente el 70% del empleo a la población económicamente activa. En Cuenca, se contabilizan 3.917 MIPYMES, lo que equivale al 84.58% de las empresas en la provincia del Azuay, con una concentración en los sectores de servicios y comercio.

El desempeño de las MIPYMES en Cuenca es afectado por diversos factores limitantes, como lo señalan varios estudios académicos. Vivero (2020) describe que estas empresas enfrentan barreras como el acceso limitado a financiamiento, falta de innovación y la competencia con grandes empresas, sumado a un entorno regulatorio que tiende a favorecer a las grandes corporaciones. Estos desafíos estructurales dificultan su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Además, Chávez et al. (2018) destacan que las MIPYMES en Ecuador se clasifican en función del número de empleados, los activos y los

ingresos brutos, lo que condiciona su capacidad para competir en el mercado nacional e internacional.

En el estudio de Pasaca y Guevara (2023), se observa que el 53.7% de las empresas en Cuenca son pequeñas empresas, mientras que el 31.5% son microempresas. Estas empresas suelen tener menos de 50 empleados y enfrentan dificultades significativas en términos de capitalización y expansión. Porras (2019) menciona que, aunque estas empresas aportan significativamente al empleo, la falta de acceso a capital para invertir en tecnología y la carencia de redes empresariales sólidas son barreras críticas para su desarrollo productivo y sostenible.

Desde el punto de vista de la integración y escalamiento productivo, las MIPYMES cuencanas tienen el potencial de crecer en mercados nacionales e internacionales si superan las limitaciones relacionadas con financiamiento y capacidad tecnológica (Morelos, 2018). La adopción de tecnologías emergentes y estrategias innovadoras, como la digitalización de procesos, es fundamental para aumentar su competitividad y participación de mercado, según lo señalado por Morelos (2018).

En el ámbito del marketing estratégico para micropymes, múltiples estudios destacan la importancia de adaptar las estrategias de mercado según las condiciones específicas del entorno, las características de la industria y las capacidades limitadas de recursos que suelen enfrentar estas empresas (Kotler & Keller, 2016). Las micropymes, al tener menos recursos financieros y humanos que las grandes corporaciones, deben desarrollar estrategias de diferenciación, destacándose en aspectos como la personalización del servicio, la calidad del producto y el enfoque hacia nichos específicos de mercado. Estas pequeñas empresas deben concentrarse en crear una propuesta de valor única que no solo satisfaga las necesidades del consumidor, sino que también establezca una conexión emocional que favorezca la lealtad a la marca (Porter, 1985). Además, es esencial que la estrategia de marketing esté alineada con los valores de la empresa, integrando elementos sostenibles y éticos, aspectos cada vez más valorados por los consumidores.

En cuanto a la rentabilidad financiera, los estudios han señalado la necesidad de implementar un enfoque integral que combine la eficiencia operativa y la reducción de costos con estrategias que permitan maximizar los ingresos (Brealey et al., 2019). Las micropymes deben adoptar medidas de control financiero que les permitan gestionar de manera eficiente los recursos limitados con los que cuentan, para de esta forma poder analizar de manera constante la rentabilidad de cada decisión comercial. El uso de herramientas como el análisis del punto de equilibrio, las proyecciones financieras y los indicadores de rentabilidad son fundamentales para evaluar la sostenibilidad de los proyectos y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos (Kaplan & Norton, 2004).

Por otro lado, el campo de la Dirección Estratégica Empresarial destaca la importancia de alinear las acciones empresariales con la misión, visión y valores organizacionales. Esto es esencial para garantizar que las empresas se mantengan competitivas a largo plazo (Johnson et al., 2020). Para las micropymes, la formulación de directrices estratégicas no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones en un entorno de incertidumbre. En este contexto, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta indispensable para que estas empresas puedan identificar factores críticos que influyen en su desempeño y determinar las mejores oportunidades para crecer o mejorar su posición en el mercado (Ansoff, 1987).

Por tales motivos, el análisis FODA es un método que utilizan las empresas para estudiar su organización en base a sus características internas con el objeto de poder comprender Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (Ballesteros et al., 2010)

La implementación de un Plan de Negocios sólido es otro aspecto clave en la gestión de micropymes. Este plan debe incluir una visión clara de la propuesta de valor, un análisis exhaustivo del entorno competitivo, y proyecciones detalladas que permitan evaluar la viabilidad de los proyectos empresariales (Hisrich & Peters, 2018). El análisis de mercado resulta crucial en este proceso, ya que facilita la identificación de las tendencias actuales, las demandas insatisfechas del consumidor y las áreas de oportunidad dentro del nicho en el que la empresa opera (Czinkota et al., 2011). A nivel operativo, un buen plan de negocios debe establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como las estrategias de penetración de mercado, diversificación de productos y expansión geográfica.

La academia también comenta que el establecer un plan de negocio que incluya gran cantidad de información indispensable permite dirigir acertadamente el proyecto, a fin de conocer los riesgos que el mismo conlleva y poder establecer las diversas estrategias para evitar esos problemas y conseguir los objetivos. No obstante, a pesar de la planificación establecida, la academia también menciona que la creación de un plan no garantiza el éxito de un proyecto, pero puede facilitar (Valivia y Oros, 2011).

En cuanto al marketing estratégico, las micropymes deben utilizar enfoques que les permitan diferenciarse de sus competidores y maximizar su participación de mercado. Estrategias como el marketing de contenidos, el uso de redes sociales y la optimización de SEO son herramientas esenciales para captar la atención de los clientes en un mundo digitalizado. Las empresas deben ser capaces de medir el impacto de sus campañas y ajustar su enfoque para mejorar continuamente el retorno sobre la inversión (ROI) en marketing (Belch & Belch, 2018). Además, el análisis del comportamiento del consumidor es esencial para desarrollar productos y servicios que satisfagan las expectativas y necesidades cambiantes de los clientes (Kotler & Armstrong, 2017).

Por último, en el ámbito de la gerencia financiera, es fundamental que las micropymes tengan un enfoque disciplinado y detallado para manejar sus recursos financieros. Esto incluye la implementación de presupuestos, el uso de indicadores de rentabilidad y la planificación financiera a largo plazo. Las decisiones deben basarse en datos financieros concretos, evitando el riesgo de tomar medidas impulsivas o basadas en suposiciones incorrectas (Brealey et al., 2019). El análisis de riesgos financieros y el control de costos permiten a las empresas no solo evitar crisis financieras, sino también aprovechar las oportunidades de crecimiento de manera responsable.

Es en este sentido que el desarrollo del proyecto se divide y categoriza en cuatro módulos integradores, cada uno con un enfoque específico que permite abordar la problemática planteada desde diferentes aristas:

1. Dirección Estratégica Empresarial: Se enfoca en el análisis de los factores internos y externos que afectan el desempeño de la empresa. A través de un diagnóstico estratégico, se definirán las directrices necesarias para mejorar la competitividad y optimizar los recursos organizacionales.
2. Plan de Negocios e Investigación de Mercados: Se llevará a cabo un análisis exhaustivo del mercado local de Cuenca, con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas, así como evaluar la viabilidad de nuevas propuestas de negocio que puedan complementar o expandir la oferta de "Disfraces María José".
3. Marketing Estratégico: Se desarrollará un plan de marketing enfocado en mejorar el posicionamiento de la empresa y diferenciarla de sus competidores.
4. Gerencia Financiera: Se analizarán los aspectos financieros del proyecto para evaluar su viabilidad económica. Se proyectarán indicadores clave como costos, ingresos y márgenes de rentabilidad, con el fin de asegurar la sostenibilidad financiera del plan estratégico.

De esta forma, este proyecto no solo contribuirá a mejorar la gestión estratégica de "Disfraces María José", sino que también proporcionará un marco referencial para otras micropymes que operan en mercados con características similares. La implementación del plan de marketing y la evaluación de la rentabilidad garantizarán un crecimiento sostenible, adaptado a las condiciones del mercado y los recursos disponibles.

CAPÍTULO 1

1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

La industria de confección, venta y alquiler de disfraces está experimentando una transformación exponencial en la actualidad, considerando la fusión existente entre la producción de atuendos únicos orientados bajo un enfoque innovador de alquiler. En este contexto, surge el desafío de “Disfraces María José”, una empresa en sus primeras etapas que busca establecerse a nivel local dentro de la ciudad de Cuenca, Ecuador, que no solo busca destacar en este mercado dinámico sino también establecer una conexión emocional con sus clientes. Este diseño tiene como objetivo fundamental consolidar a Disfraces María José como líder en el mercado, ofreciendo no solo una variedad de disfraces, sino una experiencia completa y emocionante para sus clientes por medio de la aplicación de diferentes estrategias, mismas que serán descritas en el presente trabajo.

La estrategia aborda la irracionalidad del consumidor a través de tácticas que enfatizan la originalidad y exclusividad de los productos. Además, se incorporan prácticas sostenibles que buscan ampararse en el marco de la Agenda 2030 de una manera amigable con el medio ambiente para respaldar la responsabilidad social empresarial. Este enfoque holístico aborda la segmentación del mercado hacia aquellos que buscan experiencias únicas al comprar y alquilar disfraces.

La presente investigación se centra en la creación de un Plan Estratégico que no solo aborde los desafíos actuales sino que también proyecte a Disfraces María José a largo plazo. Este enfoque busca contribuir al conocimiento del desarrollo empresarial en contextos incipientes, ofreciendo aplicaciones prácticas para el crecimiento sostenible de Disfraces María José.

Desarrollo Pirámide Estratégica

Figura 1

Pirámide Estratégica



Nota. (Mogrovejo,2023)

- **Sector Industrial:**

Producción y alquiler de disfraces (Textil)

- **Modelo / Concepto:**

El modelo de negocio se centra en desarrollar un concepto completo que incluya la fabricación y el alquiler de disfraces. Con una amplia gama de opciones creativas para la compra o alquiler de disfraces, se busca brindar a los clientes una experiencia única y conveniente. Para maximizar la participación del cliente, el enfoque puede incluir servicios adicionales como personalización, asesoramiento de estilo y eventos temáticos.

- **Segmento o Nicho:**

El mercado está dirigido a clientes de todas las edades que buscan disfraces para ocasiones como fiestas temáticas, reuniones sociales, festivales y celebraciones. El nicho puede variar para atender a diferentes grupos, como familias, grupos de amigos o empresas que buscan eventos corporativos.

- **Portafolio:**

Una amplia gama de disfraces innovadores y de alta calidad se incluirá en el portafolio. Puede incluir desde disfraces clásicos hasta diseños personalizados únicos. Para brindar a

los clientes una experiencia completa y satisfactoria, también se pueden ofrecer servicios adicionales, como accesorios, maquillaje especializado y asesoramiento de estilo.

- **Irracionalidad del Consumidor:**

En este escenario, la irracionalidad del consumidor se refiere a la toma de decisiones impulsadas por sentimientos y experiencias únicas. Los clientes suelen actuar impulsivamente al elegir disfraces, buscando emoción y originalidad. Para persuadir al consumidor y fomentar la lealtad a la marca, el plan estratégico debe incluir estrategias de marketing que aprovechen la innovación, la creatividad y la experiencia única que brinda la marca. Incluso cuando las decisiones de compra y alquiler no se basen en un razonamiento lógico convencional, las emociones de los clientes pueden influir en las decisiones.

Aplicación de los Roles Estratégicos:

1. Ventaja Competitiva:

a. Estrategia de Costos Eficientes:

Establecer una ventaja competitiva en términos de costos con un enfoque en la eficiencia operativa y la gestión de costos para ofrecer disfraces de alta calidad a precios competitivos.

b. Estrategia de Diferenciación de Producto:

Para establecer una ventaja competitiva basada en la diferenciación, desarrollar y destacar características únicas en los disfraces, como diseños exclusivos, materiales de alta calidad o funcionalidades especiales.

c. Estrategia de Innovación Continua:

Mantener una cultura organizacional centrada en la innovación constante, introduciendo regularmente nuevos diseños, temáticas o servicios que mantengan la oferta fresca y a la vanguardia del mercado.

d. Estrategia de Experiencia del Cliente Excepcional:

Otorgar un servicio al cliente excepcional, que incluye atención personalizada y procesos de alquiler y devolución sin problemas, lo que le da una ventaja competitiva a través de la experiencia del cliente.

2. Tendencia Clientes:

a. Estrategia de Personalización en Tiempo Real:

Implementar un sistema que permita la personalización de disfraces en tiempo real en función de las preferencias y tendencias de los clientes. Los clientes pueden ajustar detalles,

colores y estilos según las tendencias más recientes utilizando tecnologías interactivas en tiendas físicas y plataformas en línea.

b. Estrategia de Colaboración con Influencers y Microinfluencers:

Establecer relaciones con influencers y microinfluencers relevantes en las redes sociales para promover la marca y los disfraces. Los influencers pueden utilizar los productos para producir contenido genuino, demostrando cómo incorporan las tendencias actuales en sus elecciones de disfraces.

c. Estrategia de Integración de Tecnología de Realidad Aumentada:

Usando tecnología de realidad aumentada, los clientes pueden experimentar virtualmente los vestidos antes de comprar. Esto no solo mejora la experiencia de compra en línea, sino que también agrega diversión y creatividad, en línea con las tendencias tecnológicas y la preferencia por experiencias inmersivas.

d. Estrategia de Programas de Lealtad Personalizados:

Crear programas de lealtad adaptados a las necesidades únicas de los clientes. Utilizar algoritmos y análisis de datos para comprender los comportamientos de compra y las tendencias de cada cliente y ofrecer recompensas personalizadas, descuentos exclusivos o acceso anticipado a nuevos diseños basados en sus preferencias.

3. Marca:

a. Estrategia de Narrativa:

Construcción de una historia de marca emocionante que atraiga a los consumidores. Contar la historia detrás de la marca, enfatizando la artesanía, la creatividad y los valores que la definen, es parte de la estrategia.

b. Estrategia de Experiencias de Marca Inmersivas:

Crear experiencias inmersivas que van más allá de la compra o el alquiler de disfraces. Esto podría incluir colaboraciones con artistas locales para instalaciones interactivas y experiencias únicas durante la compra, así como eventos temáticos en la tienda. El objetivo es que los clientes se involucren más con la marca y se familiaricen con ella.

c. Estrategia de Embajadores de Marca:

Identificar y trabajar con embajadores de marca, ya sean clientes fieles o líderes de la industria. Estos embajadores pueden contribuir a la difusión de la voz de la marca al compartir

experiencias genuinas y producir contenido valioso. El objetivo de la estrategia es construir la reputación de la marca a través de testimonios y conexiones personales confiables.

d. Estrategia de Consistencia de Marca:

Mantener la coherencia visual y lingüística en todas las formas de comunicación de la marca. La marca debe transmitir una identidad coherente desde la tienda física hasta las redes sociales y el sitio web. Esto incluye el uso de colores, tipografía y elementos visuales únicos para reflejar la personalidad de la marca y mejorar su identificación.

4. Servicios:

a. Estrategia de Personalización Avanzada:

Ofrecer servicios avanzados de personalización que permiten a los clientes crear disfraces personalizados y exclusivos que se ajusten a sus preferencias. Esto podría incluir opciones de ajuste, materiales, colores y detalles únicos. La estrategia tiene como objetivo diferenciar la oferta de servicios prestando atención específica a las necesidades y deseos de los clientes.

b. Estrategia de Optimización de Procesos de Alquiler:

Optimizar los procesos para mejorar la experiencia de alquiler. Implementar servicios en línea eficientes para reservas y devoluciones, proporcionar servicios de entrega y recogida a domicilio para mayor comodidad, y utilizar tecnologías que simplifiquen y agilicen el proceso de alquiler, mejorando la satisfacción del cliente y fomentando la repetición de negocios.

c. Estrategia de Programas de Fidelización y Recompensas:

Crear programas de fidelización que promuevan la lealtad a la marca y premien a los clientes recurrentes. Oferte regalos por lealtad, envío gratuito o descuentos exclusivos. Centrarse en la satisfacción del cliente y recompensar su lealtad con incentivos atractivos para construir relaciones a largo plazo y aumentar las oportunidades de negocios posteriores.

d. Estrategia de Eventos y Experiencias Exclusivas para Clientes:

Organizar reuniones exclusivas para clientes, como lanzamientos anticipados de diseños nuevos, sesiones de prueba de disfraces o reuniones temáticas. Crea experiencias en la tienda que vayan más allá de la compra o el alquiler y fomenta la participación continua al ofrecer descuentos especiales durante estos eventos

5. Modelo de la Empresa:

a. Estrategia de Eficiencia Operativa:

Concentrarse en la eficiencia operativa para reducir costos y aumentar la productividad. Esto implica capacitar al personal en prácticas eficientes, revisar y optimizar procesos internos y implementar tecnologías que mejoren la eficiencia. La operación más eficiente permite una mejor utilización de los recursos y una mayor rentabilidad.

b. Estrategia de Innovación Continua:

Crear una cultura de innovación constante en la empresa que fomente la exploración de nuevas formas de operar, fabricar y brindar servicios. Para mantenerse relevante y competitivo en un entorno empresarial en constante evolución, puede introducir nuevos servicios, cambiar los procesos internos y adoptar tecnologías emergentes.

c. Estrategia de Desarrollo de Alianzas Estratégicas:

Construir alianzas estratégicas con otras empresas o actores del mercado para complementar el modelo de negocio. Estas colaboraciones pueden incluir alianzas con diseñadores de moda y proveedores de logística. Las alianzas estratégicas pueden proporcionar acceso a nuevos recursos, experiencia especializada y oportunidades para avanzar juntos.

d. Estrategia de Adaptabilidad del Modelo de Ingresos:

Crear un modelo de ingresos que sea adaptable y adaptable a las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. Para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, esto puede incluir la diversificación de los productos y servicios ofrecidos, la introducción de suscripciones, modelos de pago por uso o la exploración de nuevos segmentos de mercado.

6. Internacionalización:

a. Estrategia de Investigación de Mercado Internacional:

Realizar estudios de mercado exhaustivos en los países objetivo para comprender las demandas del mercado, las preferencias culturales y las tendencias locales. Evaluar la competencia y la probabilidad de aceptación de disfraces en cada zona. La información recopilada servirá como guía para las modificaciones necesarias en los productos y las estrategias de marketing.

b. Estrategia de Adaptación Cultural en el Marketing:

Adaptar las estrategias de marketing a las diferencias culturales de cada mercado global. Esto incluye usar idiomas específicos, respetar las sensibilidades culturales locales y elegir imágenes y mensajes que resonan con la audiencia de cada región.

c. Estrategia de Logística Global Eficiente:

Realizar una red logística global eficiente para garantizar entregas rápidas y precios de envío competitivos. Esto incluye elegir proveedores logísticos confiables, establecer sistemas de seguimiento de pedidos y optimizar procesos para reducir los tiempos de entrega y mejorar la experiencia del cliente en mercados globales.

d. Estrategia de Cumplimiento Normativo y Legal:

Entender y cumplir con las regulaciones y requisitos legales en cada país objetivo. Esto abarca desde aspectos fiscales y aduaneros hasta normativas específicas de la industria de disfraces. Establecer procedimientos claros para la gestión de aduanas y asegurarse de que los productos cumplan con las normativas de seguridad y calidad locales.

Modelo de Planificación de Desagregación Empresarial.

Áreas Funcionales:

1. Diseño y Producción de Disfraces:

OBJETIVOS:

Investigación y Desarrollo: Investigar las preferencias del cliente, los eventos populares y las tendencias de disfraces.

Gestión de la Cadena de Suministro: Construir relaciones sólidas con proveedores de telas y materias prima.

Control de Calidad: Asegurar el cumplimiento de estándares de control de calidad en pro de que los disfraces cumplan con las expectativas de los clientes y mantengan altos niveles de durabilidad y comodidad.

POLÍTICAS:

Investigación y Desarrollo

1. Política de retroalimentación y encuestas a clientes:

Implementar encuestas frecuentes para obtener comentarios directos de los clientes sobre sus preferencias de disfraces, experiencias anteriores y sugerencias para diseños nuevos lo que permitirá estimular su participación en la empresa y a la vez analizar los resultados para encontrar tendencias y patrones.

2. Política de participación en eventos locales:

Participar activamente en eventos locales de escuelas, colegios y empresariales para comprender las tendencias y preferencias de los usuarios, y a la vez evidenciar la reacción del usuario y recopilar información para velar por la mejora continua.

Gestión de la Cadena de Suministro

1. Política de Selección de Proveedores:

Establecer un procedimiento formal para evaluar y seleccionar proveedores de telas y materias primas en función de la calidad, confiabilidad, capacidad de suministro y precios competitivos.

2. Política de Colaboración Estratégica:

Establecer relaciones a largo plazo con proveedores clave mediante acuerdos de colaboración estratégica que incluyan intercambio de información y desarrollo conjunto por medio de una comunicación abierta y transparente.

Control de Calidad:

1. Política de Inspección Rigurosa:

Implementar un sistema de inspección riguroso en todas las etapas de producción para garantizar que cada disfraz cumpla con los estándares de calidad establecidos, lo que requerirá capacitación del personal en técnicas de inspección y auditorías internas regulares.

2. Política de Retroalimentación Continua:

Establecer canales de comunicación abiertos para que los empleados informen problemas de calidad y promover un ciclo continuo de comentarios sobre la calidad, involucrando a clientes y empleados.

Estrategias por Objetivo / Procedimientos por Estrategias:

Investigación y Desarrollo:

- 1. Estrategia de Grupos Focales y Entrevistas:** Realizar grupos focales y entrevistas con clientes potenciales para conocer sus preferencias en disfraces, eventos a los que asisten y expectativas particulares.

Procedimiento:

- a. Seleccionar una muestra representativa de clientes.
- b. Realizar sesiones de grupos focales y entrevistas estructuradas.
- c. Identificar patrones y tendencias en los datos.

- 2. Estrategia de Análisis de Big Data y Redes Sociales:** Utilizar herramientas de análisis de big data para analizar patrones de compra en línea y identificar tendencias y eventos populares en los datos de redes sociales.

Procedimiento:

- a. Recolectar información sobre el comportamiento de compra y las transacciones en línea.
 - b. Utilizar herramientas analíticas para encontrar temas y palabras clave relevantes en las redes sociales.
 - c. Interpretar los hallazgos para adaptar la estrategia de desarrollo de disfraces.
3. **Estrategia de Colaboración con diseñadores de moda:** Colaborar con diseñadores de moda reconocidos para obtener ideas innovadoras y seguir las tendencias actuales en el mundo de la moda.

Procedimiento:

- a. Crear contactos con diseñadores de moda que estén interesados en trabajar juntos.
- b. Crear líneas de disfraces exclusivas trabajando juntos en proyectos.
- c. Utilizar la visibilidad de los diseñadores para fomentar la moda.

Gestión de la Cadena de Suministro:

1. **Estrategia para el desarrollo de Alianzas:** Construir relaciones sólidas y a largo plazo con proveedores clave para asegurar un suministro estable y de alta calidad de telas y materias primas.

Procedimiento:

- a. Identificar proveedores que tengan un historial de confiabilidad y calidad.
- b. Negociar acuerdos de suministro a largo plazo con términos ventajosos para ambas partes.
- c. Mantener una comunicación constante y abierta.

2. **Estrategia de diversificación de proveedores:** Reducir el riesgo y aumentar la resiliencia de la cadena de suministro mediante la inclusión de múltiples proveedores para cada materia prima clave.

Procedimiento:

- a. Determinar proveedores alternativos que cumplan con los requisitos de calidad.
- b. Para evitar dependencias, establecer contratos con diferentes proveedores.
- c. Supervisar la distribución equitativa de los pedidos entre los proveedores.

3. **Estrategia de implementación de TICs para las cadenas de suministros:** Mejorar la visibilidad y la eficiencia de la cadena de suministro mediante la incorporación de tecnologías o sistemas de gestión de inventario.

Procedimiento:

- a. Evaluar tecnologías disponibles y su aplicabilidad.

- b. Implementar gradualmente tecnologías seleccionadas en la cadena de suministro.
- c. Capacitar al personal en el uso y mantenimiento de las nuevas tecnologías.

Control de Calidad:

1. Estrategia de Implementación de Certificaciones y Estándares de Calidad:

Obtener certificaciones reconocidas para garantizar la calidad de los disfraces y establecer estándares internos de calidad. **Procedimiento:**

- a. Definir estándares de calidad específicos para cada etapa de la producción.
- b. Obtener certificaciones de calidad reconocidas en la industria.
- c. Realizar auditorías internas para evaluar continuamente el cumplimiento de los estándares.

2. Estrategia de Capacitación Continua del Personal: Asegurarse de que el personal tenga la capacitación adecuada para mantener altos niveles de control de calidad.

Procedimiento:

- a. Implementar programas de capacitación para todos los trabajadores que trabajan en la producción.
- b. Actualizar con frecuencia la capacitación en nuevas tecnologías y métodos de control de calidad.
- c. Establecer una cultura de calidad promoviendo y reconociendo el trabajo bien hecho.

3. Estrategia de Retroalimentación de los Clientes: Utilizar las opiniones de los clientes como un medio para mejorar continuamente la calidad de los disfraces.

Procedimiento:

- a. Establecer canales de retroalimentación fácilmente accesibles para los clientes.
- b. Analizar regularmente las quejas y comentarios de los clientes.
- c. Utilizar la retroalimentación para mejorar la calidad y los procesos de producción.

2. Marketing y Ventas:

Segmentación de mercado: Identificar el comportamiento de los segmentos de mercado y el target objetivo.

Campañas de publicidad: Desarrollar campañas publicitarias innovadoras y atractivas online y offline.

Servicio al Cliente: Manejar consultas y pedidos por medio de un servicio al cliente eficiente que permita garantizar la satisfacción del cliente.

POLÍTICAS:

Segmentación de mercado:

1. Política de Personalización de Ofertas:

Adaptar la oferta de disfraces y promociones a las preferencias específicas de cada segmento de mercado, crea ofertas exclusivas para cada segmento y personaliza las recomendaciones de productos en línea.

2. Política de Análisis de Comportamientos del Cliente:

Implementar un sistema de análisis para comprender el comportamiento de compra de diferentes segmentos de mercado y target objetivo mediante la segmentación de clientes según preferencias, historiales de compra y alquiler y comportamiento en redes sociales.

Campañas de publicidad:

1. Política de creatividad:

Generar sesiones regulares de lluvia de ideas para fomentar la creatividad y la innovación en la planificación y ejecución de campañas publicitarias para destacar en un mercado saturado.

2. Política de integración de estrategias online y offline:

Construir una estrategia publicitaria integral que involucre tanto canales en línea como redes sociales para un público objetivo joven y fuera de línea para maximizar el alcance y la efectividad.

Servicio al Cliente:

1. Política de aprendizaje continuo:

Garantizar que el personal de servicio al cliente esté bien capacitado para manejar consultas y pedidos y recibir entrenamiento regular sobre políticas y productos, así como generar simulacros de servicio al cliente para mejorar las habilidades de manejo de situaciones difíciles y recibir comentarios de los clientes para mejorar la calidad del servicio.

2. Política de respuesta temprana:

Establecer estándares para responder a consultas y pedidos de clientes de manera rápida y eficiente mediante la implementación de sistemas de gestión de tickets.

Estrategias por Objetivo / Procedimientos por Estrategias:

Segmentación de mercado:

1. **Estrategia de Análisis de Datos Demográficos y Psicográficos:** Considerar datos demográficos y psicográficos para segmentar el mercado y comprender mejor el comportamiento de cada grupo.

Procedimiento:

- a. Recolectar datos demográficos (edad, género, ubicación) y psicográficos (estilos de vida, valores).
- b. Analizar la información para encontrar patrones y diferencias significativas entre segmentos.
- c. Adaptar las estrategias de marketing a cada segmento.

2. **Estrategia de Investigación de Competencia:** Analizar los competidores para encontrar oportunidades de segmentación y diferenciación.**Procedimiento:**

- a. Realizar análisis de competencia para entender cómo se dirigen a diferentes segmentos.
- b. Identificar brechas en la oferta de la competencia que puedan ser aprovechadas para satisfacer las necesidades de segmentos específicos.
- c. Desarrollar estrategias que destaquen la oferta única para cada segmento.

3. **Estrategia de Personalización de Mensajes de Marketing:** Adaptar mensajes de marketing según las características y preferencias específicas de cada segmento.

Procedimiento:

- a. Utilizar los datos recopilados para producir mensajes individualizados para cada grupo.
- b. Crear campañas de marketing personalizadas para cada grupo, destacando las ventajas y características que más les interesan.
- c. Implementar pruebas A/B para maximizar la efectividad de los mensajes.

Campañas de publicidad:

1. **Estrategia de Contenido multimedia:** Desarrollar contenido multimedia atractivo y emocional para generar impacto en la audiencia y aumentar la retención del mensaje.

Procedimiento:

- a. Contratar creativos para crear contenido visual y auditivo.
- b. Usar historias emocionantes que involucren a la audiencia.
- c. Incorporar elementos visuales impactantes y música pegajosa.

2. **Estrategia de colaboración con influencers:** Asociarse con influencers y celebridades para amplificar el alcance y la credibilidad de las campañas publicitarias.

Procedimiento:

- a. Identificar influencers y celebridades relevantes para el público objetivo.

- b. Establecer colaboraciones que integren los disfraces de manera auténtica en la vida cotidiana o eventos de los influencers.
 - c. Utilizar plataformas sociales y blogs para amplificar la colaboración.
- 3. Estrategia de campañas online y offline:** Coordinar las campañas publicitarias en línea y fuera de línea para aumentar la exposición y la participación del cliente.**Procedimiento:**
- a. Diseñar mensajes y creatividades que funcionen de manera coherente en ambos entornos.
 - b. Utilizar códigos QR o enlaces específicos para rastrear la interacción de la audiencia con campañas offline.
 - c. Integrar elementos interactivos y experiencias en línea que complementen las actividades offline.

Servicio al Cliente:

- 1. Estrategia de Implementación de Sistemas de Automatización:** Utilizar sistemas automatizados para administrar consultas y pedidos de manera efectiva, brindando respuestas rápidas y precisas.**Procedimiento:**
- a. Implementar chatbots y respuestas automáticas para consultas frecuentes.
 - b. Integrar un sistema de gestión de tickets para organizar y priorizar las solicitudes.
 - c. Proporcionar opciones de autoservicio en línea para consultas básicas.
- 2. Estrategia de Capacitación Continua del Personal:** Asegurarse de que el personal tenga un conocimiento profundo de las políticas, los productos y las habilidades de servicio al cliente.
- Procedimiento:**
- a. Proporcionar formación inicial en servicio al cliente y productos.
 - b. Realizar sesiones de formación recurrentes para mantener al personal actualizado.
 - c. Fomentar la empatía y la resolución proactiva de problemas en la atención al cliente.
- 3. Estrategia de Utilización de Feedback del Cliente:** Utilizar la retroalimentación de los clientes para mejorar continuamente el servicio y la experiencia del cliente.
- Procedimiento:**
- a. Recolectar opiniones a través de reseñas, encuestas y redes sociales.
 - b. Analizar la retroalimentación para encontrar áreas de mejora.
 - c. Implementar cambios y informar proactivamente a los clientes sobre las mejoras.

3. Logística operacional:

Gestión de inventario: Establecer un sistema de gestión de inventario eficiente para evitar la escasez de productos populares y la acumulación de existencias.

Logística y Distribución: Construir una red logística eficiente para garantizar entregas rápidas y precisas que permitan mejorar la experiencia del cliente.

Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad: Seleccionar materiales que contribuyan en pro de la gestión de residuos y permitan velar por el cumplimiento de prácticas sostenibles.

POLÍTICAS:

Gestión de inventario:

1. Política de rotación de inventario:

Implementar métodos para mantener un flujo de inventario constante, evitando la acumulación de existencias por rotación y utilizando ciclos de revisión de inventario para ofrecer descuentos en productos con menor rotación.

2. Política de pronóstico de demanda:

Implementar un sistema de pronóstico de demanda que pueda predecir la demanda de productos utilizando datos históricos, tendencias del mercado y eventos próximos, y establecer protocolos para ajustar el inventario en función de las proyecciones.

Logística y Distribución:

1. Política de asociación con proveedores logísticos:

Para garantizar entregas rápidas y precisas, es necesario establecer alianzas estratégicas con proveedores de logística confiables evaluando su eficacia y confiabilidad y manteniendo una comunicación constante para ajustes según sea necesario.

2. Política de optimización de rutas de entrega:

Para evitar retrasos, coordinar con los centros de distribución para gestionar eficientemente los inventarios en tránsito y optimizar las rutas de entrega.

Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad:

1. Política de selección de materiales sostenibles:

Para seleccionar materiales sostenibles, reciclables y respetuosos con el medio ambiente, se deben establecer estándares de evaluación de materiales.

2. **Política de gestión de residuos:**

Realizar un plan completo para la gestión de desechos que incluya la reducción, reutilización y reciclaje de los materiales utilizados en la producción.

Estrategias por Objetivo / Procedimientos por Estrategias:

Gestión de inventario:

1. **Estrategia de Pronóstico de Demanda Preciso:** Utilizar análisis de datos históricos y tendencias del mercado para prever la demanda futura de disfraces y evitar la escasez o el exceso de inventario.

Procedimiento:

- a. Recopilar y analizar datos de ventas anteriores.
- b. Utilizar técnicas estadísticas y algoritmos de pronóstico para prever la demanda.
- c. Ajustar el inventario en consecuencia, anticipándose a eventos estacionales o tendencias.

2. **Estrategia de Gestión de Inventario Justo a Tiempo:** Contar con el mínimo de inventario necesario para evitar el exceso de existencias y reducir los costos de almacenamiento.

Procedimiento:

- a. Establecer acuerdos con proveedores para entregas rápidas y flexibles.
- b. Implementar un sistema de reorden automático basado en niveles de inventario.
- c. Monitorear de cerca la cadena de suministro y ajustar las cantidades de pedido según las fluctuaciones de la demanda.

3. **Estrategia de Seguimiento en Tiempo Real:** Utilizar tecnología para rastrear el inventario en tiempo real, mejorando la visibilidad y permitiendo una gestión más precisa. **Procedimiento:**

- a. Implementar sistemas de código para identificar y rastrear productos.
- b. Utilizar software de gestión de inventario en tiempo real.
- c. Integrar datos de inventario con el sistema de punto de venta para mantener información actualizada.

Logística y Distribución:

1. **Estrategia de Optimización de rutas:** Planificar y optimizar las rutas de entrega para que sean más eficientes y se reduzca el tiempo de entrega. **Procedimiento:**
 - a. Utilizar software de optimización de rutas.
 - b. Considerar factores como el tráfico, la ubicación de clientes y eventos locales.
 - c. Actualizar y ajustar las rutas según cambios en la demanda y condiciones del mercado.
2. **Estrategia de almacenes locales :** Establecer almacenes locales estratégicos para reducir los tiempos de entrega y los costos de envío.**Procedimiento:**
 - a. Analizar patrones de demanda local.
 - b. Identificar ubicaciones estratégicas para almacenes basadas en la concentración de clientes.
 - c. Distribuir inventario entre almacenes para minimizar distancias de envío.
3. **Estrategia de Colaboración con Proveedores de Logística Confiables:** Para garantizar entregas rápidas y precisas, establecer alianzas con proveedores de logística confiables.**Procedimiento:**
 - a. Evaluar la eficiencia y la confiabilidad de los proveedores de logística.
 - b. Negociar contratos y términos de servicio claros.
 - c. Mantener una comunicación regular y clara para asegurar una coordinación efectiva.

Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad:

1. **Estrategia de Selección de Materiales Sostenibles:** Optar por materiales que sean respetuosos con el medio ambiente y contribuyan a la gestión de residuos. **Procedimiento:**
 - a. Investigar a los proveedores que brinden productos sostenibles.
 - b. Realizar estándares para evaluar la sostenibilidad de los materiales.
 - c. Colaborar con proveedores que están comprometidos con prácticas ambientales responsables.
2. **Estrategia de Gestión Eficiente de Residuos:** Reducir la producción de desechos y promover el reciclaje. **Procedimiento:**
 - a. Establecer programas de reciclaje en las instalaciones.
 - b. Educar a los empleados sobre la importancia de reducir y reciclar residuos.
 - c. Colaborar con empresas de reciclaje locales para una gestión efectiva de residuos.
3. **Estrategia de Certificación y Comunicación de Sostenibilidad:** Recibir certificaciones de sostenibilidad y promover la responsabilidad social corporativa.**Procedimiento:**
 - a. Identificar certificaciones relevantes para la industria.

- b. Implementar prácticas que cumplan con los criterios de certificación.
- c. Comunicar la participación y logros en sostenibilidad a través de marketing y canales de comunicación corporativos.

Integración Recursos Estratégicos

TALENTO HUMANO:

Diseño y Producción de Disfraces:

1.1 Diseñador de Moda:

Responsable de crear y conceptualizar disfraces innovadores y atractivos que se ajusten a las tendencias de moda y las preferencias del cliente.

Funciones:

- Desarrollar bocetos y prototipos de disfraces.
- Investigar y mantenerse al tanto de las tendencias actuales en moda y diseño de disfraces.
- Colaborar con el equipo de producción para asegurar la viabilidad y la calidad del diseño

Selección:

Revisar portafolios que muestren creatividad y experiencia en diseño de moda. Evaluar la capacidad para interpretar tendencias y adaptarse a las necesidades del cliente mediante entrevistas.

Reclutamiento:

Publicar ofertas en universidades de moda, plataformas especializadas y redes profesionales. Las pruebas de diseño también se pueden realizar durante el proceso de selección.

1.2 Modelista:

Responsable de traducir los diseños en patrones precisos que sirvan como guía para la producción.

Funciones:

- Crear patrones a partir de los diseños, teniendo en cuenta la variedad de tallas y formas corporales.
- Realizar pruebas y ajustes en los patrones para garantizar un ajuste perfecto.
- Colaborar de manera directa con el diseñador para comprender las especificaciones del diseño.

Selección:

Buscar candidatos con experiencia en patronaje, con habilidades para interpretar diseños y conocimiento técnico en la creación de patrones. Realizar entrevistas técnicas y revisar proyectos anteriores.

Reclutamiento:

Publicar ofertas de trabajo en sitios web especializados en la industria de la confección y la moda. Participar en ferias laborales o eventos de moda.

1.3 Confeccionista y Costurero:

Encargados de la confección y ensamblaje de los disfraces según los patrones y diseños establecidos.

Funciones:

- Cortar, coser y ensamblar los componentes del disfraz.
- Garantizar la calidad y durabilidad de cada prenda.
- Colaborar en la resolución de problemas durante la producción.

Selección:

Evaluar habilidades de costura y experiencia previa en la producción de prendas de vestir. Realizar pruebas prácticas para evaluar la destreza y atención al detalle.

Reclutamiento:

Publicar anuncios en comunidades locales, talleres de costura y redes sociales. Colaborar con escuelas o instituciones de formación en moda para identificar talento emergente.

Marketing y Ventas:

2.1. Especialista en Marketing Digital:

Encargado de desarrollar estrategias de marketing en línea, gestión de redes sociales, publicidad digital y análisis de datos.

Funciones:

- Crear y ejecutar campañas de marketing digital.
- Gestionar perfiles de redes sociales y generar contenido atractivo.
- Analizar métricas y ajustar estrategias según los resultados.

Selección:

Evaluar experiencia previa en marketing digital, conocimiento de herramientas analíticas y habilidades creativas. Revisar casos de estudio y resultados anteriores en campañas digitales.

Reclutamiento:

Publicar ofertas en plataformas especializadas, participar en eventos de marketing y revisar perfiles en redes profesionales. Realizar entrevistas técnicas y solicitar ejemplos de campañas exitosas.

2.2 Coordinador de Colaboraciones:

Encargado de planificar y ejecutar eventos promocionales y colaboraciones con influencers o socios estratégicos.

Funciones:

- Organizar eventos de lanzamiento de productos y participar en ferias o exposiciones.
- Establecer relaciones con influencers y negociar colaboraciones.
- Coordinar actividades promocionales para aumentar la visibilidad de la marca.

Selección:

Buscar experiencia en la planificación de eventos, habilidades de negociación y una red de contactos en la industria. Revisar eventos anteriores coordinados y la capacidad para trabajar con influencers.

Reclutamiento:

Publicar ofertas en sitios especializados en eventos, buscar recomendaciones en la industria y explorar perfiles de coordinadores de eventos con experiencia. Realizar entrevistas para evaluar habilidades de organización y relaciones públicas.

2.3 Representante de ventas:

Responsable de promover los disfraces y cerrar ventas, ya sea a través de canales en línea o en la tienda física.

Funciones:

- Atender a clientes potenciales y brindar información sobre productos.
- Realizar seguimiento a leads y cerrar acuerdos de venta.
- Contribuir a estrategias de fidelización de clientes.

Selección:

Buscar candidatos con habilidades de comunicación efectiva, capacidad de cierre de ventas y orientación al cliente. Realizar simulaciones de ventas durante las entrevistas.

Reclutamiento:

Publicar ofertas en sitios de empleo, participar en ferias de empleo locales y buscar recomendaciones de personas con experiencia en ventas. Implementar pruebas prácticas de habilidades de venta.

Logística operacional:

3.1 Especialista en Logística:

Responsable de planificar y coordinar todas las actividades logísticas, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución de productos.

Funciones:

- Gestionar el inventario y asegurar la disponibilidad de materias primas y productos terminados.
- Coordinar la recepción y almacenamiento eficiente de materiales.
- Supervisar la distribución y entrega de productos a clientes.

Selección:

Buscar candidatos con experiencia en la gestión de la cadena de suministro y habilidades analíticas. Revisar casos de gestión logística exitosa y la capacidad para trabajar con sistemas de gestión de inventario.

Reclutamiento:

Publicar ofertas en sitios especializados en logística y supply chain, participar en eventos de la industria y buscar recomendaciones de profesionales en el campo. Realizar entrevistas para evaluar habilidades técnicas y capacidad para resolver problemas logísticos.

3.2 Responsable de Almacén:

Responsable de la gestión y organización del almacén, garantizando un flujo de trabajo eficiente y la disponibilidad de productos.

Funciones:

- Organizar el espacio de almacenamiento para maximizar la eficiencia.
- Supervisar la recepción, clasificación y despacho de productos.
- Mantener registros precisos del inventario.

Selección:

Buscar candidatos con experiencia en la gestión de almacenes, organización y atención al detalle. Revisar historial de gestión de inventario y conocimientos de procedimientos de seguridad en almacenes.

Reclutamiento:

Publicar ofertas en sitios de empleo relacionados con logística y almacenes, participar en ferias de empleo locales y realizar pruebas prácticas de organización en el almacén durante el proceso de selección.

3.3 Coordinador de transporte:

Gestionar la relación con los proveedores logísticos y supervisar el transporte de los productos.

Funciones:

- Seleccionar y gestionar proveedores de servicios de transporte.
- Planificar rutas eficientes para la distribución de productos.
- Supervisar la flota de vehículos y garantizar su mantenimiento.

Selección:

Buscar candidatos con experiencia en la gestión de operaciones de transporte y conocimiento de regulaciones de transporte. Revisar historial de gestión de flotas y relaciones con proveedores logísticos.

Reclutamiento:

Publicar ofertas en sitios especializados en logística de transporte, buscar candidatos con experiencia en la industria del transporte y participar en eventos de la industria. Realizar entrevistas para evaluar habilidades de planificación y gestión de flotas.

RECURSOS MATERIALES:

Activos Fijos:

EQUIPOS

Computadoras, impresoras, escáneres y otros equipos que sean esenciales para el centro administrativo y creativo de las empresas de diseño y fabricación de disfraces. Estos dispositivos son necesarios para realizar tareas administrativas como la comunicación interna, la contabilidad y la gestión de inventario. Además, permiten a los diseñadores realizar investigaciones en línea, crear y modificar diseños e imprimir prototipos para revisión, lo que los convierte en herramientas esenciales para el proceso creativo. Estos equipos tienen como objetivo principal facilitar y agilizar tanto las operaciones administrativas como el desarrollo de conceptos, asegurando una integración fluida entre las funciones administrativas y creativas para optimizar la eficiencia y la calidad en el diseño y la producción de disfraces.

MAQUINARIAS

Las máquinas de costura, cortadoras de tela, máquinas de estampado y otros equipos especializados desempeñan un papel fundamental en la producción de disfraces al proporcionar la infraestructura necesaria para llevar a cabo procesos de confección eficientes y precisos. Estos equipos están diseñados para automatizar tareas laboriosas, como la costura de prendas, el corte exacto de telas y la aplicación de estampados, contribuyendo así a la optimización de los procesos de producción. La finalidad principal de esta maquinaria específica es aumentar la eficiencia operativa, reducir el tiempo de producción y mejorar la calidad de los disfraces resultantes

INSTRUMENTOS

Los patrones, maniqués ajustables, cintas métricas y otros instrumentos fundamentales en el diseño y confección de disfraces desempeñan un papel esencial en la creación precisa de prendas únicas. Los patrones sirven como guías detalladas para la fabricación, asegurando uniformidad y precisión en cada diseño. Los maniqués ajustables permiten visualizar y ajustar las prendas de manera tridimensional, facilitando la creación y

modificación de diseños con mayor exactitud. Las cintas métricas son herramientas cruciales para la toma de medidas precisas, asegurando un ajuste adecuado de los disfraces.

VEHICULOS

Los vehículos, potencialmente destinados al transporte, desempeñan un papel crucial en la logística operacional de la empresa de diseño y producción de disfraces. Estos vehículos serían busetas para la distribución eficiente de productos terminados como para la adquisición ágil de materias primas. La finalidad principal de contar con vehículos en la operación es asegurar una movilidad eficiente que respalde la cadena de suministro.

TERRENOS

Los terrenos representan elementos fundamentales para la empresa de diseño y producción de disfraces, sirviendo como espacios clave para la ubicación estratégica de la planta de producción, oficinas y almacenes. La extensión de terreno proporciona la infraestructura necesaria para albergar las diversas facetas del negocio, permitiendo una distribución eficiente de las áreas de trabajo. Sin embargo, en este caso se plantea ubicar en el inmueble del propietario del negocio.

EDIFICIOS

Al estar empezando el negocio, no se consideran aun necesarios, sin embargo, a futuro dentro de estos se puede proporcionar instalaciones adecuadas para el diseño, confección y almacenamiento de disfraces.

VIVIENDAS

NO APLICA

PLANTAS

Las instalaciones especializadas para la producción de disfraces están diseñadas con áreas asignadas para cada etapa del proceso, buscando una distribución estratégica que optimice el flujo de trabajo. Estas instalaciones tienen como finalidad principal garantizar la eficiencia en la producción a gran escala. Al contar con espacios dedicados y bien organizados para cada fase, desde el diseño hasta la confección y el almacenamiento, se busca minimizar los tiempos de traslado y maximizar la productividad, asegurando así una operación fluida y eficiente en la fabricación de disfraces.

HERRAMIENTAS

Por último, en cuanto a las herramientas, las herramientas manuales y accesorios desempeñan un papel esencial en el proceso de confección de disfraces, abarcando elementos como tijeras, agujas, alfileres y otros implementos específicos. Estas herramientas están diseñadas para facilitar las tareas manuales y detalladas durante el proceso de diseño

y producción, permitiendo una ejecución precisa y cuidadosa en cada etapa. Las tijeras, por ejemplo, posibilitan el corte preciso de telas, mientras que las agujas y alfileres facilitan la unión y ajuste de elementos textiles.

Activos Intangibles:

La reputación corporativa se erige como uno de los pilares fundamentales, ya que la percepción positiva que los consumidores tengan de la empresa moldeará su éxito a largo plazo (Pacheco y Cabrera, 2020). Una sólida reputación se construye a través de la consistencia en la entrega de productos de alta calidad, excelencia en el servicio al cliente y prácticas comerciales éticas. Esta reputación no solo se traduce en la fidelidad del cliente, sino también en una mayor atracción de talento y posibilidades de asociación estratégica (Carpio, 2023).

La marca es otro activo intangible de gran valor. Más allá de ser simplemente un logotipo o nombre, la marca "María José" encapsula la identidad única de la empresa misma que busca rescatar los valores de los disfraces manteniendo su armonía cultura e histórica, transmitiendo su propósito, valores y calidad. Invertir en la construcción y promoción de una marca distintiva contribuirá significativamente a la diferenciación en el mercado y a la creación de una conexión emocional con los clientes. Una marca sólida se convierte en un activo estratégico que impulsa la preferencia del consumidor y establece un terreno fértil para la expansión de productos y servicios relacionados.

La incorporación de franquicias ofrece una vía estratégica para la expansión y crecimiento del negocio. Al otorgar licencias a emprendedores interesados en replicar el modelo de negocio, se aprovecha la inversión y esfuerzo de otros para expandir la presencia de la marca y llegar a nuevos mercados geográficos. Las franquicias no solo generan ingresos adicionales, sino que también contribuyen a fortalecer la presencia de la marca en diferentes ubicaciones, aumentando así la visibilidad y reconocimiento a nivel nacional o incluso internacional en este caso estas se van a proyectar a futuro considerando que inicialmente se debe generar una incidencia local para poco a poco ir trascendiendo.

Las licencias y alianzas estratégicas representan activos intangibles valiosos que pueden ampliar significativamente la oferta de productos y servicios de la empresa. Obtener licencias para personajes o temáticas populares en el mundo de los disfraces puede proporcionar acceso exclusivo a propiedades intelectuales codiciadas, atrayendo a un segmento específico del mercado. Asociarse estratégicamente con otras empresas o diseñadores reconocidos puede brindar oportunidades para colaboraciones únicas, ampliando la gama de productos y reforzando la posición de la marca en el mercado. Así como también con proveedores de textiles entre otros.

Por último, en cuanto al know-how, o conocimiento especializado acumulado por la empresa en la creación y producción de disfraces, se convierte en un activo intangible valioso (Coronado, 2022). Este conocimiento abarca desde las técnicas de diseño y confección hasta la comprensión profunda de las tendencias del mercado (Albornoz y Monsalve, 2022) . Salvaguardar y mejorar continuamente este know-how no solo garantiza la calidad y autenticidad de los productos, sino que también confiere una ventaja competitiva al mantener a la empresa a la vanguardia de la innovación y la creatividad en la industria de disfraces.

RECURSOS NO MATERIALES (SISTEMAS):

1. Finanzas:

Sistema de Contabilidad Financiera:

Este sistema facilitaría la gestión eficiente de las transacciones financieras, la generación de informes precisos y la presentación de impuestos. Aportaría claridad en las finanzas, permitiendo tomar decisiones basadas en datos con respecto a inversiones, costos y rentabilidad.

Software de Gestión de Inventario:

Contribuiría a evitar la escasez o acumulación excesiva de productos al proporcionar visibilidad en tiempo real del inventario. Mejoraría la eficiencia operativa y garantizaría una gestión eficaz de los recursos financieros relacionados con el inventario.

Plataforma de Gestión Financiera:

Ofrecería una visión holística de la salud financiera de la empresa, facilitando la planificación estratégica, la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informada para el crecimiento sostenible.

2. Marketing:

Plataforma de Automatización de Marketing:

Automatizaría campañas, mejorando la eficiencia y personalización de la comunicación con los clientes. Facilitaría el seguimiento del rendimiento de las campañas y la identificación de oportunidades para ajustes y mejoras.

Herramienta de Análisis de Datos:

Permitiría comprender el comportamiento del usuario en las plataformas digitales, optimizando las estrategias de marketing. Aportaría información clave para ajustar campañas, identificar tendencias y mejorar la experiencia del cliente.

Sistema de Gestión de Redes Sociales:

Simplificaría la gestión de contenido en múltiples plataformas, ayudando a mantener una presencia consistente y efectiva. Facilitaría el análisis del rendimiento de las redes sociales y la interacción con la audiencia.

3. Gestión de Talento Humano:

Software de Recursos Humanos (HRMS):

Agilizaría procesos administrativos como la nómina y la gestión del tiempo, liberando tiempo para enfoques estratégicos. Facilitaría el seguimiento del rendimiento y el desarrollo profesional de los empleados.

Plataforma de Aprendizaje en Línea:

Promovería el desarrollo continuo de habilidades, mejorando la competencia del equipo. Contribuiría a la retención del talento al proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional.

Sistema de Evaluación del Desempeño:

Facilitaría la evaluación regular del desempeño, estableciendo expectativas claras y fomentando la mejora continua. Aportaría datos valiosos para identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo para el equipo.

Taller 4

Modelo de Retención de Cliente

1. Captación

1.1 Estrategia de Marketing Digital:

En cuanto a esta estrategia, se plantea generar un enfoque dirigido hacia el marketing digital aprovechando las redes sociales en tendencia como Instagram, Facebook y TikTok, publicidad en línea y SEO para aumentar la visibilidad de nuestra marca. Con campañas creativas y contenido atractivo, esperamos atraer a nuevos clientes y fortalecer la presencia en línea, creando conexiones significativas con nuestra audiencia.

1.2 Estrategia de Recompensas para Clientes Frecuentes:

Lanzaremos un programa de recompensas que incentivará la lealtad de nuestros clientes, dentro del cual ofreceremos descuentos exclusivos, regalos especiales y acceso a eventos y disfraces exclusivos o en tendencia al momento, creando un fuerte vínculo con nuestros clientes frecuentes y fomentando la repetición de negocios.

1.3 Estrategia enfocada en campañas de Marketing personalizado por email:

Desarrollaremos campañas de email marketing personalizadas, utilizando datos de clientes para enviar ofertas y contenido adaptado a sus preferencias, dentro de éstas encontraremos patrones de comportamiento y decisión. Esta estrategia busca fortalecer la relación con los clientes existentes y atraer a nuevos suscriptores interesados en nuestras últimas colecciones, eventos y promociones exclusivas.

1.4 Estrategia de Alianzas Locales:

Buscaremos alianzas estratégicas con negocios locales afines, como tiendas de disfraces complementarias o empresas de eventos para de esta manera alcanzar un mayor target, así como con colegios para conseguir más eventos para la empresa. Estas colaboraciones nos permitirán expandir nuestra presencia de manera orgánica, aprovechando las redes existentes para llegar a nuevos clientes interesados en nuestros productos y servicios.

1.5 Estrategia direccionada a la participación en Eventos Locales:

Nos involucraremos activamente en eventos locales, ferias y festivales relacionados con la moda y la cultura, así como también en eventos de escuelas y colegios, potencializando nuestra presencia en diferentes campos de acción . La participación en estas actividades no solo nos permitirá mostrar nuestros productos de manera física, sino también conectarnos directamente con clientes potenciales, generando interés y confianza en nuestra marca.

1.6 Estrategia de referidos:

Implementaremos un programa de referidos que recompensará a los clientes actuales por recomendar nuestros productos a amigos y familiares, por medio de descuentos o recompensas conforme al número de referidos. Esta estrategia aprovecha el poder de la recomendación personal, generando nuevos clientes a través de conexiones confiables y estableciendo nuestra marca como digna de confianza.

1.7 Estrategia basada en la experiencia de omnicanal:

Crearemos una experiencia de compra y alquiler omnicanal, integrando nuestra presencia en línea con la experiencia en tiendas físicas, esto por medio de catalogos, redes sociales y una web. Los clientes podrán explorar y comprar productos en línea, así como disfrutar de la asesoría y experiencia personalizada en nuestra tienda física, brindando opciones flexibles que se adaptan a sus preferencias individuales.

1.8 Estrategia de Contenido Interactivo:

Desarrollaremos una estrategia de contenido interactivo que incluirá tutoriales de disfraces enfocados en su uso, cambios y presentación por medio de sesiones en vivo y participación en redes sociales. Este enfoque no solo proporcionará entretenimiento y valor a

nuestra audiencia, sino que también fomentará la participación activa de nuestros clientes en nuestra marca, atrayendo a nuevos seguidores y clientes atraídos por la experiencia interactiva y educativa que ofrecemos.

2. Repetición

2.1 Estrategia de fidelización (membresía exclusiva):

Implementaremos un programa de membresía exclusiva basada en niveles, la cual pretende recompensar a nuestros clientes y usuarios más leales brindándoles diferentes servicios y beneficios especiales. Los miembros recibirán acceso anticipado a nuevas colecciones, descuentos exclusivos y regalos personalizados. Esta estrategia asegurará que nuestros clientes más fieles se sientan valorados y motivados para seguir eligiendo nuestros productos en el futuro, consolidando una relación a largo plazo.

2.2 Estrategia de retargeting personalizado:

Utilizaremos estrategias avanzadas de retargeting personalizado, aprovechando datos de comportamiento de compra y alquiler para ofrecer ofertas y productos adaptados a las preferencias individuales de nuestros clientes, esto con el fin de conocer sus preferencias y gustos. Esta táctica garantizará una presencia constante en la mente de nuestros clientes, recordándoles la variedad de productos que ofrecemos y motivándolos a realizar compras adicionales en el futuro.

2.3 Estrategia de lealtad basada en Puntos Acumulativos:

Introduciremos un programa de lealtad para nuestros clientes y usuarios basado en puntos acumulativos por cada compra, los cuáles se plantean ir acumulando por medio de una cartilla impresa y/o digital. Estos puntos podrán canjearse por descuentos, productos exclusivos o experiencias especiales misma que puede verse por medio de diseños personalizados para quien adquiera o alquile un número determinado de trajes. Esta estrategia fomentará la repetición de compras, ya que los clientes buscarán acumular puntos y disfrutar de beneficios adicionales, creando un ciclo positivo de lealtad y compras continuas.

2.4 Estrategia de comunicación Post-compra:

Implementaremos comunicaciones personalizadas orientadas a la post-compra misma dentro de la que se pretenden incluir recomendaciones de productos complementarios, sugerencias de uso y descuentos exclusivos para futuras compras. Así como también conocer la óptica de nuestros usuarios y clientes. Al mantener un diálogo constante y personalizado con nuestros clientes después de cada compra, esperamos mantener su interés y generar repetición de negocios al ofrecerles productos relevantes y ofertas atractivas.

2.5 Estrategia de presentación de ofertas exclusivas:

Diseñaremos ofertas exclusivas destinadas específicamente a nuestros clientes frecuentes. Estas ofertas podrían incluir descuentos especiales, secciones por temporadas específicas, acceso a productos antes de su lanzamiento oficial o envío gratuito fuese por alquiler o por compra. Al premiar la lealtad de nuestros clientes más activos, buscamos fortalecer su conexión con nuestra marca y alentar compras repetidas al proporcionarles incentivos irresistibles.

2.5.1 Estrategia basada en un programa de renovación:

Introduciremos un programa de renovación que fortalezca la relación con nuestros clientes en pro de actualizar o renovar sus disfraces antiguos en caso de compra. Ofreceremos descuentos especiales para clientes que regresen a actualizar su vestuario con las últimas tendencias y colecciones conforme a sagas, series, películas, etc. Esta estrategia no solo impulsará la repetición de compras, sino que también mantendrá a nuestros clientes comprometidos con las últimas novedades y estilos, creando un ciclo continuo de renovación y lealtad a la marca.

3. Relación

3.1 Estrategia de personalización continua

Introduciremos un servicio de personalización de trajes, el cual pretende velar por la sostenibilidad al utilizar sus trajes antiguos para modelarlos en disfraces nuevos o en tendencia o a la vez actualizarlos con nuevas piezas o componentes, esto permitirá a los clientes actualizar sus disfraces de manera sencilla y atractiva. Con opciones para cambios de colores, accesorios o ajustes de diseño, buscamos mantener la relevancia y el atractivo de cada disfraz a lo largo del tiempo. Esta estrategia garantizará que nuestros clientes regresen para actualizar y personalizar sus disfraces según sus necesidades cambiantes, generando repetición de compras al ofrecer opciones flexibles y personalizadas.

3.2 Estrategia de recompensas por alquiler y/o compra continua:

Implementaremos un programa de recompensas el cual se encontrará diseñado específicamente para clientes que realicen compras y alquileres de forma continua. Cada compra y alquiler pretende acumular puntos que se traducirán en beneficios exclusivos. Esta estrategia está diseñada para incentivar la repetición de compras y alquileres al ofrecer incentivos tangibles y personalizados a medida que los clientes continúan eligiendo nuestros productos de manera constante.

3.3 Estrategia de accesos exclusivos:

Iniciaremos una serie de eventos VIP exclusivos para nuestros clientes más leales, los cuáles se pretenden enfocar por medio de alianzas con productoras de eventos, fiestas, entre otros. Estos eventos ofrecerán acceso anticipado a nuevas colecciones, descuentos especiales y experiencias únicas así como también beneficios en eventos que se desarrollen por temporadas. Al proporcionar a nuestros clientes la sensación de exclusividad y trato preferencial, esperamos cultivar una relación más estrecha y duradera. Estos eventos se convertirán en una oportunidad emocionante para nuestros clientes de descubrir y adquirir las últimas tendencias, fomentando la repetición de su participación en futuras ocasiones.

3.4 Estrategia de suscripción personalizada:

Lanzaremos un innovador programa de suscripción que permitirá a nuestros clientes recibir regularmente disfraces adaptados a sus preferencias y eventos específicos con el fin de alcanzar las tendencias que se encuentran en la actualidad. Al personalizar cada entrega según sus gustos y necesidades cambiantes, crearemos una experiencia única que fomentará la repetición de la suscripción a la vez que permitirá generar una relación más cercana con nuestros clientes al velar por sus gustos e intereses. Este enfoque garantiza que nuestros clientes continúen explorando y disfrutando de nuestra amplia gama de productos, estableciendo una relación a largo plazo basada en la conveniencia y la satisfacción constante.

4. Vinculación

4.1 Estrategia de creación de una comunidad de usuarios:

Estableceremos una comunidad en línea por medio de nuestras redes sociales que permitirá a nuestros clientes compartir sus experiencias, ideas y fotos relacionadas con los disfraces que han sido alquilados o comprados en nuestros locales. Esta plataforma servirá como un espacio interactivo donde los usuarios podrán conectarse, inspirarse mutuamente y recibir consejos sobre estilismo, así como conocer información o datos curiosos acerca de temas de farandula que se encuentran en tendencia. Fomentar la participación activa en esta comunidad creará un sentido de pertenencia para nuestros clientes, independientemente de si eligen comprar o alquilar, cultivando una relación sólida y duradera con la marca.

4.2 Estrategia de experiencias exclusivas:

Lanzaremos un programa que juegue con las emociones de nuestros usuarios al ofrecerles experiencias exclusivas tanto en compra como en alquiler de disfraces. Los participantes tendrán acceso a eventos privados bajo un target específico, sesiones de fotos temáticas y la oportunidad de conocer diseñadores destacados. Esta estrategia busca crear

vínculos significativos con nuestros clientes, ya sean habituales de alquiler o compradores frecuentes, ofreciéndoles experiencias únicas que fortalecerán su conexión con nuestra marca y generarán lealtad a largo plazo.

4.3 Estrategia basada en consultorías de estilo:

Aplicaremos un moderno e innovador programa de consultorías de estilo personalizado que brindará asesoramiento especializado tanto a los clientes que prefieren alquilar como a aquellos que optan por comprar nuestros disfraces, conforme a la ocasión que los requieran, considerando hacia donde se van a dirigir, los targets de los eventos, entre otras variables. Nuestros expertos en moda estarán disponibles para ofrecer orientación sobre las mejores elecciones de vestuario según las preferencias individuales y las ocasiones específicas.

4.4 Estrategia colaborativa con diseñadores exclusivos:

Organizaremos eventos colaborativos con diseñadores locales para ofrecer diseños exclusivos tanto para alquiler como para compra, en donde, se podrá acceder a tendencias que se encuentren respaldadas por personajes reconocidos en nuestra área de trabajo. Estas colaboraciones destacarán la creatividad local y brindarán a nuestros clientes la oportunidad de adquirir o alquilar piezas únicas, así como también de crear colecciones en base a sus gustos o preferencias. Al conectar directamente con la escena creativa local, nuestra marca se convertirá en un puente entre los clientes y los talentos emergentes, generando un sentido de comunidad y aprecio por la moda local.

APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRETÉGICA

1. Participación de mercado

1.1 Desarrollo de Inteligencia competitiva:

Se implementará un sistema de inteligencia competitiva que tome en consideración análisis de corte comparativo continuo, así como la generación de FODAs estratégicos que permitan evaluar tanto fortalezas como debilidades del mercado de alquiler y venta de disfraces, para poder proyectarlo a presente y a futuro. Esta estrategia permitirá comprender mejor el entorno competitivo a escala local, identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y adaptar nuestras estrategias de participación de mercado en consecuencia.

1.2 Campañas digitales integradoras:

Desarrollaremos campañas en medios digitales integrados por medio de redes sociales que se encuentran en tendencia como facebook, instagram y tiktok, utilizando análisis de datos para personalizar contenido según las preferencias de nuestra audiencia.

Fomentaremos un compromiso activo mediante la interacción constante, encuestas y contenido atractivo, así como también, por medio de captions, trends, listas, y actividades que permitan interactuar de forma efectiva con los miembros de nuestra comunidad o usuarios. Además, exploraremos nuevas plataformas emergentes como puede ser el caso de BeReal o Pinterest para mantenernos a la vanguardia. Esta estrategia en redes sociales no solo fortalecerá la conexión con nuestra audiencia actual permitiendo alcanzar una mayor atracción a un nuevo público los cuáles se transformarán en potenciales nuevos seguidores y clientes, contribuyendo a la participación de mercado y la construcción de la marca.

1.3 Expansión en el mercado y alianzas:

Buscaremos incrementar nuestra presencia física a escala local para de esta manera alcanzar una mayor atracción de clientes y posteriormente expandirla a otros niveles geográficos, mediante la apertura de nuevos puntos de venta en ubicaciones estratégicas mismas que serán determinadas bajo estudios de posicionamiento. Además, exploraremos alianzas con minoristas de moda y tiendas especializadas para aumentar la visibilidad de nuestros productos. Esta estrategia fortalecerá nuestra presencia en puntos clave de la ciudad de Cuenca, aumentando la accesibilidad de nuestros disfraces a nuestros clientes.

2. Incremento de ventas

2.1 Estrategia de Publicidad de impacto:

Desarrollaremos campañas publicitarias de una forma creativa que visualmente impactante a nuestro público objetivo destacando la peculiaridad, personalización, el valor agregado y sobretodo la calidad de nuestros disfraces con el fin de generar una impresión de impacto a el nuevo y actual target. Emplearemos medios tradicionales para personas de un rango de edad adulta y digitales para un público joven y de esta forma poder maximizar la visibilidad de nuestros disfraces. La publicidad buscará generar jugar con las emociones por medio de historias envolventes que conecten con la audiencia y resalten los beneficios únicos de nuestros productos.

2.2 Estrategia de Promociones Estratégicas:

Implementaremos promociones de manera estratégica que tomara en consideración los apartados conductuales tanto del cliente como de las temporadas clave. Utilizaremos técnicas enfocadas en descuentos por tiempo limitado considerando ofertas , paquetes de productos y ofertas exclusivas para incentivar la compra. Estas promociones estarán alineadas con objetivos específicos, como la liquidación de inventario o la introducción de nuevas colecciones.

2.3 Estrategia de Precio Premium:

Adoptaremos una estrategia de precio premium, respaldada por un claro énfasis en el valor percibido de nuestros disfraces, en donde se buscara poner en evidencia las características exclusivas de nuestros disfraces, resaltando los materiales de alta calidad así como la alta costura aplicada para justificar el precio premium. Acompañaremos esto con una experiencia de compra diferenciada como acercamientos a nuevos lanzamientos, brindando servicios adicionales entre los que se encuentra un empaquetado premium, atención al cliente personalizada y garantías exclusivas para el sector.

3. Rentabilidad

3.1 Estrategia de Segmentación y Personalización:

Realizaremos una categorización de nuestro portafolio, identificando los principales nichos de mercado a los que debemos direccionarnos como son escuelas, colegios, instituciones públicas, privadas, y público objetivo, adaptando nuestra estrategia de marketing y ventas conforme al segmento destinado. Esta estrategia aumentará la relevancia de nuestros productos, mejorando la eficiencia en la asignación de recursos y aumentando la rentabilidad al centrarnos en los segmentos más rentables y de alto valor.

3.2 Estrategia operativa de optimización:

Invertiremos en mejoras significativas en la infraestructura operativa, desde la cadena de suministro hasta la producción y distribución generando procesos calificados y estructurados en relación a los diferentes tipos de disfraces, por medio de la implementación de tecnologías avanzadas y procesos eficientes para reducir costos y aumentar la productividad..

3.3 Estrategia de expansión rentable:

Buscaremos abarcar una diversificación de nuestra portafolio de productos y servicios de manera estratégica con el fin de identificar correctamente las diferentes oportunidades para la introducción de nuevas líneas de nuestros disfraces atendiendo los segmentos de mercado a los que nos dirigimos con nuestra empresa y de esta forma aprovechar sinergias internas.

4. Crecimiento

4.1 Estrategia de potencialización del canal online:

Optimizaremos los aspectos relacionados a nuestras operaciones de comercio electrónico por medio de una mejor estructura de nuestros sistemas web generando un sistema amigable para nuestros usuarios y de esta manera captar una mayor cuota de

mercado en el ámbito digital, esto permite presentar de mejor forma nuestros disfraces. Por lo tanto, mejoraremos la experiencia del usuario en nuestra plataforma en línea, con la implementación de estrategias de marketing digital efectivas que exploren de manera activa las tecnologías emergentes como la realidad aumentada para mejorar la experiencia de compra online. Esto puede permitir a nuestros usuarios experimentar de primera mano como les quedaría los trajes y de así experimentar de mejor manera la relación con nuestros trajes.

4.2 Estrategia de expansión de productos:

Exploraremos la diversificación del portafolio, considerando la introducción de nuevos trajes a nuestra gama de disfraces, así como de productos complementarios a su línea de enfoque e interés lo que permitirá mitigar riesgos al no depender exclusivamente de una línea de productos.

4.3 Estrategia de estudio de mercados y de desarrollo:

Llevaremos a cabo un exhaustivo análisis de mercado para identificar nichos no explorados en cuanto al target de disfraces, eventos cívicos y culturales que requieran de disfraces, basándonos en los resultados, desarrollaremos disfraces específicos que cubran la necesidad requerida de disfraces por temporada o en tendencias para satisfacer las necesidades de estos segmentos.

5. Ventajas Competitivas

5.1 Estrategia de Gestión de Stock Dinámica:

Implementaremos un sistema de gestión de inventario dinámico, que nos permita conocer el stock con el que se cuenta dentro de la tienda de alquiler y venta de disfraces, el cual se encontrará diseñado específicamente para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado local dividiendo nuestros productos con relación a su finalidad. Estableceremos una comunicación continua con nuestros proveedores clave, asegurando acuerdos flexibles que nos permitan mantener un flujo constante de los materiales necesarios para nuestros disfraces

5.2 Estrategia de Diseño Exclusivo y Experiencia Personalizada:

Consideramos que la diferenciación a través de diseños exclusivos y la personalización de disfraces es un parámetro clave para nuestros clientes por lo que nuestros aliados clave serán modistas y diseñadores quienes impulsaran en el proceso relacionado a la creación de disfraces únicos, en este sentido, además de ofertar trajes convencionales también ofertaremos servicios de confección a medida, con las telas que nuestros clientes soliciten y lo complementaremos con asesoramiento de estilismo.

5.3 Estrategia de Marketing Local:

Nos posicionaremos como un punto de referencia en la comunidad local, en nuestros locales por medio de la implementación de una estrategia de marketing enfocada en la participación de eventos comunitarios, destacando nuestra participación en relación a canales de comunicación locales para promocionar nuestros disfraces destacando la conexión con la comunidad por lo que nos enfocaremos en la participaremos activa en eventos locales como procesiones, pases del niño, desfiles cívicos, participación en ferias y festivales.

6. Posicionamiento

6.1 Estrategia de Posicionamiento Competitivo en Costos:

Nos enfocaremos en la optimización de nuestras operaciones para mantener costos competitivos, por medio de una revisión y mejora continua en relación a nuestros procesos internos, buscando eficiencias en la cadena de suministro, producción y distribución. Esta estrategia nos permitirá ofrecer precios atractivos sin comprometer la calidad, lo que fortalecerá nuestro posicionamiento competitivo en términos de costos y atraerá a un segmento más amplio de clientes que buscan opciones asequibles en el la compra y alquiler de disfraces.

6.2 Estrategia de Recordatorio Constante:

Desarrollaremos un programa de comunicación que sea constante y persistente que nos permita mantener en la mente de nuestros clientes, para lo cual utilizaremos campañas de correo electrónico, posts y mensajes por medio de redes sociales y recordatorios personalizados para dar a conocer y proyectar nuestras nuevas colecciones, promociones especiales y eventos lo cual aumentará la probabilidad de que los clientes recurran a nosotros cuando necesiten alquilar o comprar disfraces, consolidando así nuestra posición en el mercado.

6.3 Estrategia de Experiencia del Cliente Diferenciada:

Centraremos nuestras estrategias en comprender por medio de un análisis las necesidades e nuestros clientes, en relación a la calidad de nuestros disfraces y de esta manera alcanzar un nivel alto de satisfacción de las percepciones de los clientes, ofertando una experiencia personalizada en cada interacción que realicen los clientes con nosotros. Por lo que capacitaremos a nuestro personal en pro de brindar un servicio al cliente excepcional, identificando las preferencias individuales y proporcionando recomendaciones adaptadas permitiendo generar una conexión emocional con los clientes alcanzando un posicionamiento como su opción predilecta en el mercado de alquiler y venta de disfraces.

7. Reputación corporativa

7.1 Estrategia de Desarrollo de Valores Empresariales:

En este sentido nos enfocaremos en una estrategia que tome por base el fortalecimiento de la cultura organizacional, definiendo y aplicando nuestros valores fundamentales en un marco de trabajo inclusivo, promoviendo los principios de colaboración y la innovación.

7.2 Estrategia de Protección y Potenciación de la Propiedad Intelectual:

Daremos prioridad a la gestión y protección de nuestros activos intangibles referente a la propiedad intelectual de nuestros diseños, con un énfasis en nuestros moldes. Implementaremos políticas y procedimientos para garantizar la seguridad y confidencialidad de nuestra propiedad intelectual.

7.3 Estrategia de Compromiso con la Comunidad y Sostenibilidad:

Nos comprometemos activamente con iniciativas de responsabilidad social buscando cumplir con lo propuesto en el marco de la Agenda 2030 , participando en proyectos y actividades que beneficien a la comunidad local. En este sentido, implementaremos prácticas sostenibles en los procesos referidos a producción y selección de materiales, destacando nuestro compromiso con el medio ambiente.

8. Desarrollo de Marca

8.1 Estrategia de Asociación de la Marca con Estilos de Vida:

Estructuraremos una estrategia de marketing que asocie los identificativos clave de nuestra marca viciandolos de una manera directa con los estilos de vida aspiracionales y relevantes que integra nuestro público objetivo, con el uso de influencers y colaboraciones estratégicas con otras marcas que se alineen a nuestra identidad, principios y valores integrando de esta manera nuestra marca en contextos cotidianos y eventos significativos.

8.2 Estrategia de Generación de Experiencia de Marca Integral:

Nos esforzaremos por generar una experiencia de cliente excepcional en todos los puntos de contacto, desde la navegación en nuestro sitio web, o en nuestras tiendas virtuales generadas en cuanto a nuestras redes sociales hasta la interacción en los puntos físicos, brindando un servicio personalizado, opciones de personalización y un embalaje atractivo.

8.3 Estrategia de Conexión Emocional con la Marca:

Buscaremos estructurar una marca que conecte emocionalmente con los consumidores por medio de historias en nuestras campañas de marketing para transmitir los valores y la identidad de la marca.

9. Desarrollo de nuevos productos

9.1 Estrategia de Viabilidad y Tendencias del Mercado:

Implementaremos un proceso estructurado que se enfoque en la selección de la idea más prometedora en cuanto al lanzamiento de un nuevo disfraz o complementos referentes. En este sentido, evaluaremos la demanda del mercado y las tendencias que se encuentran en la actualidad.

9.2 Estrategia de Investigación de Usuario y Prototipado:

Antes del lanzamiento de un nuevo disfraz o de una nueva tendencia al mercado, nos aseguraremos de conceptualizar las ideas que toman en consideración nuestros clientes y sus preferencias, por lo que realizaremos investigaciones de usuario para comprender las expectativas y deseos de nuestra audiencia.

9.3 Estrategia de Innovación Participativa:

Fomentaremos la generación de ideas por medio del establecimiento de un enfoque colaborativo que integre al personal de las diferentes áreas, por medio de sesiones regulares de brainstorms. Además, incentivaremos de forma activa la participación de nuestro personal al ofrecer incentivos y reconocimientos por sus propuestas.

10. Lealtad

10.1 Estrategia de Programa de Lealtad Atractivo:

Desarrollaremos un programa de lealtad que ofrezca recompensas de forma personalizada y exclusiva para nuestros clientes frecuentes, por medio de una estrategia que nos permita recopilar los datos de comportamiento de compra y alquiler de nuestros clientes para de esta forma alcanzar la personalización de ofertas y descuentos reconociendo la lealtad del cliente que tenga una mayor interacción con nuestra marca. Además, implementaremos niveles de membresía con beneficios escalonados para incentivar la continuidad y aumentar la participación

10.2 Estrategia de Garantía de Excelencia en el Producto:

Implementaremos un programa integral de garantía de calidad, el cual se encontrará respaldado al implementar productos que cumplan con normativas de calidad reguladas a escala nacional e internacional para de esta manera poder demostrar nuestro compromiso con disfraces, trajes y complementos de excelencia. Esto incluirá procesos rigurosos de control de calidad en cada etapa de desarrollo y producción, así como una política de devoluciones sin complicaciones.

10.3 Estrategia de de Innovación Continua:

Invertiremos en dos aspectos clave como los son la investigación y el desarrollo constante pilares clave en cuanto a la innovación de productos periódicamente, buscando implementar nuevas telas, detalles, personalizantes y otros aspectos en cuanto a nuestros disfraces . Estos productos no solo agregarán variedad a nuestro portafolio, sino que también mantendrán a nuestros clientes entusiasmados y comprometidos, al contar con nuevas ofertas en relación a un esquema anterior del mismo tipo de disfraz. Además, aprovecharemos canales de comunicación efectivos para informar a los clientes sobre las novedades y mejoras constantes.

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO APLICADO A LA EMPRESA PESTCALL

- **Político:**
 - Evaluación de políticas gubernamentales relacionadas con el comercio minorista y la industria de confección.
 - Consideración de regulaciones laborales y fiscales.
 - Análisis de estabilidad política y posibles cambios en el gobierno que podrían influir en el negocio.

- **Económico**
 - Estudio de la situación económica general del país y su impacto en el poder adquisitivo.
 - Evaluación de las tasas de interés y su influencia en costos financieros.
 - Análisis de tendencias económicas que podrán afectar la demanda de disfraces.

- **Social:**
 - Investigación de las dinámicas sociales y estructuras que podrían influir en la demanda de disfraces.

- Análisis de la percepción social sobre la industria de confección y alquiler de disfraces.
- Evaluación de las relaciones sociales y su impacto en eventos festivos y celebraciones.

- **Tecnológico:**
 - Análisis de avances tecnológicos que podrán mejorar la producción y distribución.
 - Evaluación de la adopción de tecnologías por parte de la competencia.
 - Consideración de posibles cambios en la tecnología de materiales utilizados en la confección.

- **Cultural:**
 - Estudio de las preferencias culturales relacionadas con la moda y la vestimenta.
 - Investigación de festividades y eventos culturales que puedan impulsar la demanda de disfraces.
 - Análisis de las tradiciones culturales que podrían afectar el diseño y la producción de disfraces.

- **Ambiental:**
 - Evaluación de la sostenibilidad de los materiales utilizados en los disfraces.
 - Análisis de la percepción del consumidor sobre la responsabilidad ambiental.
 - Consideración de regulaciones ambientales que podrán impactar la producción.

- **Laboral:**
 - Evaluación de la disponibilidad de mano de obra calificada en la industria textil y de confección en Ecuador.
 - Análisis de las tendencias en el mercado laboral relacionadas con habilidades requeridas para la producción y diseño de disfraces.
 - Investigación sobre prácticas de recursos humanos efectivas para mantener un clima laboral positivo.
 - Implementación de estrategias para fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados en Disfraces María José.

- **Legal:**

- Análisis de avances tecnológicos que podrán mejorar la producción y distribución.
- Evaluación de la adopción de tecnologías por parte de la competencia.
- Consideración de posibles cambios en la tecnología de materiales utilizados en la confección.

Factores diferenciadores del modelo de negocio:

1. **Personalización y calidad artesanal:** Disfraces María José ofrece un enfoque en la personalización de disfraces desde sus acabados, telas, materiales y diseños, permitiendo a los clientes ajustar detalles, colores y estilos. Además, se utiliza un enfoque artesanal, destacando la alta calidad de las telas y acabados en los productos, lo que resalta su diferenciación en un mercado donde muchas opciones son producciones masivas.
2. **Modelo de alquiler y compra:** Disfraces María José no solo se enfoca en la venta de disfraces, sino que también incorpora un servicio de alquiler, ofreciendo una alternativa económica y flexible para los consumidores que requieren ocasionalmente de un disfraz o para una ocasión en específico. Este modelo de tipo dual atiende a diferentes necesidades del cliente y lo posiciona como una opción versátil en el mercado.
3. **Experiencias inmersivas:** Aparte de la venta o alquiler, la empresa busca ofrecer experiencias que van más allá de la transacción, creando una conexión emocional con sus clientes. Por ejemplo, eventos temáticos, colaboraciones con artistas y asesores de estilo en la tienda física y plataformas en línea.
4. **Sostenibilidad:** En línea con las prácticas sostenibles y la Agenda 2030, se incorporan procesos que minimizan el impacto ambiental, desde la selección de materiales hasta la producción y el reciclaje de disfraces antiguos. Esto es clave en un mercado que cada vez valora más las prácticas responsables.

Tendencias del mercado y clientes:

1. **Creciente demanda por personalización:** Los consumidores actuales buscan productos únicos que reflejen su identidad y estilo, lo que se ve en la preferencia por disfraces personalizados y adaptados a sus gustos.
2. **Alianzas con influencers:** Las colaboraciones con influencers y microinfluencers en redes sociales, como Instagram y TikTok, están impulsando la visibilidad de la marca y atrayendo nuevos clientes que siguen tendencias de moda y cultura pop.
3. **Integración de tecnología de realidad aumentada:** Disfraces María José está aprovechando la tecnología para ofrecer experiencias virtuales donde los clientes pueden probarse disfraces antes de comprarlos, mejorando la interacción y experiencia del cliente en línea.

4. **Lealtad del cliente:** Hay un fuerte enfoque en programas de lealtad y recompensas personalizados que reconocen el comportamiento de compra de los clientes y fomentan la repetición de negocios, utilizando datos para adaptar ofertas y promociones.

Matriz de Competidores Directos

Tabla 1

Matriz de Competidores Directos

Competidor	Oferta	Precio	Calidad	Canales de venta	Diferenciación
Competidor A: DISFRATY	Disfraces masivos y accesorios	Bajo	Media	Tienda física	Precio competitivo
Competidor B: MASKERADE	Alquiler de disfraces temáticos y de tipo general	Medio	Alta	Tienda física y en líneas	Especialización en eventos y disfraces.
Competidor C: GABYS DISFRAZ	Disfraces personalizados y de alta gama	Alto	Media	Tienda física	Disfraces hechos a medida
Disfraces María José	Venta y alquiler de disfraces personalizados	Medio-alto	Alta	Tienda física y en redes	Personalización y experiencia inmersiva

Nota. (Mogrovejo,2024)

Justificación Estratégica

La implementación de estas estrategias no solo permitirá un posicionamiento favorable para Disfraces María José en un mercado competitivo, sino que también permitirá establecer bases sólidas para su liderazgo en el mercado de confección, venta y alquiler de disfraces. Este enfoque estratégico no solo responde a la irracionalidad del consumidor, sino que también contribuye al avance teórico y práctico en el campo, destacando la importancia de un enfoque estratégico sólido en el desarrollo empresarial considerando cada una de las aristas que juegan un rol específico en la empresa.

Empresa que por medio de la fusión de la producción de disfraces se respalda con un enfoque innovador de alquiler, que se encuentra establecido por un plan estratégico sólido mismo que se presenta como un pilar fundamental para su consolidación y crecimiento sostenible.

El análisis del entorno empresarial local y de las tendencias del mercado, junto con el diseño de un modelo de negocio ágil y escalable, proporcionan a Disfraces María José la capacidad de anticipar cambios, adaptarse de una forma que impulse la maximización de la eficiencia operativa en sus primeras etapas. Estas estrategias permiten identificar oportunidades y amenazas específicas, así como determinar áreas clave de inversión y recursos críticos. Adicionalmente, la aplicación de estrategias de fidelización del cliente desde el inicio se erige como un componente vital, en donde, la creación de una conexión emocional con los clientes, respaldada por programas que fomentan la retención, no solo potencia la satisfacción del cliente, sino que también establece cimientos para la lealtad a largo plazo.

CAPÍTULO 2

2. PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Plan de Negocios: Modelo de Negocio :

La creación de un modelo Canvas de una manera integral para el negocio de disfraces es esencial debido a que permite alcanzar una mejor comprensión de las realidades y por ende, optimizar cada uno de los aspectos cruciales de esta empresa (Abanto y Marquez, 2022). Esto bajo un enfoque integral permite velar por el éxito a largo plazo, considerando la diversidad de productos y servicios ofrecidos, destacando la confección y el alquiler, así como las necesidades cambiantes de los clientes en este sector por lo que se requiere identificarlos correctamente. Este modelo nos ayudará a ver de manera clara y fácil cómo se conectan todos los aspectos de nuestro negocio, desde la propuesta de valor hasta los canales de distribución y las relaciones con los clientes. Al abordar cada uno de estos componentes de manera óptima, podremos identificar cuáles son las oportunidades de crecimiento, mitigar riesgos y mejorar la eficiencia operativa, estableciendo una base sólida para el éxito futuro de nuestro negocio de disfraces.

Figura 2

Modelo CANVA de Negocio



Nota. (Mogrovejo,2024)

Investigación de Mercados

Introducción / ¿De que trata la investigación?

La presente investigación busca generar un el diseño de la fase estratégica del plan de marketing que permita posicionar el negocio de confección, venta y alquiler de disfraces “María José” en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, con un enfoque que tome como punto de partida a la ciudad de Cuenca. La empresa se encuentra en sus primeras etapas de operación, por lo que es fundamental establecer un plan de negocios, que se oriente a enfrentar de una forma propositiva no solo la volatilidad de un mercado en constante cambio, sino también el desafío inicial de establecer una presencia sólida que genere impacto e incidencia en su público objetivo. Por lo tanto, la necesidad apremiante es diseñar de una estrategia que no solo se adapte a las dinámicas del mercado, sino que también sienta las bases para un crecimiento sostenible el cual se encuentre basado de una manera sólida en estrategias de gestión empresarial que permitan alcanzar una respuesta al cuestionamiento base de la presente investigación: ¿Cómo diseñar e implementar un plan de marketing estratégico que impulse la rentabilidad y fortalezca la competitividad de Disfraces María José en el mercado local de Cuenca?

Investigación de mercado:

Objetivo general:

Diseñar e implementar la fase estratégica del plan de marketing para Disfraces María José, con el objetivo de consolidar su participación en el mercado local de alquiler de disfraces en Cuenca, identificando los factores de éxito, los desafíos que la empresa enfrenta y las recomendaciones para mejorar su implementación.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno empresarial local y de las tendencias en la industria de confección, venta y alquiler de disfraces en un plazo de un año, mediante un informe que identifique las oportunidades y amenazas específicas que impacten a Disfraces María José en sus primeras etapas.
 - **Actividades:**
 - Investigar el comportamiento del mercado local.
 - Analizar que factores externos pueden afectar en el comportamiento de la empresa.
 - Adaptar un portafolio de los productos considerando tendencias y expectativas.

- Monitorear las tendencias del sector.
- **Levantamiento de información:**
 - **Cualitativo:**
 - **Entrevistas y encuestas a stakeholders:** Realizar entrevistas o encuestas estructuradas a clientes, proveedores, competidores y otros actores relevantes del mercado local para comprender sus percepciones, necesidades y expectativas con respecto a la industria de confección y venta de disfraces.
 - **Análisis de conocedores del tema:** Para obtener opiniones cualificadas sobre las tendencias emergentes en la industria de disfraces y cómo podrían afectar Disfraces María José.
 - **Cuantitativo:**
 - **Análisis de datos de venta y alquiler:** Para identificar patrones de demanda, preferencias de productos y cambios por temporada en el mercado de disfraces.
 - **Análisis de la competencia:** Recolectar información sobre los precios, la oferta de productos y las tácticas de marketing de los competidores locales en el sector de disfraces.
- Desarrollar un modelo de negocio ágil y escalable para Disfraces María José en un plazo de seis meses, documentado en un informe que describa el modelo, así como por medio de indicadores de rendimiento que permitan evaluar su eficiencia operativa y rentabilidad.
 - **Actividades:**
 - Realizar un análisis detallado de los costos asociados con la producción, venta y alquiler de disfraces conforme a cada línea.
 - Introducir sistemas de gestión empresarial que permitan automatizar procesos.
 - **Levantamiento de información:**
 - **Cualitativo:**
 - **Benchmarking y Estudio de casos:** Realizar un análisis de modelos de negocio exitosos en los sectores

de venta y alquiler de disfraces, así como en otros sectores relacionados.

- **Cuantitativo:**
 - **Análisis de costos y rentabilidad:** Analizar minuciosamente los costos de producción, venta y alquiler de disfraces para cada línea de productos.
 - **Establecer indicadores de rendimiento:** Para evaluar la eficiencia operativa y la rentabilidad del modelo de negocio.

- Implementar estrategias que fomenten la retención de los clientes desde las primeras interacciones de Disfraces María José, aumentando la tasa de retención de clientes en al menos un 10% en un plazo de un año.
 - **Actividades:**
 - Diseñar un Programa de Membresía y Recompensas
 - Realizar encuestas de satisfacción y retroalimentación.
 - Establecer canales de comunicación que permitan mejorar la experiencia del cliente
 - **Levantamiento de información:**
 - **Cualitativo:**
 - **Establecer canales de comunicación:** Para que los clientes se comuniquen fácilmente con se implementarán canales de comunicación bidireccionales como redes sociales, chat en línea (en la web) y correo electrónico.
 - **Encuestas de retroalimentación:** Realizar encuestas de satisfacción y comentarios regulares para recopilar comentarios cualitativos sobre la experiencia del cliente
 - **Cuantitativo:**
 - **Análisis de data de encuestas:** Analizar de forma cuantitativa los datos de las encuestas de satisfacción y las respuestas para encontrar tendencias y patrones en las opiniones de los clientes.
 - **Seguimiento de indicadores de compromiso:** Monitorear los índices de compromiso del cliente, como

la participación en el programa de membresía, la frecuencia de interacción con la marca y la tasa de respuesta a las comunicaciones de seguimiento.

CAPÍTULO 3

3. MARKETING ESTRATÉGICO

Plan Estructura

El desarrollo de una planificación con indicadores de marketing estratégico en un entorno físico y digital para Disfraces María José es un pilar fundamental debido a que esto permitira mejorar la visibilidad de la marca y atraer a un mayor número de clientes potenciales, así como entender de una mejor forma el medio empresarial, su situación actual y proyectarlo a futuro.

Las redes sociales en la actualidad son herramientas poderosas para alcanzar y atraer a un público amplio y diverso siempre y cuando se genere una segmentación satisfactoria. Kotler y Armstrong (2018) destacan la importancia de las redes sociales en la construcción de relaciones con los clientes y la promoción de productos debido a que en muchos casos son un primer filtro entre la relación del cliente y la empresa. En este sentido, Disfraces María José se deberá centrar en plataformas clave como Facebook, Instagram y TikTok para compartir contenido relevante y atractivo, e interactuar con los seguidores y realizar campañas publicitarias debido a que los mismos serán sus clientes potenciales.

Por otra parte, la segmentación de las campañas publicitarias permite dirigir mensajes específicos a audiencias definidas, aumentando así la eficacia de las mismas. De acuerdo con Keller y Swaminathan (2020), la segmentación adecuada puede llevar a una mayor relevancia del mensaje y a una mejor respuesta del mercado. Disfraces María José en este sentido, deberá establecer y definir herramientas de segmentación en plataformas como Google Ads y Facebook Ads para llegar a segmentos específicos del mercado, como familias, colegios y empresas de eventos.

Problemática

La empresa Disfraces María José enfrenta varios desafíos significativos para marcar presencia en el contexto local, más aun cuando sí bien es conocida es un negocio emergente. En primer lugar, existe una fuerte competencia con otras empresas de disfraces bien establecidas en el mercado. Esta competencia dificulta la visibilidad de la marca y su capacidad para destacarse, en este sentido, es necesario consierar que la empresa se encuentra en sus primeras etapas de operación, por lo que es fundamental establecer un plan de negocios, que se oriente a enfrentar de una forma propositiva no solo la volatilidad de un mercado en constante cambio, sino también el desafío inicial de establecer una presencia sólida que genere impacto e incidencia en su público objetivo, en donde, no solo se busca destacar en este mercado dinámico sino también establecer una conexión emocional con sus

cliente. Además, la falta de un plan de marketing digital consolidado limita la capacidad de la empresa para llegar a un público más amplio. Esto se traduce en una menor captación de clientes y una menor cuota de mercado. Según Kotler y Keller (2016), la falta de una estrategia de marketing digital puede resultar en una pérdida de oportunidades de mercado y en una menor competitividad.

Justificación

La creación de un plan estratégico de marketing digital y de contenido es fundamental para que Disfraces María José se posicione como líder en el mercado de disfraces a nivel local en la ciudad de Cuenca como punto de partida antes de proyectarse a un mercado nacional o internacional. Este plan permitirá no solo aumentar las ventas, sino también mejorar la fidelización de los clientes y la percepción de la marca. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) argumentan que una estrategia digital bien ejecutada puede transformar la visibilidad y la efectividad de una empresa en el mercado. Además, la implementación de tácticas de contenido, como blogs, publicaciones en redes sociales y campañas de correo electrónico, ayudará a construir una comunidad de clientes leales y a aumentar la interacción con la marca. Este enfoque no solo atraerá a nuevos clientes, sino que también fortalecerá la relación con los clientes existentes, aumentando su satisfacción y su lealtad a la marca.

La implementación de las herramientas como la Matriz McKinsey y la Matriz A-C, permitirá una evaluación precisa del posicionamiento de la empresa en el mercado y la identificación de oportunidades y amenazas. Estas herramientas ayudarán a formular estrategias de segmentación y posicionamiento (ESP) efectivas, tanto en B2B como en B2C, lo que es crucial para atender las necesidades específicas de diferentes segmentos de clientes. Además, la gestión del valor y el marketing mix (producto, precio, plaza, promoción) se beneficiarán de un análisis detallado, permitiendo ajustes que maximicen el retorno de inversión en marketing (Armstrong, Kotler, & Opresnik, 2017).

En resumen, el plan estructurado de marketing digital para Disfraces María José se centrará en la optimización de la página web, el uso estratégico de las redes sociales y la implementación de campañas publicitarias segmentadas. Esto permitirá a la empresa mejorar su visibilidad, atraer a más clientes y consolidarse como un líder en el mercado de disfraces en Cuenca.

Descripción de la Empresa

Disfraces María José es un emprendimiento familiar fundado en 2020 en la ciudad de Cuenca, Ecuador, por Mercedes Orellana, una apasionada abuela que vio una oportunidad única en la tradición de confeccionar trajes para sus hijos y nietos. La empresa nació con el objetivo de alquilar estos disfraces que los mantenía guardados como recuerdo de momentos familiares. En donde, aprovechando su vasta experiencia y el talento en la confección de trajes únicos y de alta calidad junto con sus hijas Lorena y Maribel comenzaron a alquilar estos trajes y confeccionar una línea de los mismos (producción en masa), como un pequeño negocio familiar, el cual con el paso de los años ha crecido rápidamente, gracias al compromiso de ofrecer productos de excelencia y un servicio personalizado a cada cliente. Hoy, Disfraces María José se especializa en el alquiler y venta de disfraces para todas las edades y ocasiones, manteniendo siempre la calidez y dedicación que caracterizan a una empresa familiar.

Meta empresarial

La meta principal de Disfraces María José es consolidarse como el líder indiscutible en el mercado de disfraces en Cuenca, combinando la tradición y calidad de nuestros productos con estrategias innovadoras de marketing digital. Aspiramos a incrementar nuestra presencia en el ámbito local y en línea, ofreciendo una experiencia de alquiler y de compra excepcional que no solo atraiga a nuevos clientes, sino que también fidelice a los existentes.

Posición Estratégica en el Mercado

La posición estratégica que ocupa una empresa en el mercado es un elemento crucial debido a que la misma determina su capacidad para competir y prosperar en un entorno dinámico y competitivo. Según Porter (1985), una posición estratégica sólida permite a una empresa establecer un marco diferenciador con sus competidores y crear un valor agregado para sus clientes. Disfraces María José, desde su fundación en 2020, ha trabajado para establecer una posición distintiva en el mercado de disfraces en Cuenca, ofreciendo productos de alta calidad y servicios personalizados, con telas y elementos que velen por cuidar todos los detalles, la cultura, la tradición y el mensaje que estos transmiten. La combinación de tradición y modernidad en su oferta, junto con estrategias de marketing digital básicas bien ejecutadas, ha permitido de forma inicial a la empresa captar una base de clientes leales y expandirse continuamente. En este sentido, la evaluación de la posición estratégica de Disfraces María José implica analizar factores como la calidad del producto, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a las tendencias del mercado para alcanzar un crecimiento favorable a corto y largo plazo (Grant, 2016)

Matriz A-C

La Matriz Atractividad- Competitividad (A-C), es una herramienta de análisis estratégica que ayuda a las empresas a evaluar su atractividad del mercado y su competitividad en el mismo. Esta matriz permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno empresarial, así como fortalezas y debilidades internas (Thompson, Strickland, & Gamble, 2018). Para Disfraces María José, la Matriz A-C proporciona una visión clara de su posición en el mercado de disfraces y destaca áreas clave para el desarrollo estratégico. La atractividad del mercado se mide a través de factores como el tamaño del mercado, el crecimiento anual, la satisfacción del cliente y la intensidad de la competencia. Por otro lado, la competitividad de la empresa se evalúa mediante indicadores como la posición de mercado, la variedad de la oferta, la reputación de la marca y la capacidad de entrega. Utilizar la Matriz A-C permite a Disfraces María José desarrollar estrategias informadas que potencien sus ventajas competitivas y mitiguen los riesgos asociados (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017).

Figura 3

Matriz A-C Disfraces María José

		Atractividad				Competitividad					
		Oportunidad de Negocio				Oportunidad de Negocio					
Factor		Peso	Calificación	Valor	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor	
Atractividad del mercado	1. Tamaño de mercado en general	10%	5	0,50	Posición Competitiva	1. Posición de mercado	5%	3	0,15	4	0,20
	2. Crecimiento promedio anual	11%	4	0,44		2. Crecimiento del mercado	10%	5	0,50	5	0,50
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	5	0,75		3. Variedad de la oferta	15%	3	0,45	4	0,60
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	3	0,75		4. Reputación de marca	20%	4	0,80	5	1,00
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	3	0,30		5. Socios de negocios	10%	3	0,30	4	0,40
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	3	0,45		6. Conocimiento del mercado	10%	5	0,50	5	0,50
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	14%	3	0,42		7. Capacidad de entrega	5%	4	0,20	4	0,20
						8. Imagen del mercado	15%	5	0,75	5	0,75
						9. Estructura organizacional	10%	5	0,50	5	0,50
		100%		3,61		100%		4,15		4,65	

Nota. (Mogrovejo,2024)

Interpretación de la Matriz A-C

La Matriz A-C de Disfraces María José revela una atractividad del mercado moderada a alta, con una calificación de 3.61. Este resultado indica que, aunque el entorno es favorable, también es altamente competitivo. Factores como el tamaño del mercado, el crecimiento anual y la satisfacción del cliente contribuyen positivamente, pero la intensa competencia requiere estrategias bien definidas para mantener una ventaja competitiva. La posición competitiva actual de la empresa es sólida, con una calificación de 4.15, que se prevé

mejorará a 4.65 con las estrategias planificadas. Esto refleja la fortaleza de Disfraces María José en áreas clave como la variedad de la oferta, la reputación de la marca y la capacidad de entrega. Con la implementación de mejoras específicas en su oferta de productos, el fortalecimiento de su reputación y el establecimiento de alianzas estratégicas con socios de negocios, Disfraces María José está bien posicionada para consolidar y expandir su presencia en el mercado de disfraces. Esta expansión no solo permitirá a la empresa incrementar su cuota de mercado, sino también asegurar una posición de liderazgo sostenido en el sector, capitalizando las oportunidades y mitigando los desafíos competitivos del entorno actual.

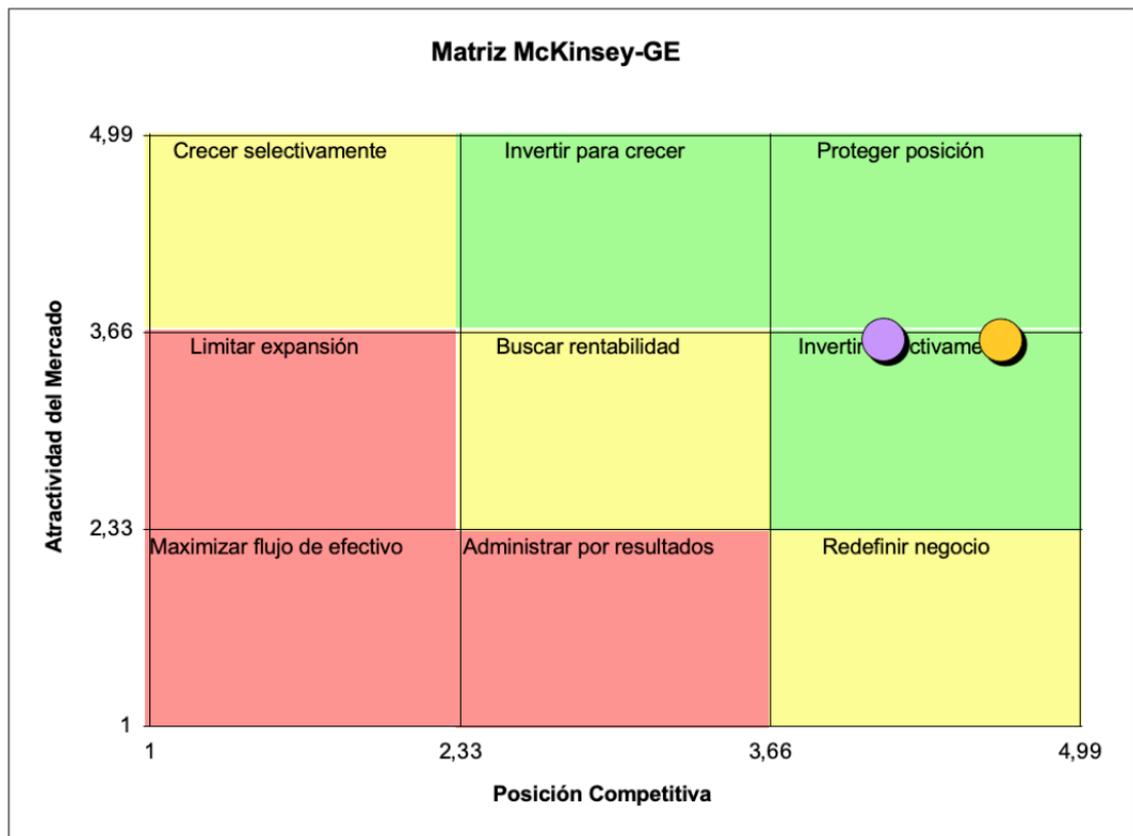
Matriz McKinsey

La Matriz McKinsey, también conocida como la Matriz de Atractividad del Mercado y Posición Competitiva, es una herramienta de análisis estratégica desarrollada por McKinsey & Company para ayudar a las empresas a evaluar sus unidades de negocio y formular estrategias eficaces. Esta matriz se basa en dos dimensiones principales: la atractividad del mercado y la fortaleza competitiva de la empresa. La atractividad del mercado se mide a través de factores como el tamaño del mercado, la tasa de crecimiento, la rentabilidad y el nivel de competencia, mientras que la fortaleza competitiva se evalúa en función de la participación de mercado, la calidad de los productos, la eficiencia operativa y la capacidad de innovación (Bradley, Hirt, & Smit, 2011).

Para Disfraces María José, la aplicación de la Matriz McKinsey es un factor determinante para identificar las áreas de mayor potencial de crecimiento y aquellas que requieren mejoras estratégicas. Al posicionar cada unidad de negocio dentro de esta matriz, la empresa puede visualizar de manera clara y estructurada dónde debe enfocarse para maximizar su retorno de inversión y fortalecer su competitividad en el mercado de disfraces. Esta herramienta no solo permite una evaluación detallada del entorno externo y de las capacidades internas, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas informadas, orientadas hacia el logro de los objetivos empresariales a largo plazo. Utilizar la Matriz McKinsey permitirá a Disfraces María José no solo mantener su relevancia en un mercado altamente competitivo, sino también impulsar su crecimiento y consolidar su posición como líder en la industria de disfraces en Cuenca.

Figura 4

Matriz McKinsey Disfraces María José



Nota. (Mogrovejo,2024)

Interpretación Matriz McKinsey

Basandose en la evaluación de la matriz McKinsey, la empresa debería concentrarse en mejorar su posición competitiva fortaleciendo su oferta de productos, expandiendo su base de clientes y mejorando su reputación de marca. Además, se recomienda invertir en tecnología y en la mejora de la experiencia del cliente para mantenerse relevante en un mercado en constante evolución.

Estrategia, Segmentación y Posicionamiento (ESP)

Estrategias

Las estrategias empresariales son los planes y acciones que una organización implementa para alcanzar sus objetivos y asegurar su competitividad en el mercado. Estas estrategias pueden ser de varios tipos, incluyendo la estrategia corporativa, la estrategia de

negocio y la estrategia funcional. Según Porter (1980), las estrategias genéricas que las empresas pueden seguir incluyen el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Cada una de estas estrategias permite a las empresas posicionarse de manera efectiva en el mercado, maximizar su rentabilidad y responder a las dinámicas del entorno competitivo.

Estrategia de Flancos

La estrategia de flancos es una táctica competitiva que se centra en atacar las debilidades de los competidores en áreas donde están menos preparados o menos protegidos (Villegas, 2010). Este tipo de estrategia es especialmente útil en mercados altamente competitivos, donde las empresas buscan formas de ganar participación de mercado sin confrontar directamente a los líderes del mercado. Según Ries y Trout (1986), la estrategia de flancos es efectiva cuando se identifica y explota una brecha en la oferta o en la atención de los competidores.

Para implementar una estrategia de flancos, una empresa debe realizar un análisis exhaustivo del mercado y de sus competidores para identificar áreas de vulnerabilidad. Estas áreas pueden incluir segmentos de mercado desatendidos, productos o servicios que no están bien cubiertos por los competidores, o aspectos operativos donde los competidores muestran debilidades. Una vez identificadas estas oportunidades, la empresa puede desarrollar productos, servicios o campañas de marketing dirigidas específicamente a estas áreas, ganando así una ventaja competitiva.

En el contexto de Disfraces María José, la estrategia de flancos debe tomar en consideración mecanismos que puedan implicar atacar a competidores más establecidos en áreas donde no están prestando suficiente atención, como la personalización de disfraces o la oferta de servicios de alquiler para eventos específicos. Por ejemplo, si un competidor se enfoca principalmente en la venta de disfraces estándar, Disfraces María José puede centrarse en ofrecer disfraces personalizados y servicios adicionales que mejoren la experiencia del cliente. Además, la empresa puede aprovechar las temporadas festivas y eventos locales para lanzar promociones específicas y captar la atención de clientes que buscan soluciones únicas y de alta calidad.

En este sentido, es importante denotar que la implementación exitosa de una estrategia de flancos requiere una comprensión profunda del mercado y de los competidores, así como la capacidad de responder rápidamente a las oportunidades y amenazas que se presenten. Al centrarse en las debilidades de los competidores y ofrecer soluciones superiores, Disfraces María José puede consolidar su posición en el mercado y expandir su base de clientes de manera efectiva.

Figura 5

Estrategia de Flancos Disfraces María José

ESTRATEGIA DE FLANCOS



	MARIA JOSE	MASKARADE	WIZARD	GABY	ABRAKADABRA	MUNDO MAGICO
MARIA JOSE		20	17	20	12	19
MASKARADE	20		19	17	15	19
WIZARD	17	19		18	11	19
GABY	20	17	18		16	14
ABRAKADABRA	12	15	11	16		15
MUNDO MAGICO	19	19	19	14	15	



Nota. (Mogrovejo,2024)

Interpretación Estrategia de Flancos

La competitividad en el mercado de disfraces es intensa, y Disfraces María José se enfrenta a varios desafíos y oportunidades para consolidar su posición. La tabla de competitividad entre Disfraces María José y sus principales competidores proporciona una visión clara de las relaciones de fuerza en el mercado, indicando áreas donde la empresa puede fortalecer su posición y explotar debilidades de los competidores.

La competencia directa es una realidad ineludible para Disfraces María José, con Maskarade y Gaby emergiendo como sus principales rivales. La tabla muestra que Disfraces María José y Maskarade están muy igualados, ambos con un puntaje de 20, lo que sugiere una rivalidad intensa. Esta paridad indica que cualquier ventaja competitiva, por pequeña que sea, puede ser decisiva. Similarmente, Gaby también representa una fuerte competencia con un puntaje alto de 20 contra Disfraces María José y Wizard, lo que subraya la necesidad de estrategias defensivas robustas.

Disfraces María José ha demostrado fortalezas notables en comparación con algunos competidores. Sin embargo, la empresa debe reconocer y enfrentar las ventajas competitivas de Gaby y Maskarade. Mientras tanto, Wizard también presenta un desafío significativo con altos puntajes de competitividad. La capacidad de Disfraces María José para mantener y mejorar su posición competitiva dependerá de su habilidad para innovar y ofrecer un valor superior a sus clientes.

Una de las áreas más prometedoras para Disfraces María José es la identificación y explotación de las debilidades de sus competidores, particularmente Abrakadabra. La tabla revela que Abrakadabra muestra puntajes bajos (12 contra Disfraces María José y 11 contra Wizard), lo que sugiere vulnerabilidades significativas. Estas debilidades representan oportunidades claras para que Disfraces María José aumente su cuota de mercado.

Para capitalizar estas oportunidades, Disfraces María José puede implementar varias acciones estratégicas. Campañas publicitarias dirigidas que destaquen las debilidades de Abrakadabra y las fortalezas de Disfraces María José pueden atraer clientes insatisfechos de la competencia. Además, la expansión de la oferta de productos y servicios en áreas donde Abrakadabra es débil puede capturar un segmento de mercado desatendido. Promociones y descuentos atractivos también pueden ser una táctica efectiva para captar clientes de Abrakadabra.

Para defenderse de competidores fuertes como Maskarade y Gaby, Disfraces María José debe implementar estrategias defensivas sólidas. La diferenciación de productos es una estrategia clave, ofreciendo disfraces exclusivos y personalizados que no se encuentren fácilmente en la competencia. Mejorar el servicio al cliente es otra táctica esencial; asegurar una experiencia excepcional desde la atención en tienda hasta el servicio post-venta puede aumentar la lealtad del cliente. Además, la creación de programas de fidelización puede incentivar a los clientes a seguir eligiendo Disfraces María José, fortaleciendo así su posición en el mercado.

Mundo Mágico, con una competitividad equilibrada, tiene el potencial de aprovechar la estabilización en su posición para atacar a flancos débiles de otros, como Abrakadabra. Disfraces María José también puede aprender de esta estrategia y buscar fortalecer su posición a través de la optimización de procesos internos, la introducción de innovaciones tecnológicas y la formación de alianzas estratégicas con otras empresas o influencers. Estas acciones no solo mejorarán la eficiencia operativa, sino que también aumentarán la visibilidad de la marca y atraerán nuevos clientes.

En conclusión, la estrategia de flancos para Disfraces María José es clara: identificar y atacar las debilidades de competidores más vulnerables como Abrakadabra, mientras se defiende y fortalece su posición frente a competidores directos fuertes como Maskarade y

Gaby. La implementación exitosa de estas estrategias permitirá a Disfraces María José no solo ganar cuota de mercado sino también consolidar su posición competitiva a largo plazo. En un mercado dinámico y desafiante, la capacidad de adaptarse y responder rápidamente a las oportunidades y amenazas será crucial para el éxito continuo de Disfraces María José. La empresa debe continuar innovando y mejorando su oferta para mantenerse relevante y competitiva, asegurando así su liderazgo en el mercado de disfraces.

Segmentación B2B

La segmentación B2B (business-to-business) es una estrategia de marketing que se centra en identificar y satisfacer las necesidades de otros negocios en lugar de los consumidores finales. Esta segmentación permite a las empresas crear ofertas específicas y personalizadas para diferentes tipos de organizaciones, optimizando así sus esfuerzos de ventas y marketing. Para Disfraces María José, la segmentación B2B implica dirigirse a instituciones y empresas que pueden beneficiarse de la alta calidad y variedad de sus disfraces, como escuelas, organizadores de eventos, compañías teatrales y empresas de entretenimiento.

Las instituciones educativas, como escuelas y universidades, representan un segmento crucial en la segmentación B2B para Disfraces María José. Estas instituciones a menudo organizan eventos que requieren disfraces, como presentaciones teatrales, festivales culturales y celebraciones temáticas. Al identificar estas necesidades específicas, Disfraces María José puede ofrecer soluciones personalizadas que incluyen disfraces duraderos, una amplia variedad de temas y estilos, y opciones de personalización. Estrategias de marketing efectivas para este segmento incluyen el desarrollo de programas de fidelización, descuentos por volumen y la realización de presentaciones en las instituciones educativas para mostrar la calidad y variedad de los productos.

Los organizadores de eventos son otro segmento clave en la estrategia B2B de Disfraces María José. Estos profesionales manejan una variedad de eventos, desde fiestas temáticas y bodas hasta eventos corporativos. La demanda de disfraces en este sector es alta y diversa, lo que requiere una oferta amplia y flexible. Para captar este mercado, Disfraces María José puede ofrecer catálogos detallados, muestras gratuitas y servicios de asesoría para la selección de disfraces. Además, establecer acuerdos de colaboración a largo plazo y ofrecer incentivos como descuentos para clientes recurrentes pueden fortalecer las relaciones comerciales y aumentar la lealtad del cliente.

Las compañías teatrales y de entretenimiento también son un segmento importante para Disfraces María José. Estas organizaciones necesitan disfraces específicos para sus producciones, valorando especialmente la autenticidad, el detalle y la durabilidad. Para satisfacer estas necesidades, Disfraces María José puede establecer relaciones cercanas

con directores de teatro y productores, ofreciendo servicios de diseño personalizado y confección a medida. Participar en ferias y exposiciones del sector teatral también puede ayudar a la empresa a fortalecer su presencia en este mercado y a establecer contactos valiosos.

Finalmente, las empresas de entretenimiento y agencias de publicidad constituyen un segmento vital en la estrategia B2B de Disfraces María José. Estas empresas organizan eventos y campañas promocionales que a menudo requieren disfraces creativos y originales. Al ofrecer una amplia gama de disfraces innovadores y servicios rápidos y eficientes, Disfraces María José puede satisfacer las demandas de este mercado. Además, establecer relaciones sólidas con estas empresas y proporcionar servicios adicionales, como el diseño de eventos temáticos completos, puede ayudar a la empresa a destacarse y a ganar una cuota de mercado significativa.

En este sentido, se puede determinar que la segmentación B2B permite a Disfraces María José identificar y atender de manera eficaz las necesidades específicas de diversas instituciones y empresas. Al ofrecer soluciones personalizadas y establecer relaciones comerciales sólidas, la empresa puede maximizar sus oportunidades de crecimiento y consolidar su posición en el mercado de disfraces.

Segmentación B2C

La segmentación B2C (business-to-consumer) es una estrategia de marketing que se enfoca en identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores individuales. Esta segmentación permite a las empresas desarrollar ofertas específicas para diferentes grupos de consumidores, basándose en características demográficas, psicográficas y de comportamiento. Para Disfraces María José, la segmentación B2C implica dirigirse a distintos tipos de consumidores que buscan disfraces para diversas ocasiones, como fiestas temáticas, eventos culturales y celebraciones personales.

Un segmento importante en la estrategia B2C de Disfraces María José son las familias con niños. Este grupo de consumidores busca disfraces para ocasiones como Halloween, fiestas de cumpleaños y eventos escolares. Los padres valoran la calidad, seguridad y creatividad de los disfraces, por lo que es crucial ofrecer productos que cumplan con estos criterios. Estrategias de marketing efectivas para este segmento incluyen la creación de colecciones temáticas, promociones especiales durante las temporadas festivas y el uso de plataformas de redes sociales para mostrar los disfraces en acción. Además, la implementación de programas de fidelización puede incentivar a las familias a realizar compras repetidas.

Otro segmento clave son los adultos jóvenes, que a menudo buscan disfraces para fiestas temáticas, eventos culturales y celebraciones como carnavales y festivales de música. Este grupo de consumidores valora la originalidad y la autenticidad de los disfraces, así como la posibilidad de personalizarlos. Disfraces María José puede captar la atención de este segmento ofreciendo una amplia variedad de disfraces únicos y personalizables, así como mediante el uso de campañas de marketing en redes sociales y colaboraciones con influencers. Además, la organización de concursos y sorteos puede aumentar el engagement y la lealtad de los clientes jóvenes.

Los entusiastas del cosplay representan otro segmento importante en la estrategia B2C de Disfraces María José. Estos consumidores buscan disfraces de alta calidad y detallados que representen fielmente a sus personajes favoritos de películas, series de televisión, videojuegos y cómics. Para atraer a este segmento, Disfraces María José puede ofrecer una línea de disfraces especializados y personalizados, así como accesorios y complementos que permitan a los consumidores completar su look. Participar en convenciones y eventos de cosplay también puede ayudar a la empresa a establecer su reputación en este nicho de mercado y a crear una comunidad de clientes leales.

Las personas que buscan disfraces para eventos especiales, como bodas temáticas, aniversarios y fiestas de disfraces, constituyen otro segmento relevante. Estos consumidores valoran la calidad y la elegancia de los disfraces, así como la posibilidad de alquilar en lugar de comprar. Disfraces María José puede satisfacer estas necesidades ofreciendo una gama de disfraces de alta calidad para alquiler y venta, así como servicios de personalización y ajuste a medida. Además, la empresa puede establecer alianzas con organizadores de eventos y empresas de catering para ofrecer paquetes completos y atraer a un mayor número de clientes.

La segmentación B2C permite a Disfraces María José identificar y atender de manera eficaz las necesidades específicas de diversos grupos de consumidores. Al desarrollar ofertas personalizadas y emplear estrategias de marketing dirigidas, la empresa puede maximizar sus oportunidades de crecimiento y consolidar su posición en el mercado de disfraces. La implementación de estas estrategias permitirá a Disfraces María José no solo aumentar sus ventas, sino también construir una base de clientes leales y satisfechos.

Protopersonas / Buyer Persona.

En el ámbito del marketing y la estrategia empresarial, las protopersonas o buyer personas son representaciones semi-ficticias de los clientes ideales basadas en datos reales y suposiciones fundamentadas sobre sus demografías, comportamientos, motivaciones y objetivos. Estas herramientas son esenciales para comprender a fondo a los clientes y

Posicionamiento

El posicionamiento es una estrategia de marketing crucial que permite a las empresas definir cómo desean que los consumidores perciban sus productos en comparación con los de la competencia (Merino et al., 2023). Según Kotler y Keller (2016), el posicionamiento consiste en diseñar la oferta y la imagen de una empresa para ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo. Para Disfraces María José, el objetivo del posicionamiento es ser reconocida como la marca líder en el mercado de disfraces en Cuenca, destacándose por la calidad, la personalización y la autenticidad de sus productos. La empresa se esfuerza por ofrecer disfraces únicos y detallados que satisfagan las necesidades de diversos segmentos del mercado, desde niños y familias hasta adultos jóvenes y entusiastas del cosplay. Disfraces María José se posiciona como la opción preferida para aquellos que buscan más que un simple disfraz, ofreciendo una experiencia completa que incluye atención al detalle, asesoramiento personalizado y un enfoque en la creatividad y la originalidad.

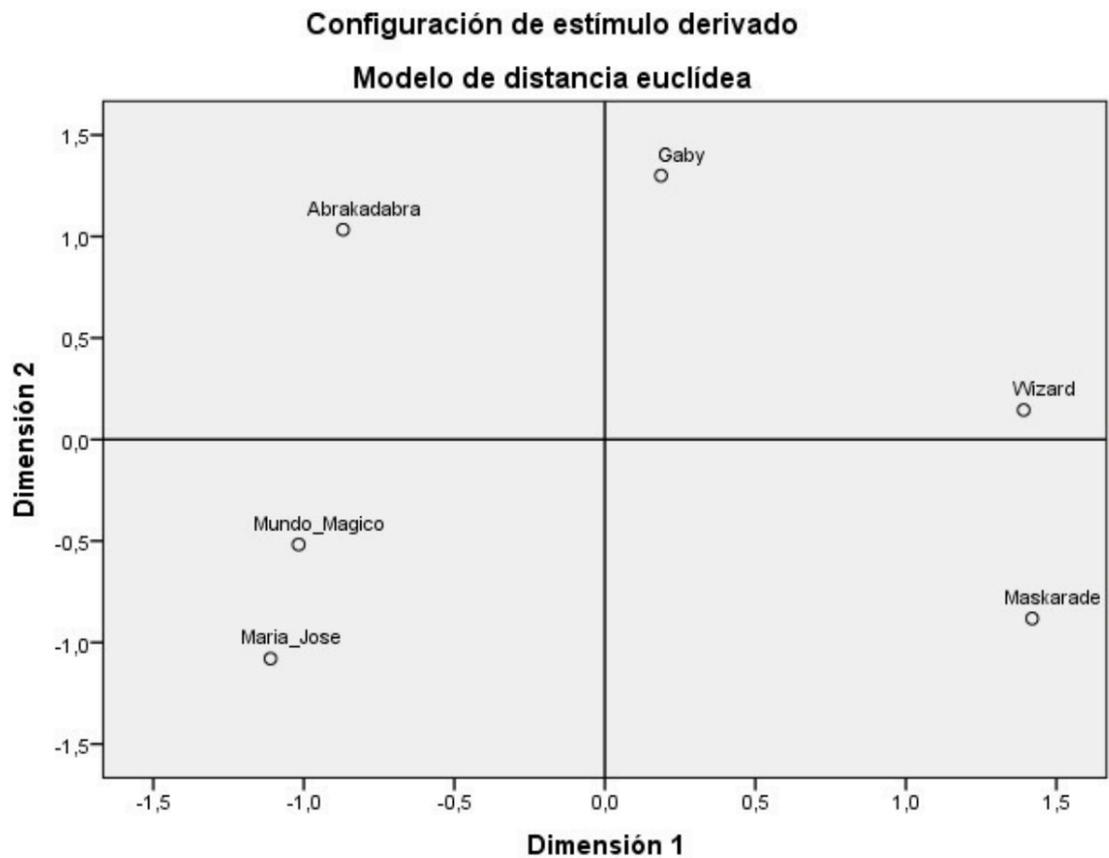
Para lograr este posicionamiento, Disfraces María José utiliza una combinación de estrategias de marketing digital, promociones en redes sociales y alianzas estratégicas con eventos locales y escuelas. La empresa también enfatiza su compromiso con la sostenibilidad, utilizando materiales ecológicos y promoviendo prácticas de producción responsables. Estas acciones no solo mejoran la percepción de la marca, sino que también fortalecen la lealtad del cliente y diferencian a Disfraces María José de sus competidores.

Mapa Perceptual

El mapa perceptual es una herramienta de análisis que permite visualizar la posición de una marca en el mercado en relación con sus competidores, basado en diferentes atributos clave. Según Wind y Mahajan (1981), los mapas perceptuales son útiles para entender cómo los consumidores perciben las diferentes marcas y productos en un espacio multidimensional. Para Disfraces María José, el mapa perceptual ayuda a identificar cómo los consumidores perciben su marca en términos de calidad, precio, variedad y personalización de los disfraces.

Figura 8

Mapa Perceptual Disfraces María José



Nota. (Mogrovejo,2024)

Interpretación del Mapa Perceptual

En el eje de calidad y autenticidad, Disfraces María José se posiciona en la parte superior, compitiendo directamente con marcas bien establecidas como Maskarade y Wizard. Los consumidores reconocen la alta calidad y el detalle en los disfraces de Disfraces María José, lo que les permite destacarse en eventos y competencias. En cuanto a la personalización, la marca también ocupa una posición privilegiada, ofreciendo opciones de diseño a medida que atraen a segmentos específicos como los entusiastas del cosplay.

En el eje de precio, Disfraces María José mantiene una estrategia competitiva, ofreciendo productos a precios accesibles sin comprometer la calidad. Esto posiciona a la empresa favorablemente contra competidores como Abrakadabra, que puede tener precios más bajos pero no ofrece la misma calidad ni opciones de personalización.

El mapa perceptual revela que Disfraces María José tiene una sólida posición en el mercado, con fortalezas claras en calidad y personalización. Sin embargo, también destaca áreas para mejorar, como la ampliación de la variedad de productos y la exploración de nuevas estrategias de marketing para aumentar su visibilidad. Al seguir utilizando el mapa perceptual para guiar sus estrategias, Disfraces María José puede continuar fortaleciendo su posición y adaptándose a las necesidades cambiantes de sus consumidores.

El análisis del mapa perceptual revela la posición relativa de Disfraces María José en el mercado de disfraces en relación con cinco competidores. La proximidad perceptual con Maskarade sugiere una similitud en la percepción del público sobre ambas marcas. Sin embargo, la distancia perceptual con Wizard y Abakadabra indica una posible diferenciación en términos de oferta y segmentación de mercado. Se recomienda que Disfraces María José refuerce su identidad de marca y clarifique su propuesta de valor única para destacarse más claramente en el mercado, capitalizando su posición cercana a Maskarade y diferenciándose de marcas como Wizard y Abakadabra

Gestión del Valor

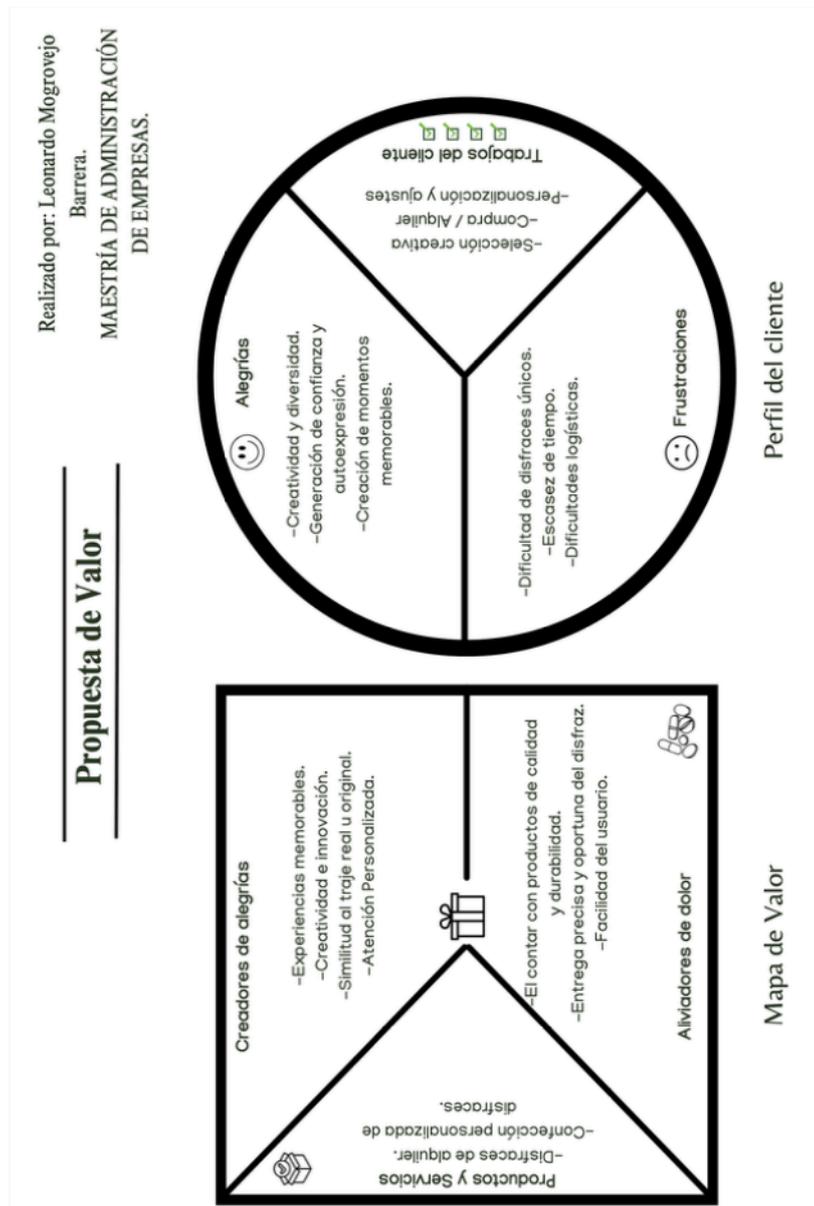
La gestión del valor es un enfoque estratégico que busca maximizar el valor percibido por los clientes a través de la optimización de los productos y servicios ofrecidos (Valenzuela y Torres, 2008). Según Kotler y Keller (2016), gestionar el valor implica no solo ofrecer productos de calidad, sino también asegurarse de que estos productos cumplan y excedan las expectativas de los clientes. Este concepto se centra en comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, asegurando que la propuesta de valor de la empresa sea clara y diferenciada. Para Disfraces María José, la gestión del valor implica ofrecer disfraces que no solo cumplan con los estándares de calidad y personalización, sino que también proporcionen una experiencia completa y satisfactoria para el cliente.

En Disfraces María José la propuesta de valor se enfoca en brindar a nuestros clientes una experiencia excepcional, ofreciéndoles productos y servicios que les brinden alegría y satisfacción en cada etapa de su interacción con nosotros. Nos comprometemos a superar las expectativas de nuestros clientes y brindarles soluciones que no solo cumplan con sus necesidades prácticas, sino que les permitan expresar su individualidad y celebrar momentos especiales de manera única y emocionante. Esto incluye una amplia gama de disfraces creativos y exclusivos, así como servicios personalizados de ajuste y entrega rápida. Nos esforzamos por convertirnos en la opción preferida para aquellos que buscan vivir

experiencias memorables a través de la caracterización con un enfoque en la calidad, la originalidad y la atención al cliente.

Figura 9

Propuesta de valor Disfraces María José



Nota. (Mogrovejo,2024)

Valor funcional

El valor funcional, una componente clave de la gestión del valor, se refiere a los beneficios prácticos y utilitarios que los productos o servicios ofrecen a los clientes. Según Zeithaml (1988), el valor funcional está relacionado con la capacidad del producto para cumplir con su propósito utilitario de manera efectiva y eficiente. En el caso de Disfraces María José, el valor funcional de sus disfraces radica en su alta calidad, durabilidad, y autenticidad. Los disfraces están diseñados para ser cómodos y resistentes, adecuados para una variedad de eventos y actividades. Además, la opción de personalización permite a los clientes adaptar los disfraces a sus necesidades y preferencias específicas, aumentando así su satisfacción y lealtad.

Marketing Mix

El marketing mix, también conocido como las 4P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción), es una herramienta fundamental en la estrategia de marketing de cualquier empresa. Según McCarthy (1964), el marketing mix ayuda a las empresas a diseñar y ajustar su oferta para satisfacer las necesidades del mercado objetivo de manera efectiva. Esta herramienta permite a las empresas analizar y coordinar sus actividades de marketing para lograr una ventaja competitiva.

Producto

El producto es el corazón del marketing mix y se refiere a los bienes o servicios que una empresa ofrece a sus clientes. Para Disfraces María José, los productos incluyen una amplia gama de disfraces de alta calidad para diversas ocasiones, desde eventos escolares y fiestas temáticas hasta convenciones de cosplay y producciones teatrales. La empresa se enfoca en la autenticidad y el detalle en cada disfraz, asegurando que sean visualmente atractivos y duraderos. Además, Disfraces María José ofrece servicios de personalización para que los clientes puedan adaptar los disfraces a sus necesidades y preferencias específicas, aumentando así el valor percibido y la satisfacción del cliente. Según Levitt (1980), la calidad del producto es crucial para establecer una buena reputación y asegurar la lealtad del cliente.

Precio

El precio es una de las variables más importantes del marketing mix y se refiere al costo que los clientes deben pagar por los productos o servicios. Según Nagle y Holden (2002), la estrategia de precios debe reflejar el valor percibido por los clientes y la posición competitiva de la empresa. Disfraces María José utiliza una estrategia de precios competitivos, ofreciendo productos de alta calidad a precios accesibles. La empresa también implementa descuentos y promociones especiales durante las temporadas festivas y eventos

importantes, lo que no solo atrae a nuevos clientes sino que también incentiva a los clientes existentes a realizar compras adicionales. La estrategia de precios de Disfraces María José está diseñada para maximizar las ventas sin comprometer la calidad del producto, asegurando que los clientes perciban un alto valor por su dinero.

Plaza

La plaza, o distribución, se refiere a cómo y dónde se ofrecen los productos a los clientes. Según Bowersox y Closs (1996), la distribución eficiente es clave para garantizar que los productos lleguen a los clientes en el momento y lugar adecuados. Disfraces María José utiliza una combinación de canales de distribución para llegar a su mercado objetivo. La empresa tiene una tienda física en Cuenca, donde los clientes pueden ver y probarse los disfraces antes de comprarlos. Además, Disfraces María José ha optimizado sus redes para ofrecer una experiencia de compra en línea fluida y conveniente. La tienda en línea permite a los clientes explorar la gama completa de productos, personalizar sus disfraces y realizar compras desde la comodidad de sus hogares. También se utilizan servicios de entrega rápida y segura para garantizar que los productos lleguen a tiempo y en perfectas condiciones.

Promoción

La promoción se refiere a las actividades que la empresa realiza para dar a conocer sus productos y persuadir a los clientes a comprarlos. Según Kotler y Armstrong (2018), la promoción efectiva es crucial para aumentar la visibilidad de la marca y estimular la demanda. Disfraces María José utiliza una variedad de estrategias de promoción para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes. Estas estrategias incluyen campañas de marketing digital en redes sociales, colaboraciones con influencers y eventos locales. La empresa también utiliza el marketing de contenidos, creando blogs y videos que destacan la calidad y la personalización de sus disfraces. Además, Disfraces María José participa en ferias y exposiciones relacionadas con el cosplay y el entretenimiento, lo que le permite interactuar directamente con su mercado objetivo y construir relaciones duraderas con los clientes.

Mockup inicial (Prototipo)

El mockup inicial desarrollado es una herramienta fundamental que gira en relación a la planificación estratégica y el diseño de productos de Disfraces María José, proporcionando una representación visual y estructurada de los principales elementos del negocio. Este mockup actuó como un lienzo integral que recopiló y organizó aspectos cruciales como las 4P del marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción), la segmentación del mercado, el posicionamiento de la marca, los canales de distribución y el concepto empresarial. Según

Osterwalder y Pigneur (2010), un mockup bien elaborado facilita la comprensión y comunicación de la propuesta de valor de una empresa, asegurando que todos los stakeholders tengan una visión clara y coherente del proyecto.

Figura 10

Mockup inicial Disfraces María José



Nota. (Mogrovejo,2024)

Interpretación estratégica del Mockup

El mockup inicial incluyó una descripción detallada de su oferta de productos, destacando la alta calidad, la personalización y la autenticidad de los disfraces. La estrategia de precios fue diseñada para ser competitiva, con promociones y descuentos que atrajeron y fidelizaron a los clientes. La distribución se realizó tanto en una tienda física en Cuenca como a través de una plataforma de comercio electrónico optimizada, garantizando una experiencia

de compra fluida y conveniente para los clientes. La promoción se centró en campañas de marketing digital y colaboraciones con influencers, lo que aumentó la visibilidad de la marca.

En términos de segmentación, el mockup identificó los principales segmentos de mercado, como familias con niños, adultos jóvenes que asisten a eventos temáticos, y entusiastas del cosplay, permitiendo adaptar las estrategias de marketing y producto a las necesidades específicas de cada grupo. El posicionamiento de Disfraces María José se enfocó en ser la opción líder en el mercado de disfraces en Cuenca, reconocida por la calidad, creatividad y autenticidad de sus productos, esto bajo el lema “Tú mejor expresión”. Los canales de distribución incluyeron tanto la tienda física como la plataforma en línea, complementados por una eficiente logística de entrega que garantizó la satisfacción del cliente.

El concepto empresarial de Disfraces María José, plasmado en el mockup, subrayó el compromiso de la empresa con la excelencia en el diseño y la producción de disfraces, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad. Este enfoque integral aseguró que todas las áreas del negocio estuvieran alineadas con la misión y visión de la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas y el logro de los objetivos organizacionales.

Validación

La validación del mockup inicial de Disfraces María José se centró en recopilar y analizar feedback sobre las 4P del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Este proceso incluyó pruebas de usuario y entrevistas con clientes potenciales y empleados, así como consultas con expertos en la industria. Los participantes evaluaron la calidad y personalización de los disfraces (Producto), la competitividad de los precios ofrecidos (Precio), la eficiencia de la tienda física y la plataforma en línea (Plaza), y la efectividad de las estrategias promocionales (Promoción). Los resultados permitieron realizar ajustes significativos para optimizar la experiencia del cliente, asegurando que la oferta de Disfraces María José estuviera alineada con las expectativas del mercado y posicionara a la empresa para el éxito.

Tabla 2*Validación 4P cliente 1*

Validación 4P (Cliente 1: Cristina Seade)			
Producto	Precio	Plaza	Promoción
"Los disfraces que alquile para mis hijos en Disfraces María José son increíbles. La calidad del material es excelente y se ven exactamente como en las fotos".	"Los precios son muy competitivos. Encontré disfraces de calidad superior a precios razonables. Además, aproveché una promoción especial para Halloween y conseguí un buen descuento. Es una excelente relación calidad-precio."	"La experiencia de alquilar por redes sociales fue muy fácil. Además, la entrega fue rápida y los disfraces llegaron en perfectas condiciones."	"Vi un anuncio de Disfraces María José en Instagram y decidí probar. La promoción de Halloween fue lo que me atrajo y no me decepcionó".

*Nota. (Mogrovejo,2024)***Tabla 3***Validación 4P cliente 2*

Validación 4P (Cliente 2: Thais Espinoza)			
Producto	Precio	Plaza	Promoción
"Como cosplayer, siempre busco disfraces detallados y auténticos. Disfraces María José superó mis expectativas. Los detalles y la personalización	"Los disfraces personalizados suelen ser caros, pero en Disfraces María José encontré precios accesibles sin sacrificar calidad. Es una	"La tienda física fue muy conveniente	"Seguí a Disfraces María José en Instagram después de ver un anuncio. Sus publicaciones son muy inspiradoras y las promociones me ayudan a

disponibles son increíbles. Finalmente encontré un lugar que entiende mis necesidades."	inversión que vale cada centavo."		mantenerme dentro de mi presupuesto para cosplay."
-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	--	----------------------------------------------------

Nota. (Mogrovejo,2024)

Tabla 4

Validación 4p cliente 3

Validación 4P (Cliente 3: Valentina Larco)			
Producto	Precio	Plaza	Promoción
"Para un evento temático, necesitábamos disfraces tradicionales y Disfraces María José nos ofreció una excelente variedad. La calidad de los disfraces era impresionante y todos los asistentes quedaron fascinados."	"Los precios son muy razonables, especialmente considerando la alta calidad de los disfraces. Además, obtuvimos un descuento por volumen, lo que fue perfecto para nuestro presupuesto."	"La tienda física en Cuenca fue una gran ventaja. Pude ver y tocar los disfraces antes de comprarlos, lo que me dio mucha confianza en la compra. El personal fue muy servicial y atento."	"Descubrí Disfraces María José a través de una promoción en Instagram. La campaña fue muy bien hecha y me convenció de visitar la tienda. Fue una estrategia de marketing muy efectiva."

Nota. (Mogrovejo,2024)

Tabla 5

Validación 4p cliente 4

Validación 4P (Cliente 4: Andrea Duche)			
Producto	Precio	Plaza	Promoción
"Alquilé un traje de danza tradicional para mi hija en Disfraces María José y quedé encantada. La calidad del material es excelente y el diseño es hermoso. Mi hija estaba feliz y se veía increíble en su presentación."	"El precio de alquiler fue muy accesible. Encontré un traje de alta calidad a un costo razonable, lo que me permitió ahorrar sin sacrificar la calidad. Además, había promociones que hicieron la oferta aún más atractiva."	"Visité la tienda física en Cuenca y la experiencia fue excelente. El personal fue muy amable y me ayudaron a encontrar el traje perfecto".	"Me enteré de la promoción de alquiler de trajes de danza a través de una publicación en Facebook. La promoción fue clara y me motivó a visitar la tienda. Definitivamente, seguiré sus redes sociales para futuras promociones."

Nota. (Mogrovejo,2024)

Tabla 6

Validación 4p cliente 5

Validación 4P (Cliente 5: Sofia Molina)			
Producto	Precio	Plaza	Promoción
"Necesitábamos trajes de danza tradicionales para una competencia y Disfraces María José nos proporcionó exactamente lo que buscábamos. Los trajes eran de alta calidad y muy	"Los precios de alquiler eran muy razonables y se ajustaban bien a nuestro presupuesto. Además, recibimos un descuento por alquilar varios trajes, lo que fue una gran ayuda."	"La tienda física en Cuenca fue muy conveniente para nosotros."	"Nos enteramos de Disfraces María José a través de una recomendación de un familiar"

detallados, perfectos para nuestros bailarines."			
--------------------------------------------------	--	--	--

Nota. (Mogrovejo,2024)

CAPÍTULO 4:

4. GERENCIA FINANCIERA

Descripción General

Descripción Empresarial

Disfraces María José se ha posicionado como una empresa que combina tradición y modernidad en la confección, alquiler y personalización de disfraces, enfocándose en resaltar la riqueza cultural a través de sus productos. La creciente demanda de productos textiles artesanales de alta calidad y sostenibles ha impulsado a la empresa a alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), asegurando que cada disfraz no solo cumpla con las expectativas de autenticidad, sino que también responda a las exigencias actuales de responsabilidad social y ambiental. Según Kotler y Armstrong (2018), las empresas que integran la sostenibilidad en su modelo de negocio no solo contribuyen al bienestar global, sino que también fortalecen su competitividad en el mercado. En este contexto, Disfraces María José se distingue por ofrecer productos que cumplen con altos estándares de calidad, utilizando materiales duraderos y técnicas de confección que preservan la esencia cultural de cada diseño, lo que la posiciona como un referente en su sector.

Descripción del Proyecto

Nuestro proyecto se enfoca en generar trajes innovadores, que permitan una personificación efectiva social y cultural, que mantenga los arraigos tradicionales y autóctonos de cada región, temporada, superhéroes, etc.

En este sentido, Disfraces María José se destaca por su compromiso con el uso de productos amigables con el medio ambiente en la confección de sus trajes, garantizando que cada pieza no solo cumpla con las normativas de calidad, sino que también sea una opción sostenible para sus clientes. Nuestro proyecto se enfoca en crear trajes innovadores que permitan una personificación auténtica y efectiva, respetando y resaltando los arraigos tradicionales y autóctonos de cada región, temporada o temática, ya sea para representar superhéroes o personajes culturales. Este enfoque asegura que cada disfraz no solo sea de alta calidad, sino que también esté alineado con valores sociales y culturales.

El gasto de capital involucrado en este proyecto de inversión asciende a \$77,281.00, distribuido entre \$28,385.00 destinados a activos fijos, como maquinaria (\$4,755), sistemas de gestión y software, muebles, vehículos, instalaciones y mobiliario de oficina, y \$40,640.00 asignados a capital de trabajo, principalmente para inventario. Aunque se contempla la adquisición de maquinaria, no se menciona específicamente la compra de nuevas máquinas adicionales para la confección de disfraces, lo que podría requerir una futura inversión si se busca expandir la capacidad productiva del negocio.

Financiamiento del Proyecto

Según Smith (2020), encontrar una tasa de financiamiento favorable es crucial para maximizar los recursos y asegurar el éxito de cualquier proyecto, ya que influye directamente en la sostenibilidad financiera y en la capacidad de reinversión

Es en este sentido que, en la búsqueda de financiamiento para nuestro proyecto, hemos analizado diversas opciones de crédito ofrecidas por varias instituciones financieras. Evaluamos las tasas de interés de las siguientes entidades a nivel local:

- **Cooperativa JEP:** 15.9%
- **Banco del Pacífico:** 15.6%
- **Banco de Guayaquil:** 15.6%
- **Banco del Austro:** 15.5%

De estas opciones, es el Banco del Austro la entidad bancaria que presenta una tasa de interés más baja, con un 15.5%. Esta tasa inferior ofrece un costo total del préstamo más reducido, resultando en menores pagos de intereses, y aunque la diferencia en tasas pueda parecer marginal, el ahorro acumulado puede ser considerable. Estos ahorros no solo optimizan el uso de nuestros recursos financieros, sino que también favorecen la viabilidad y el éxito del proyecto al liberar fondos para otras inversiones o necesidades.

Costo Capital Promedio Ponderado

Una métrica crucial para la valoración de proyectos y la toma de decisiones financieras es el costo de capital promedio ponderado, también conocido como WACC por sus siglas en inglés, refleja el costo promedio de los recursos utilizados para financiar una empresa.

El WACC se calcula ponderando los costos de las diversas fuentes de capital, como deuda y capital propio, según su proporción en la estructura de capital de la empresa. Para establecer una tasa de descuento adecuada en modelos financieros y para evaluar la rentabilidad de las inversiones, este indicador es esencial. Como señalan Brigham y Ehrhardt (2019), el WACC no solo indica el costo de financiamiento, sino que también sirve como referencia para determinar si las inversiones generan rendimientos suficientes para cubrir los costos asociados.

En este sentido, para Disfraces María José se calculó el Costo de Capital Promedio Ponderado tomando en consideración tanto los recursos propios, así como la deuda a ser financiada.

Tabla 7

Inversión requerida

Inversión requerida	\$ 77.281,00	
Deuda	\$ 30.912,40	40%
Recursos propios	\$ 46.368,60	60%

Nota. (Mogrovejo,2024)

La inversión requerida para el proyecto es de \$77.281.00. De esta cantidad, \$30,912.40 (40%) se financiarán a través de deuda, mientras que \$46,368,60 (60%) provendrán de recursos propios. Esta estructura de financiamiento ofrece un equilibrio estratégico entre el capital externo e interno. La proporción de deuda al 40% proporciona la oportunidad de aprovechar los beneficios fiscales asociados con los intereses deducibles, lo cual puede reducir el costo efectivo del financiamiento. A su vez, el aporte de recursos propios del 60% minimiza el riesgo financiero y refleja un sólido compromiso por parte del propietario con el proyecto, lo que puede fortalecer la confianza de los acreedores y otras partes interesadas. Este enfoque equilibrado es crucial para optimizar el costo de capital y asegurar la viabilidad financiera del proyecto.

Tabla 8

Cálculo del CCPP

CALCULO DEL CCPP	
Costo de la deuda (Kd)	9,88%
Costo deuda desp. Imp (ki)	6,30%
Costo de rec. Propios (ks)	14,00%
Participación deuda (wd)	40%
Particip. rec. Propios (ws)	60%
CCPP (ka)	12,35%

Nota. (Mogrovejo,2024)

El cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) actualizado muestra una tasa de 12,35%, que refleja el costo promedio ponderado del capital utilizado en el proyecto. Este resultado se obtiene al combinar el costo de la deuda y el costo de los recursos propios, ajustado por sus respectivas participaciones en la estructura de financiamiento. La deuda, con un costo nominal del 9,88%, tiene un costo efectivo post-impuestos de 6,30%, lo que significa que, después de deducir los beneficios fiscales asociados, el costo real de la deuda es menor. Por otro lado, el costo de los recursos propios es del 14,00%. Dado que la deuda representa el 40% de la estructura de financiamiento y los recursos propios el 60%, el CCPP pondera estos costos en función de sus proporciones respectivas, resultando en una tasa global de 12,35%. Esta tasa refleja el costo promedio de obtener capital para el proyecto, considerando tanto el financiamiento externo como el interno, y proporciona una visión completa del costo del capital que la empresa debe tener en cuenta al tomar decisiones de inversión.

Flujos de Efectivo del Proyecto

Tabla 9

Inventario

Disfraces			
CATEGORIZACIÓN DISFRACES	VALOR UNITARIO	UNIDADES ACTUALES	TOTAL
Disfraz categoria 1	\$ 30	94	\$ 2.820
Disfraz categoria 2	\$ 70	103	\$ 7.210
Disfraz categoria 3	\$ 85	57	\$ 4.845
Disfraz categoria 4	\$ 130	12	\$ 1.560
Disfraz categoria 5	\$ 350	12	\$ 4.200
Disfraz autos alegoricos / telas	\$ 110	3	\$ 330
Disfraz categoria 1 niños	\$ 25	124	\$ 3.100
Disfraz categoria 2 niños	\$ 60	120	\$ 7.200
Disfraz categoria 3 niños	\$ 75	23	\$ 1.725
Disfraz categoria 4 niños	\$ 100	51	\$ 5.100
Disfraz categoria 5 niños	\$ 250	10	\$ 2.500

Nota. (Mogrovejo,2024)

El inventario inicial del proyecto, valorado en \$40,590, fue proyectado con el fin de que el mismo servirá como base para iniciar las operaciones, aunque se espera que con el tiempo, y a medida que se implemente un análisis de mercado más detallado, la producción se ajuste de manera más precisa a la demanda real. A pesar de la adquisición de nuevas máquinas para la confección, aún no se ha establecido un número específico de disfraces a

fabricar cada año, lo que refuerza la necesidad de planificar mejor el volumen de producción en función de la demanda proyectada.

El presupuesto total del proyecto incluye una inversión en maquinaria de \$4,755, destinada a la compra de equipos esenciales como máquinas de coser, cortadoras y lavadoras. Se asignan \$150 para la adquisición de sistemas de gestión y software, mientras que los muebles y enseres, que incluyen vitrinas, percheras y maniqués, suman \$1,410. Además, se prevé una inversión de \$10,000 para la adquisición de un vehículo, esencial para las operaciones logísticas del negocio. El acondicionamiento del local comercial, que será ubicado en el hogar, tiene un costo de \$10,500, asegurando la adecuación del espacio para el desarrollo de las actividades. Por último, el mobiliario de oficina, que comprende escritorios, sillas, archivadores y equipos necesarios, alcanza un total de \$1,570. Estos gastos, en su conjunto, permiten la correcta instalación y equipamiento de las áreas clave para la operativa eficiente del proyecto.

Tabla 10

Activos Fijo Empresariales

NOMBRE	COSTO UNIT	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Maquinaria			
Maquina overlock	\$ 595	1	\$ 595
Maquina de coser	\$ 1.495	2	\$ 2.990
Cortadora	\$ 135	2	\$ 270
Lavadora	\$ 600	1	\$ 600
Maquina de planchar	\$ 300	1	\$ 300
Sistemas de gestión y software			
Sistema ABAGO / facturacion e inventario	\$ 150	1	\$ 150
Muebles y enseres			
Vitrinas	\$ 140	3	\$ 420
Percheras tipo 1	\$ 45	5	\$ 225
Percheras tipo 2	\$ 90	2	\$ 180
Maniquies	\$ 52	5	\$ 260
Vestidores	\$ 200	1	\$ 200
Ganchos ropa	\$ 0,50	250	\$ 125,00
Vehiculos			
Auto empresa entrega	\$ 10.000	1	\$ 10.000
Instalaciones			
Local comercial	\$ 10.500	1	\$ 10.500
Mobiliario de oficina			
Escritorios y sillas	\$ 120	1	\$ 120
Archivadores	\$ 150	1	\$ 150
Equipos de oficina			\$ 1.300

Nota. (Mogrovejo,2024)

En cuanto a la depreciación de los activos fijos, su análisis muestra cómo se distribuye el costo y la depreciación acumulada a lo largo del tiempo para cada tipo de activo, así como su valor residual después de 5 años y su valor de mercado actual. La maquinaria, adquirida por \$4,755, tiene una depreciación anual de \$475.50, con una depreciación acumulada de \$2,378 después de 5 años, y un valor residual contable de \$2,378. Su valor de mercado actual es de \$11,000. Los muebles y enseres, valorados en \$1,410, tienen una depreciación anual de \$141, con una acumulación de \$282 y un valor residual de \$1,128. Los vehículos, con un costo inicial de \$10,000, presentan una depreciación anual de \$1,000 y una depreciación acumulada de \$5,000, dejando un valor residual de \$5,000. Las instalaciones, con un valor de \$10,500 y una depreciación anual de \$525, acumulan \$1,050 en depreciación, resultando en un valor residual de \$9,450 y un valor de mercado de \$7,800. Finalmente, el mobiliario de oficina, que costó \$1,570, tiene una depreciación anual de \$157 y una acumulación de \$785, con un valor residual de \$785 y un valor de mercado de \$700. El total de los gastos de depreciación anuales es de \$1,141, y el valor de mercado total de todos los activos después de 5 años es de \$19,500.

Tabla 11

Depreciación de Activos Fijos

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS					
ACTIVO	VALOR COMPRA	GASTOS DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VL después de 5 años	Valor de Mercado
Maquinaria	\$ 4.755	\$ 475,50	\$ 2.378	\$ 2.378	\$ 11.000,00
Muebles y enseres	\$ 1.410	\$ 141	\$ 282	\$ 1.128	
Vehiculos	\$ 10.000	\$ 1.000	\$ 5.000	\$ 5.000	
Instalaciones	\$ 10.000	\$ 500	\$ 1.000	\$ 9.000	\$ 7.800,00
Mobiliario de oficina	\$ 1.570	\$ 157	\$ 785	\$ 785	\$ 700,00
	TOTAL	\$ 1.141,00		\$ 18.290,50	19.500,00

Nota. (Mogrovejo,2024)

El análisis de las depreciaciones, basado en la nueva tabla de activos fijos, muestra la distribución anual de la depreciación para varios activos a lo largo de su vida útil. La maquinaria, valorada en \$4,755 y con una vida útil de 10 años, presenta una depreciación

anual de \$475.50, acumulando \$2,378 al cabo de cinco años, con un valor residual de \$2,378. Los muebles y enseres, con un costo de \$1,410 y una vida útil de 10 años, tienen una depreciación anual de \$141, acumulando \$282 después de cinco años, dejando un valor residual de \$1,128 y un valor de mercado estimado de \$11,000.

El vehículo, que costó \$10,000 y tiene una vida útil de 10 años, presenta una depreciación anual de \$1,000, acumulando \$5,000 en depreciación después de cinco años y dejando un valor residual de \$5,000. Las instalaciones, con un valor de \$10,000 y una vida útil de 20 años, tienen una depreciación anual de \$500, acumulando \$1,000 en cinco años y un valor residual de \$9,000, con un valor de mercado de \$7,800. Finalmente, el mobiliario de oficina, valorado en \$1,570 y con una vida útil de 10 años, muestra una depreciación anual de \$157, acumulando \$785 al cabo de cinco años, dejando un valor residual de \$785 y un valor de mercado de \$700.

En total, el valor residual combinado de todos los activos depreciables al cabo de cinco años es de \$18,290.50, y la depreciación anual de todos los activos asciende a \$1,141.00. Estos valores permiten proyectar una evaluación precisa del estado de los activos y su valor contable a lo largo del tiempo.

Tabla 12

Depreciaciones

DEPRECIACIONES								
	Valor	Vida útil años	1	2	3	4	5	6
Instalacion	\$ 10.500,00	20	\$ 525,00	\$ 525,00	\$ 525,00	\$ 525,00	\$ 525,00	\$ 525,00
Depreciación acumulada			\$ 525,00	\$ 1.050,00	\$ 1.575,00	\$ 2.100,00	\$ 2.625,00	\$ 3.150,00
Valor residual contable			\$ 9.975,00	\$ 9.450,00	\$ 8.925,00	\$ 8.400,00	\$ 7.875,00	\$ 7.350,00
Vehiculo	\$ 10.000,00	10	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Depreciación acumulada			\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00
Valor residual contable			\$ 9.000,00	\$ 8.000,00	\$ 7.000,00	\$ 6.000,00	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00
Maquinaria	\$ 4.755,00	10	\$ 475,50	\$ 475,50	\$ 475,50	\$ 475,50	\$ 475,50	\$ 475,50
Depreciación acumulada			\$ 475,50	\$ 951,00	\$ 1.426,50	\$ 1.902,00	\$ 2.377,50	\$ 2.853,00
Valor residual contable			\$ 4.279,50	\$ 3.804,00	\$ 3.328,50	\$ 2.853,00	\$ 2.377,50	\$ 1.902,00
Muebles y encerres	\$ 1.410,00	10	\$ 141,00	\$ 141,00	\$ 141,00	\$ 141,00	\$ 141,00	\$ 141,00
Depreciación acumulada			\$ 141,00	\$ 282,00	\$ 423,00	\$ 564,00	\$ 705,00	\$ 846,00
Valor residual contable			\$ 1.269,00	\$ 1.128,00	\$ 987,00	\$ 846,00	\$ 705,00	\$ 564,00
Mobiliario de oficina	\$ 1.570	10	\$ 157,00	\$ 157,00	\$ 157,00	\$ 157,00	\$ 157,00	\$ 157
Depreciación acumulada			\$ 157,00	\$ 314,00	\$ 471,00	\$ 628,00	\$ 785,00	\$ 942,00
Valor residual contable			\$ 1.413,00	\$ 1.256,00	\$ 1.099,00	\$ 942,00	\$ 785,00	\$ 628,00
Valor residual total de depreciables			\$ 25.936,50	\$ 23.638,00	\$ 21.339,50	\$ 19.041,00	\$ 16.742,50	\$ 14.444,00
Depreciación total anual			\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50

Nota. (Mogrovejo,2024)

El análisis de los flujos de efectivo del proyecto revela una inversión inicial total de \$77,281.00, que se distribuye entre el costo de activos fijos y el capital de trabajo. La inversión en activos fijos asciende a \$28,385.00, mientras que el capital de trabajo necesario es de \$40,640.00, compuesto principalmente por inventario valorado en \$40,590.00 y gastos acumulados de \$50.00. Los costos operativos anuales se estiman en \$8,256.00, que incluyen costos fijos igualmente valorados en \$8,256.00, distribuidos entre el salario de un empleado (\$5,520.00), beneficios sociales (\$1,656.00) y servicios básicos (\$1,080.00). Este desglose proporciona una visión clara de los requerimientos financieros iniciales y operativos del proyecto, esenciales para la planificación y gestión eficiente de los recursos.

Tabla 13*Flujo de Efectivo del Proyecto*

FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO		
INVERSION INICIAL		\$ 77.281,00
COSTO DE ACTIVOS FIJOS		\$ 28.385,00
Maquinaria	\$ 4.755	
Sistemas de gestión y software	\$ 150	
Muebles y enseres	\$ 1.410	
Vehiculos	\$ 10.000	
Instalaciones	\$ 10.500	
Mobiliario de oficina	\$ 1.570	
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 40.640
activo corriente		
Inventario	\$ 40.590	
pasivo corriente		
gastos acumulados	\$ 50,00	
Costos operativos anuales		\$ 8.256,00
Costos fijos anuales		8.256,00
Salario del personal 1 empleado	\$ 5.520,00	
Beneficios sociales	\$ 1.656,00	
Servicios básicos	\$ 1.080,00	

Nota. (Mogrovejo,2024)

Tabla 14*Estimado de ingresos por periodos anuales*

Estimado de Ingresos						
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingreso	60000,00	61200,00	62424	63672,48	64945,93	66244,85

Nota. (Mogrovejo,2024)

El análisis de los flujos de efectivo operativos proyectados para los primeros seis años del proyecto muestra un incremento gradual tanto en los ingresos anuales como en los costos fijos, que aumentan en proporción a la inflación.

Ingreso anual: Comienza en \$60,000 en el primer año y crece hasta \$66,244.85 en el sexto año, lo que representa un aumento anual aproximado del 2% al 3%.

Costos fijos excepto depreciación: Estos costos inician en \$8,256.00 y aumentan gradualmente hasta \$9,570.97 en el año seis debido a la inflación.

Depreciación: La depreciación anual se mantiene constante en \$2,298.50 cada año, lo que refleja la depreciación de los activos fijos a lo largo de su vida útil.

Utilidad operativa: La utilidad operativa crece de \$49,445.50 en el primer año a \$54,375.38 en el sexto año, mostrando una mejora sostenida en la eficiencia operativa a medida que aumentan los ingresos, pese al incremento de costos.

Intereses y participaciones: Esta línea parece reflejar una tasa fija, con pequeñas variaciones entre los años, comenzando en \$17,923.994 y aumentando ligeramente a \$19,711.076 en el año seis.

Utilidad neta: La utilidad neta sube de \$31,521.51 en el primer año a \$34,664.31 en el sexto año, lo que indica una ganancia constante a pesar del incremento de costos fijos y financieros.

En general, el proyecto muestra un crecimiento moderado tanto en los ingresos como en la utilidad neta, con un manejo estable de los costos operativos y un incremento previsible debido a la inflación. Esto sugiere una viabilidad sostenida y un aumento gradual de la rentabilidad a lo largo del tiempo.

Tabla 15*Flujo de Efectivo Operativo*

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INGRESO ANUAL	\$ 60.000,00	\$ 61.200,00	\$ 62.424,00	\$ 63.672,48	\$ 64.945,93	\$ 66.244,85

COSTOS FIJOS EXCEPTO DEPRECIACIÓN	\$ 8.256,00	\$ 8.503,68	\$ 8.758,79	\$ 9.021,55	\$ 9.292,20	\$ 9.570,97
DEPRECIACIÓN	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 49.445,50	\$ 50.397,82	\$ 51.366,71	\$ 52.352,43	\$ 53.355,23	\$ 54.375,38
INTERESES Y PARTICIPACIONES	\$ 17.923,994	\$ 18.269,210	\$ 18.620,432	\$ 18.977,754	\$ 19.341,270	\$ 19.711,076
UTILIDAD NETA	\$ 31.521,51	\$ 32.128,61	\$ 32.746,28	\$ 33.374,67	\$ 34.013,96	\$ 34.664,31
DEPRECIACIÓN	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50	\$ 2.298,50
FE INCREMENTAL	\$ 33.820,01	\$ 34.427,11	\$ 35.044,78	\$ 35.673,17	\$ 36.312,46	\$ 36.962,81

Nota. (Mogrovejo,2024)

El flujo terminal del proyecto, que asciende a \$19,907.60, se compone de varios elementos clave que reflejan el valor final y la recuperación de inversiones. Este flujo incluye el valor residual de los activos, que se estima en \$19,500.00, representando el valor de mercado (VM) al momento de la venta. Adicionalmente, se recupera el capital de trabajo, que es de \$407.60, resultando en un valor líquido (VL) de \$18,290.50 tras la deducción de costos. El flujo terminal también considera un ahorro en impuestos de \$407.60, lo que incrementa el flujo de efectivo final a \$19,092.40. En resumen, el flujo terminal refleja la suma del valor residual de los activos, la recuperación del capital de trabajo y los ahorros fiscales, proporcionando una visión completa de la disposición de los activos y el retorno final del proyecto.

Tabla 16

Flujo Terminal

FLUJO TERMINAL	\$ 19.907,60
Valor residual de los activos	\$ 19.500,00
Recuperación del capital de trabajo	\$ 407,60

VM	19.500,00	FE por venta
VL	18.290,50	19.092,40
	1.209,50	
Ahorro imp.	407,60	

Nota. (Mogrovejo,2024)

Flujo del Inversionista

El monto del préstamo solicitado es de \$30,912.40, con una tasa de interés del 15.5% anual, la cual se ofrece por parte del Banco del Austro y un plazo de amortización de 6 años. La forma de amortización elegida es el sistema alemán, en el cual los pagos totales son variables y el pago de capital es constante. En este sistema, los pagos iniciales incluyen una mayor proporción de intereses, lo que se ajusta a lo largo del tiempo, de modo que la carga de intereses disminuye gradualmente a medida que se amortiza el principal. Este método permite una previsión clara de los pagos periódicos y una estructura de deuda que refleja una disminución progresiva del saldo de capital a lo largo del plazo del préstamo.

Tabla 17

Monto del préstamo y tasas de interés

Monto del Préstamo	\$ 30.912,40
Tasa de Interés	15,5%
Plazo	6 años
Forma de amortización	Sistema alemán

Institución financiera	Tasa de Interés
Cooperativa JEP	15,9%
Banco del Pacífico	15,6%
Banco de Guayaquil	15,6%
Banco del Austro	15,5%



Nota. (Mogrovejo,2024)

Tablas de Amortización

El sistema de amortización francés y el alemán presentan diferencias clave en la estructura de los pagos y el impacto financiero a lo largo del plazo del préstamo. En el sistema francés, los pagos son fijos a lo largo de los seis años. Para un préstamo de \$30,912.40 con una tasa de 15.5%, la cuota anual es constante en \$8,278.47. El interés pagado en el primer año es de \$4,791.42, y la amortización del capital es de \$3,487.05, reduciendo el saldo a \$27,425.35. En el segundo año, el interés disminuye a \$4,250.93 y la

amortización del capital aumenta a \$4,027.54, y este patrón continúa hasta el sexto año, donde el interés es de \$1,110.96 y el pago del capital alcanza los \$7,167.51, eliminando el saldo de la deuda. El total de intereses pagados en este sistema es de \$17,647.48.

En contraste, el sistema alemán utiliza un enfoque diferente en el que la amortización del capital es constante y los pagos decrecen con el tiempo. Para el mismo préstamo de \$30,912.40 y tasa del 15.5%, el pago del primer año es de \$9,943.49, con \$4,791.42 en intereses y \$5,152.07 en amortización de capital, lo que reduce el saldo a \$25,760.33. En el segundo año, el interés baja a \$3,992.85 y el pago total a \$9,144.92, continuando con este patrón hasta el sexto año, cuando el pago total es de \$5,950.64, con \$798.57 en intereses y \$5,152.07 en amortización, eliminando así el saldo. El total de intereses pagados en este sistema es de \$15,971.41, lo que refleja un ahorro de \$1,676.07 en comparación con el sistema francés.

En resumen, el sistema alemán resulta más económico en términos de intereses totales debido a su estructura de amortización constante, mientras que el sistema francés ofrece pagos más uniformes pero implica un costo mayor en intereses.

Tabla 18

Tabla de amortización Sistema Francés

Tabla de amortización Sistema Francés				
CAPITAL	\$ 30.912,40			
TASA	15,5%			
PLAZO ANUAL	6			
AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	\$ 8.278,47	\$ 4.791,42	\$ 3.487,05	\$ 27.425,35
2	\$ 8.278,47	\$ 4.250,93	\$ 4.027,54	\$ 23.397,80
3	\$ 8.278,47	\$ 3.626,66	\$ 4.651,81	\$ 18.745,99
4	\$ 8.278,47	\$ 2.905,63	\$ 5.372,84	\$ 13.373,15
5	\$ 8.278,47	\$ 2.072,84	\$ 6.205,64	\$ 7.167,51
6	\$ 8.278,47	\$ 1.110,96	\$ 7.167,51	\$ -
		\$ 17.647,48		

Nota. (Mogrovejo,2024)

Tabla 19

Tabla de amortización sistema alemán

Tabla de amortización sistema alemán

CAPITAL	\$ 30.912,40			
TASA	15,5%			
PLAZO	6			
AÑO	CUOTA	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	\$ 9.943,49	\$ 4.791,42	\$ 5.152,07	\$ 25.760,33
2	\$ 9.144,92	\$ 3.992,85	\$ 5.152,07	\$ 20.608,27
3	\$ 8.346,35	\$ 3.194,28	\$ 5.152,07	\$ 15.456,20
4	\$ 7.547,78	\$ 2.395,71	\$ 5.152,07	\$ 10.304,13
5	\$ 6.749,21	\$ 1.597,14	\$ 5.152,07	\$ 5.152,07
6	\$ 5.950,64	\$ 798,57	\$ 5.152,07	\$ -
		\$ 15.971,41		

Nota. (Mogrovejo,2024)

Flujo inversionista

El flujo del inversionista se refiere a la proyección de los ingresos y egresos esperados que un inversor recibirá de su inversión a lo largo del tiempo, considerando tanto los ingresos operativos como los gastos asociados a la misma. Este flujo es crucial para evaluar la rentabilidad y viabilidad financiera de una inversión, ya que permite a los inversores entender cómo se distribuirán los beneficios y las cargas financieras a lo largo del período de inversión (Brealey, Myers, & Allen, 2019). Incluye los flujos de efectivo generados por las operaciones de la inversión, así como las salidas de efectivo por conceptos como pagos de intereses, amortización de deudas y otros costos relacionados. Además, este análisis incorpora los flujos de efectivo que se generan por el financiamiento que se espera contratar para el proyecto, lo cual es esencial para prever cómo el apalancamiento financiero afectará tanto los costos como los retornos futuros del inversionista. El análisis del flujo del inversionista no solo ayuda a evaluar la viabilidad del proyecto, sino también el impacto del financiamiento sobre la rentabilidad esperada, facilitando la planificación financiera y la gestión de riesgos (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2020). En este sentido, para Disfraces María José, se presenta el siguiente:

Tabla 20

Flujo del inversionista utilizando sistema alemán

FLUJO DEL INVERSIONISTA UTILIZANDO SISTEMA ALEMAN							
	0	1	2	3	4	5	6
Inversión inicial	- 77.281,00	33.820,01	34.427,11	35.044,78	35.673,17	36.312,46	56.870,41
Desembolso del préstamo	30.912,40						
Pago capital		5.152,07	5.152,07	5.152,07	-5.152,07	-5.152,07	-5.152,07
Pago interes (inc. aho. Imp.)		-4.791,42	-3.992,85	-3.194,28	-2.395,71	-1.597,14	-798,57
Ahorro impuestos por intereses		1.772,83	1.477,36	1.181,88	886,41	590,94	295,47
FE INCREMENTAL NETO	- 46.368,60	35.953,48	37.063,68	38.184,45	29.011,81	30.154,19	51.215,24

Nota. (Mogrovejo,2024)

El flujo del inversionista utilizando el sistema alemán se caracteriza por una serie de transacciones financieras a lo largo del tiempo, reflejando tanto las entradas como las salidas de efectivo asociadas con la inversión y el préstamo. En el año 0, la inversión inicial es de \$77,281.00, mientras que se recibe un desembolso de préstamo de \$30,912.40. A partir del año 1, los pagos de capital son constantes a \$5,152.07 anuales, mientras que los pagos de intereses, que incluyen el ahorro por impuestos, disminuyen progresivamente debido a la

reducción del saldo de la deuda. El ahorro en impuestos por intereses comienza en \$1,772.83 en el primer año y se reduce a \$295.47 en el sexto año.

El flujo de efectivo incremental neto refleja la diferencia entre los ingresos y los egresos de la inversión. En este contexto, el flujo de efectivo incremental neto es negativo al inicio debido a la inversión inicial (\$46,368.60 en el año 0), pero se vuelve positivo a partir del año 1, con \$35,953.48, y aumenta progresivamente, alcanzando \$51,215.24 en el año 6. Este flujo positivo es indicativo de una rentabilidad creciente a medida que los pagos de intereses disminuyen y el capital se amortiza, beneficiando al inversionista con un retorno neto favorable a lo largo del tiempo.

Tabla 21

Indicadores financieros clave para inversión

Costo de capital	12,35%
Valor presente neto	102.431,14
Tasa Interna de retorno	75,21%

Nota. (Mogrovejo,2024)

El análisis financiero del proyecto muestra resultados altamente positivos en términos de rentabilidad y viabilidad. El costo de capital, que asciende a 12,35%, representa el costo promedio ponderado de los recursos utilizados para financiar el proyecto, reflejando el retorno mínimo requerido por los inversores para compensar el riesgo asumido. Con un Valor Presente Neto (VPN) de \$102,431.14, el proyecto genera un valor económico adicional al superar el costo de capital, lo que indica que los ingresos esperados, descontados al presente, exceden los costos iniciales de inversión. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 75,21% es significativamente superior al costo de capital, lo que sugiere que el proyecto ofrece una rentabilidad excelente y supera ampliamente las expectativas de rendimiento requeridas por los inversores. En conjunto, estos indicadores financieros demuestran que el proyecto no solo es viable, sino que también es altamente rentable, generando beneficios significativos para los inversionistas.

Análisis de Escenarios

En el análisis financiero del proyecto, se contemplarán dos escenarios distintos para evaluar su viabilidad y riesgo: un escenario positivo y uno negativo. El escenario positivo asumirá condiciones favorables, como un incremento en los ingresos, reducción de costos operativos o un entorno económico estable. En este caso, se espera que el Valor Presente Neto (VPN) sea significativamente alto y la Tasa Interna de Retorno (TIR) supere ampliamente el costo de capital, indicando una rentabilidad robusta y una sólida generación

de valor para los inversores. Por otro lado, el escenario negativo considerará factores adversos, como disminuciones en los ingresos, aumento de costos o incertidumbre económica. Bajo estas condiciones, es probable que el VPN se reduzca y la TIR no alcance el costo de capital, lo que podría poner en duda la viabilidad del proyecto y requerir ajustes estratégicos. Comparar estos dos escenarios proporcionará una visión integral del potencial del proyecto y permitirá a los inversores tomar decisiones informadas, considerando tanto los posibles beneficios como los riesgos asociados (Brealey, Myers, & Allen, 2019; Ross, Westerfield, & Jaffe, 2020).

Escenario optimista

El análisis del escenario optimista del proyecto, considerando un costo de capital del 12,35%, demuestra un rendimiento excepcional. Los flujos de efectivo positivos comienzan a acumularse rápidamente, alcanzando un total de \$68,247.12 al final del segundo año y superando los \$232,147.93 al final del sexto año. Este crecimiento sostenido refleja la capacidad del proyecto para generar ingresos robustos y consistentes.

El período de recuperación, que se logra en tan solo 2 años y 2 meses, es notablemente corto, lo que indica que la inversión inicial de \$77,281.00 se recupera rápidamente. Esto reduce significativamente el riesgo del proyecto y lo convierte en una opción muy atractiva para los inversionistas.

Con un Valor Presente Neto (VPN) de \$75,749.36, el proyecto no solo cubre el costo del capital, sino que también proporciona un valor adicional considerable. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 40,53% supera con creces el costo de capital, lo que reafirma la rentabilidad del proyecto en este escenario optimista. Estos indicadores reflejan que, bajo condiciones favorables, el proyecto no solo es viable, sino que ofrece un retorno sustancial sobre la inversión, convirtiéndose en una oportunidad financiera de alto valor.

Tabla 22

Evaluación Proyecto optimista

EVALUACIÓN DEL PROYECTO							
	0	1	2	3	4	5	6
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	77.281,00	33.820,01	34.427,11	35.044,78	35.673,17	36.312,46	56.870,41
Flujos acumulados			68.247,12	103.291,89	138.965,07	175.277,52	232.147,93

Nota. (Mogrovejo,2024)

Tabla 23

Período de recuperación optimista

Periodo de recuperación	2 años 2 meses	2	# de años enteros
		-9.033,88	Valor que falta por recuperar
Costo de capital	12,35%	35.045	FE del año en el que se recupera la inversión
Valor presente neto	75.749,36	0,26	Fracción de año
Tasa Interna de retorno	40,53%	3,1	# de meses

Nota. (Mogrovejo,2024)

Tabla 24

Comprobación PRI optimista

COMPROBACIÓN FÓRMULA PRI		
A		2 Periodo anterior
B	\$ 77.281,00	Inversion inicial
C	68.247,12	Flujo acumulado periodo a
D	35.044,78	Flujo donde se recupera inversion
FORMULA PRI	2,257781164	

Nota. (Mogrovejo,2024)

Escenario pesimista

El análisis del escenario pesimista del proyecto revela una situación mucho menos favorable en comparación con el escenario optimista. Los flujos de efectivo anuales son significativamente más bajos, comenzando con \$13,387.45 en el primer año y aumentando modestamente a \$14,462.81 en el sexto año. Esto da como resultado flujos acumulados que alcanzan solo \$83,521.10 al final del periodo, lo que refleja un crecimiento lento y limitado.

El período de recuperación, que es de 5 años y 5 meses, es considerablemente más largo en este escenario, lo que indica que la inversión inicial de \$75,625.00 tarda mucho más en recuperarse. Este retraso en la recuperación de la inversión incrementa el riesgo del proyecto, ya que los fondos permanecen comprometidos durante un período prolongado sin generar rendimientos significativos.

El Valor Presente Neto (VPN) de \$60,663.43, aunque positivo, es mucho menor que en el escenario optimista, lo que sugiere que el proyecto solo genera un valor adicional modesto sobre el costo del capital. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 2.88% es apenas superior al costo de capital del 9.84%, lo que indica una rentabilidad muy limitada. En este escenario, el proyecto podría no ser lo suficientemente atractivo para los inversionistas, ya que el retorno potencial es bajo y los riesgos asociados son mayores. Este análisis subraya la importancia de considerar tanto las mejores como las peores circunstancias posibles al evaluar la viabilidad de un proyecto.

Tabla 25

Evaluación Proyecto pesimista

EVALUACIÓN DEL PROYECTO							
	0	1	2	3	4	5	6
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	75.625,00	13.387,45	13.596,61	13.808,70	14.023,75	14.241,78	14.462,81
Flujos acumulados			26.984,05	40.792,75	54.816,50	69.058,29	83.521,10

Nota. (Mogrovejo,2024)

Tabla 26

Período de recuperación pesimista

Periodo de recuperación	5 años 5 mes
Costo de capital	9,84%
Valor presente neto	60.663,43
Tasa Interna de retorno	2,88%

5	# de años enteros
-6.566,71	Valor que falta por recuperar
14.463	FE del año en el que se recupera la inversión
0,45	Fracción de año
5,45	# de meses

Nota. (Mogrovejo,2024)

Tabla 27

Comprobación PRI pesimista

COMPROBACIÓN FÓRMULA PRI		
A		5 Periodo anterior
B	\$ 75.625,00	Inversion inicial
C	69.058,29	Flujo acumulado periodo a
D	14.462,81	Flujo donde se recupera inversion
FORMULA PRI		5,45

Nota. (Mogrovejo,2024)

Conclusión de escenarios

El análisis del escenario optimista del proyecto revela una viabilidad financiera sólida y un alto potencial de creación de valor para los inversores. El Valor Presente Neto (VPN) de \$156,915.96, que excede ampliamente el costo de capital del 9.91%, refleja que el proyecto no solo devolverá la inversión inicial de \$75,625.00, sino que también generará ganancias significativas. Este resultado demuestra una creación de riqueza sustancial para los inversores, lo que convierte al proyecto en una oportunidad financiera atractiva y rentable.

Un segundo indicador clave, la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 40.96%, es considerablemente superior al costo de capital, lo que sugiere que el proyecto tiene una resistencia financiera robusta para afrontar posibles fluctuaciones en ingresos o incrementos en costos sin comprometer su rentabilidad general. Este margen de seguridad brinda confianza a los inversores, ya que implica que el proyecto puede seguir siendo rentable incluso ante cambios adversos en el mercado o la economía.

El proyecto también destaca por su rápido período de recuperación de solo 2 años y 2 meses, lo que reduce el riesgo de inversión y mejora la liquidez de los inversores al permitirles recuperar su capital en un corto plazo. Este rápido retorno brinda la posibilidad de reinvertir las ganancias en otras oportunidades, lo que incrementa el potencial de crecimiento financiero de los inversores.

Finalmente, el crecimiento constante de los flujos de efectivo proyectados a lo largo de los seis años sugiere que el proyecto opera en un mercado sólido y en expansión. Este crecimiento sostenido demuestra que el proyecto está bien posicionado para aprovechar nuevas oportunidades del mercado y garantizar una estabilidad financiera a largo plazo. En conclusión, el proyecto no solo es viable, sino que también tiene un gran potencial de éxito financiero, con un margen considerable para enfrentar las incertidumbres económicas y aprovechar un mercado favorable.

Justificación del análisis

Varios factores importantes justifican el optimismo. Los flujos de efectivo crecientes y constantes a lo largo de los seis años indican que el proyecto se beneficia de un mercado estable y posiblemente en expansión, lo que permite un incremento constante de los ingresos. La rápida recuperación de la inversión también indica que el proyecto tiene un flujo de caja sólido, lo que reduce el riesgo financiero y mejora la liquidez.

Además, una alta TIR indica que el proyecto es viable y tiene un margen considerable para absorber fluctuaciones en los costos o los ingresos sin comprometer su rentabilidad. Esto hace que el proyecto sea particularmente atractivo en un entorno de baja incertidumbre, donde las predicciones optimistas tienen una alta probabilidad de materializarse.

Recomendaciones gerenciales

- **Inversión y Expansión:** Se recomienda invertir y considerar la posibilidad de expandir el proyecto a nuevas áreas o mercados debido al alto retorno proyectado. El proyecto es sólido a nivel financiero, lo que indica que puede soportar una mayor escala de operación.
- **Reinversión de ganancias:** Se recomienda reinvertir una parte de las ganancias en mejoras operativas o en la diversificación de productos o servicios, aprovechando la fuerte posición financiera para consolidar y aumentar la participación en el mercado.
- **Monitorización Continua:** Es esencial mantener un seguimiento continuo de las variables clave del proyecto, como los ingresos, los costos y el entorno económico general, incluso si las predicciones son buenas. Esto permitirá ajustar rápidamente las estrategias y reducir cualquier riesgo potencial.
- **Reserva de Capital:** Se recomienda establecer una reserva de capital para enfrentar posibles contratiempos o fluctuaciones económicas imprevistas. A pesar de la perspectiva favorable, mantener una postura cautelosa en materia financiera garantiza la estabilidad del proyecto a largo plazo.

CONCLUSIÓN

El presente estudio ha demostrado que el diseño estratégico del plan de marketing para la microempresa "Disfraces María José" es esencial para su consolidación en el mercado local de Cuenca. A lo largo de la investigación, se ha identificado que la empresa enfrenta un entorno altamente competitivo, en el cual debe abordar tanto los desafíos estructurales como las oportunidades específicas del mercado. Entre los principales hallazgos, se destaca la necesidad de una segmentación precisa de sus clientes y la implementación de estrategias de marketing digital para alcanzar una mayor visibilidad y fidelización del cliente.

Una de las principales conclusiones es que el mercado de disfraces presenta una demanda altamente estacional, lo cual requiere de una planificación operativa que permita optimizar los recursos en función de los picos de demanda, minimizando los periodos de baja actividad. Además, la investigación ha subrayado la importancia de diversificar la oferta de productos y servicios, no solo limitándose a la venta y alquiler de disfraces, sino también explorando otras oportunidades como la personalización y los servicios complementarios para eventos especiales.

Desde el punto de vista financiero, el análisis del proyecto mostró una viabilidad económica sólida, reflejada en una proyección de flujos de efectivo positivos a lo largo de los primeros seis años. El Valor Presente Neto (VPN) calculado, junto con una Tasa Interna de Retorno (TIR) favorable, sugieren que la inversión en "Disfraces María José" no solo será recuperada, sino que también generará beneficios significativos en el largo plazo. La implementación de un Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC) del 9.91% permite una mejor comprensión del equilibrio entre los recursos propios y el financiamiento externo, lo que aporta a la estabilidad financiera de la empresa en su fase de expansión.

Adicionalmente, se determinó que una estrategia de diferenciación es crucial para "Disfraces María José", especialmente en áreas donde la competencia no ha explotado completamente ciertos nichos de mercado, como la personalización de disfraces y el enfoque en eventos culturales. Asimismo, las herramientas analíticas como la Matriz McKinsey y la Matriz Atractividad-Competitividad (A-C) han sido claves para entender la posición competitiva de la empresa y determinar áreas de oportunidad.

En resumen, este proyecto no solo ha permitido el diseño de un plan de marketing alineado con las necesidades de la microempresa, sino que también ha sentado las bases para una gestión estratégica que permita a "Disfraces María José" aumentar su cuota de mercado y fortalecer su posición competitiva. La investigación ha confirmado que una implementación cuidadosa de estrategias de marketing digital, junto con una segmentación adecuada y un enfoque en la calidad del servicio, son factores decisivos para el éxito sostenido de la empresa en el mercado local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abanto Merino, L. A. ., & Márquez Yauri, H. Y. . (2022). El modelo Canvas estudio factor de impacto y su visualización en base de datos EBSCO, Scopus, Scielo, 2017 - 2021. *SCIÉND*O, 25(3), 325-331. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.040>

Albornoz-Muñoz, D. E., & Monsalve-Bahamonde, M. P. (2020). Protección jurídica del contrato de know-how en el Ecuador. *UDA Law Review*, (2), 9-22.

Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy* (Revised Ed.). Penguin Books.

Ansoff, H. I. (1987). *Corporate strategy* (Revised Ed.). Penguin Books. https://openlibrary.org/books/OL36696991M/Corporate_strategy

Armstrong, G., Kotler, P., & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing: An Introduction*. Pearson.

Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., Cavaleri, F., & Bazán, L. (2015). Análisis FODA: : Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya De Enfermería*, 5(2).

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2018). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. McGraw-Hill Education.

Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill.

Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical management: The integrated supply chain process*. McGraw-Hill. https://archive.org/details/logisticalmanage0000bowe_y8w8

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2002). *Supply chain logistics management*. McGraw-Hill. <https://archive.org/details/supplychainlogis00dona>

Bradley, C., Hirt, M., & Smit, S. (2011). Have you tested your strategy lately?. *McKinsey Quarterly*, 1, 40.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). *Principles of corporate finance*. McGraw-hill.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Financial management: Theory & practice* (15th ed.). Cengage Learning.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Financial management: Theory & practice* (16th ed.). Cengage Learning. <https://www.vitalsource.com/products/financial-management-theory-amp-practice-eugene-f-brigham-michael-c-v9798214343686>

Carpio, R. D. (2023). Evaluación del sistema de gestión de la calidad en la reputación corporativa, caso empresa florícola. *Revista Desafío Organizacional-ISSN 3028-8525*, 1(2), 74-80.

Coronado Arango, H. (2022). Decisiones de inversión: un enfoque de activos y pasivos intangibles (un análisis empresarial en el sector logístico). *Revista de ciencias tecnológicas*, 5(2).

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International business* (8th ed.). Wiley. <https://archive.org/details/internationalbus00czin>

Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3rd ed.). https://archive.org/details/investmentvaluat0000damo_n6k9

Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3rd ed.). Wiley.

Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson.

Fill, C. (2009). *Marketing communications: Interactivity, communities, and content*. Pearson. https://www.blackwellpublishing.com/content/GrantContemporaryStrategyAnalysis/FTH_IM.pdf

Fill, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities, and Content*. Pearson Education.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley. <https://archive.org/details/contemporarystra0000gran>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8th ed.). <https://archive.org/details/exploringcorpora0007john>

Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.

Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). <https://www.vitalsource.com/products/strategic-brand-management-kevin-lane-keller-vanitha-v9780134877952>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation-of anything (pp. 83-91). Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

McCarthy, E. J. (1964). *Basic marketing: A managerial approach*. https://archive.org/details/basicmarketingma00mcca_1

McCarthy, E. J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.

- Merino Murillo, J. L., Reyes Gomez, K. V., Soledispa Muñiz, J. M., & Parrales Reyes, J. E. (2023). Estrategias de marketing y posicionamiento de los almacenes de electrodomésticos, Cantón Jipijapa. *RECIAMUC*, 7(1), 744-763. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(1\).enero.2023.744-763](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.744-763)
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. Prentice Hall.
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making* (3rd ed.). Prentice Hall. <https://archive.org/details/strategytacticso0000nagl>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. <https://www.wiley.com/en-us>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Porrás, A. (2019). Factores limitantes para el desarrollo de las MIPYMES en el Ecuador. *Revista Latinoamericana de Economía*, 32(2), 89-110. <https://repositorio.cepal.org/>
- Pacheco Rodríguez, M. G., & Cabrera Méndez, M. (2020). Gestión de intangibles como pilar fundamental en el desarrollo de nuevas organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 398-406.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. <https://archive.org/details/competitivestrat00port>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGrawHill.
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill. <https://archive.org/details/positioningbattl00ries>
- Roberts, M. L. (2016). *Direct Marketing in Action: Cutting-Edge Strategies for Finding and Keeping the Best Customers*. Pearson.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2020). *Corporate finance: Core principles and applications (5th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Smith, J. (2020). The importance of financing rates in project success. *Financial Journal*, 15(3), 45-58.
- Smith, J. (2020). The importance of financing rates in project success. *Financial Journal*, 15(3), 45-58. <https://www.alibris.com/>
- Telford, B. (2019). Loan amortization methods: A comparative analysis. *Journal of Financial Studies*, 34(2), 45-59.

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social Media Marketing*. Sage.

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social media marketing*. Sage.

<https://us.sagepub.com/en-us/nam/home>

Valdivia, A. C., & Oros, L. (2011). Importancia de un plan de negocios. *Contribuciones a la Economía*, 9(2), 8.

Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios gerenciales*, 24(109), 65-86.

Villegas Zamora, D. A. (2010). GUERRA DE MARKETING EN LOS AÑOS 80's. *Compás Empresarial*, 05.

Vivero, C. (2020). Barreras estructurales que enfrentan las MIPYMES en Ecuador. *Revista de Administración y Economía*, 12(4), 67-79.

Wind, Y., & Mahajan, V. (1981). *Designing Product and Business Portfolios*. Harvard Business Review.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

<https://doi.org/10.1177/002224298805200302>