



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**EL COMERCIO ONLINE DENTRO DE LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
EMPRESA “EL NUEVO ALMACÉN”**

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

Autores:

Christopher Emilio Paredes Torres; Francisco Benjamin Galarza
Tirado.

Director:

Econ. Paul Fernando Vanegas Manzano

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

Francisco Galarza:

Dedico esta tesis a Dios, por ser mi guía constante y fuente de fortaleza; a mis padres, por su amor, esfuerzo y ejemplo; a mis hermanos, por su apoyo; a mi familia, por su unión incondicional; y a mi pareja, por su paciencia, compañía fiel y por creer siempre en mí.

Christopher Paredes

Dedico esta tesis a a mis padres, por su amor, enseñanzas y constante apoyo en cada etapa de mi vida, a mis hermanos, por su compañía y palabras de aliento en los momentos más importantes, a mi pareja, por su paciencia, apoyo y motivación incondicional. Y a toda mi familia, por ser un pilar fundamental en la construcción de mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Francisco Galarza

Agradezco a Dios, por ser la luz que ha guiado cada uno de mis pasos, por darme la fortaleza en los momentos difíciles y llenar mi vida de propósito y esperanza; a mis padres, por ser la base de mis sueños, enseñarme a no rendirme y el impulso detrás de cada uno de mis logros; a mis hermanos, por su compañía constante y por compartir este recorrido; a mi familia, por su respaldo en todo momento; a mi pareja, por su amor, su comprensión y su apoyo; a mis profesores, por guiarme con sabiduría, exigencia y generosidad a lo largo de este proceso. A todos ustedes, gracias por caminar conmigo.

Christopher Paredes

Agradezco a mis padres por su ejemplo apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, a toda mi familia, por ser un pilar de fortaleza y motivación constante, a mi pareja, por su paciencia, motivación y compañía en este proceso y a mis docentes, por compartir sus conocimientos y acompañarme en mi formación académica. A todos, mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Planeación Estratégica	3
1.1.1 Planeación:	3
1.1.2 Estrategia:.....	3
1.1.3 Planeación Estratégica:	3
1.2 Comercio Electrónico	4
1.2.1 Comercio:	4
1.2.2 Comercio Online:	4
1.2.3 Importancia del Comercio Online	6
1.3 Marketing Digital.....	7
1.3.1 Marketing	7
1.3.2 Marketing Digital	7
1.4 Estado del Arte.....	9
CAPÍTULO 2	12
2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	12
2.1 Análisis Interno.....	12
2.1.1 Análisis FODA.....	12

2.2	Análisis Externo.....	14
2.2.1	Análisis PESTEL.....	14
2.2.2	Cinco Fuerzas de Porter	16
2.3	Evaluación de Situación Actual	18
2.3.1	Antecedentes de “El Nuevo Almacén”	18
2.3.2	Organigrama Actual de “El Nuevo Almacén”	19
2.3.3	Diagnostico Financiero Actual.....	20
2.3.4	Encuesta sobre aceptación de la migración al e-commerce	21
CAPÍTULO 3		29
3.	Diseño de estrategia competitiva.....	29
3.1	Definición de Misión y Visión.....	29
3.1.1	Visión	29
3.1.2	Misión.....	29
3.2	Establecimiento de Objetivos Estratégicos	30
3.2.1	Dimensión de Aprendizaje y Crecimiento	30
3.2.2	Dimensión de Procesos Internos	31
3.2.3	Dimensión de Clientes	31
3.2.4	Dimensión Financiera	32
3.3.1.	Estrategias Genéricas de Michael Porter	33
3.3.2	Estrategia Competitiva: Diferenciación enfocada en redes sociales	35
CAPÍTULO 4		36
4.	PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL MULTICANAL	36
4.1.	Análisis del Entorno Digital	36
4.2.	Definición de Estrategia de Valor Digital.....	36
4.3.	Selección de Canales Digitales	43
CONCLUSIONES.....		44
RECOMENDACIONES		49
REFERENCIAS		52

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama actual de la empresa	20
Figura 2 Pregunta 1	22
Figura 3 Pregunta 2	22
Figura 4 Pregunta 3	23
Figura 5 Pregunta 4	24
Figura 6 Pregunta 5	24
Figura 7 Pregunta 6	25
Figura 8 Pregunta 7	25
Figura 9 Pregunta 8	26
Figura 10 Pregunta 9	27
Figura 11 Pregunta 10	27

Índice de Tablas

Tabla 1	Análisis FODA	13
Tabla 2	Balance General.....	21
Tabla 3	Estado de pérdidas y ganancias.	21
Tabla 4	Mapa Estratégico	33
Tabla 5	Objetivos estratégicos para El Nuevo Almacén	39
Tabla 6	Cronograma	40
Tabla 7	Presupuesto.....	41

RESUMEN

El presente trabajo aborda la importancia del comercio online dentro de la planificación estratégica de la empresa "El Nuevo Almacén". El objetivo principal es analizar la aceptación del modelo e-commerce y proponer estrategias efectivas para su implementación en un entorno digital. La metodología utilizada comprende un análisis interno y externo de la empresa, así como entrevistas y encuestas a clientes, con el fin de evaluar en profundidad la percepción sobre los servicios digitales y la disposición al cambio hacia plataformas de venta online. Los resultados indican que hay una aceptación significativa hacia el comercio electrónico, aunque persisten preocupaciones relacionadas con la calidad, la confianza y la adaptación a las tallas ofrecidas. La propuesta incluye la incorporación de un modelo híbrido que combine la atención personalizada en tienda con un acceso optimizado a plataformas digitales. Asimismo, se sugiere el uso de herramientas de marketing digital, como WhatsApp Business, para mejorar la experiencia del cliente y asegurar una respuesta efectiva en menos de una hora. La investigación concluye que, si bien el modelo digital debe integrarse cuidadosamente, la empresa tiene el potencial de posicionarse entre las mejores sastrerías de Cuenca, destacándose por su calidad y personalización en el servicio, alineándose con las tendencias actuales del mercado y los deseos de su clientela, lo que permitiría un significativo crecimiento en las ventas durante el primer año de ejecución del plan.

Palabras clave: comercio electrónico, estrategia multicanal, fidelización de clientes, marketing digital, redes sociales.

ABSTRACT

This study examines the significance of online commerce within the strategic planning framework of the company *El Nuevo Almacén*. The primary objective is to evaluate the acceptance of the e-commerce model and to propose effective strategies for its implementation in a digital environment. The methodology employed includes SWOT and PESTEL analyses, as well as interviews and surveys conducted with customers, aiming to comprehensively assess their perceptions of digital services and their willingness to transition to online sales platforms. The findings reveal a substantial level of acceptance toward e-commerce; however, concerns persist regarding quality assurance, trust, and size adaptation. The proposed strategy advocates for the adoption of a hybrid model that integrates personalized in-store service with optimized access to digital platforms. Furthermore, the use of digital marketing tools, such as WhatsApp Business, is recommended to enhance the customer experience and to guarantee response times of less than one hour. The study concludes that, while the integration of the digital model must be approached with caution, *El Nuevo Almacén* possesses the potential to establish itself among the leading tailor shops in Cuenca, distinguished by its service quality and personalization. This alignment with contemporary market trends and customer expectations is anticipated to drive significant sales growth within the first year of the plan's implementation.

Keywords: client loyalty, digital marketing, E-commerce, multichannel strategy, social media

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el panorama comercial se encuentra en constante transformación impulsado por el avance vertiginoso de la tecnología y la digitalización. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan el desafío de adaptarse a un entorno empresarial que exige no solo eficiencia operativa, sino también una presencia activa en el entorno digital. El comercio electrónico, en particular, ha emergido como una herramienta clave que permite a las empresas expandir su alcance, mejorar la experiencia del cliente y optimizar procesos de compra y venta.

En este contexto, "El Nuevo Almacén", una empresa con una sólida trayectoria en la ciudad de Cuenca, se encuentra en una encrucijada. A pesar de su reconocimiento y la fidelidad de una base de clientes leales, opera exclusivamente bajo un modelo tradicional y carece de una presencia digital efectiva. Este aislamiento digital limita su crecimiento y competitividad en un mercado donde los consumidores valoran la conveniencia y la personalización de su experiencia de compra.

El objetivo de esta investigación es desarrollar una propuesta de estrategia de marketing digital multicanal que permita a "El Nuevo Almacén" modernizar su propuesta comercial y consolidar su presencia en el ámbito digital. La investigación analizará el entorno digital actual, definirá acciones concretas para la implementación de una estrategia efectiva y propondrá indicadores de éxito que aseguren un seguimiento adecuado de los resultados obtenidos. Al enfocar la estrategia en la creación de una experiencia de compra integral que combine atención física y digital, se espera no solo aumentar la competitividad de la empresa, sino también fomentar relaciones más sólidas con su clientela, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

El comercio ha sido un pilar fundamental en la economía global, evolucionando desde los mercados tradicionales hasta las plataformas digitales que hoy dominan el panorama comercial. La preferencia de los consumidores entre el comercio minorista convencional y el comercio electrónico está influenciada por múltiples factores, como la accesibilidad, los precios y la experiencia de compra. En este sentido, el comercio digital ha ganado protagonismo, permitiendo a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, ampliar su alcance, mejorar su eficiencia operativa y fortalecer la relación con sus clientes. La digitalización del comercio no solo optimiza los procesos de compra y venta, sino que redefine la interacción entre empresas y consumidores, impulsando la competitividad en un mercado cada vez más dinámico.

Para que las empresas logren adaptarse a estos cambios y mantenerse sostenibles, la **planeación estratégica** es una herramienta esencial. La planificación permite establecer objetivos claros, definir estrategias adecuadas y optimizar la gestión de recursos para enfrentar los desafíos del entorno. Además, la toma de decisiones informadas y anticipadas facilita la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado, asegurando un crecimiento sostenible. En el ámbito empresarial, una planeación eficiente ayuda a minimizar la incertidumbre y a estructurar estrategias que permitan a las organizaciones evolucionar y diferenciarse de la competencia.

En este contexto, el **marketing** y, en particular, el **marketing digital** se ha convertido en aliados estratégicos para las empresas que buscan fortalecer su presencia en el mercado. La digitalización ha transformado las dinámicas de comunicación y promoción, permitiendo a las empresas conectar con su público de manera más eficiente y personalizada. El marketing digital no solo facilita la difusión de productos y servicios a través de múltiples canales electrónicos, sino que también permite analizar el comportamiento del consumidor y optimizar las estrategias en tiempo real. La correcta implementación de estrategias de marketing digital se traduce en ventajas competitivas sostenibles, asegurando el posicionamiento y el crecimiento de las empresas en un entorno cada vez más digitalizado.

1.1 Planeación Estratégica

1.1.1 Planeación:

Haibo Hu (2021) enfatiza que la planificación es un proceso fundamental en la gestión y administración, ya que permite establecer objetivos claros y definir estrategias para alcanzarlos. Desde una perspectiva teórica, la planificación se entiende como la organización sistemática de acciones futuras en función de objetivos específicos, utilizando recursos de manera eficiente y eficaz. Por su parte Chiavenato (2019) señala que la planeación implica la toma de decisiones anticipada sobre qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará, minimizando la incertidumbre y facilitando la adaptación a los cambios del entorno

Sestino et al. (2020) indican que la planeación es una función fundamental dentro del proceso de gestión empresarial, ya que permite la definición de objetivos y la estructuración de estrategias para alcanzarlos, a la planeación también se le entiende como la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones necesarias para su consecución, lo que implica la toma de decisiones informadas dentro de un entorno dinámico.

1.1.2 Estrategia:

De acuerdo con Khan (2021), en el contexto de la administración estratégica, la planeación es una herramienta clave para la adaptación y evolución de las organizaciones frente a los cambios del entorno. En este sentido Crick y Crick (2020) aseveran que la estrategia puede definirse como el conjunto de decisiones y acciones orientadas a alcanzar objetivos específicos en un contexto de incertidumbre. En el ámbito empresarial, se entiende como un plan estructurado que guía la asignación de recursos y la formulación de políticas para lograr ventajas competitivas sostenibles.

1.1.3 Planeación Estratégica:

Sociedad et al. (2020) indican que las estrategias son términos que los humanos empleamos desde la antigüedad para referirse a cualquier plan de acción que se pretende ejecutar con un objetivo específico; también sostienen que, el rumbo de la estrategia puede asegurar al dirigente obtener beneficios competitivos duraderos a largo plazo. En este contexto, Farida y Setiawan (2022) afirman que a medida que la era de la

competencia empresarial se ha vuelto más exigente, los empresarios deben encontrar continuamente formas y estrategias para superar la competencia en sus respectivos campos.

Conforme a Münch (2008) la planeación estratégica es la serie de etapas a través de las que la directiva traza un rumbo y lineamientos generales, los cuales deben dirigir a la organización y, además, según Chiavenato et al., (2017), el objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles. En este sentido, Sumba et al. (2020) enfatizan que la planeación estratégica no solo ayuda a las PYMES a definir sus objetivos y metas, sino que también les proporciona una ruta clara para la realización de sus actividades. Sin una estrategia definida, las empresas pueden enfrentar comportamientos incongruentes y caóticos, lo que pone en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.

1.2 Comercio Electrónico

1.2.1 Comercio:

Amin y Mahasan, (2019) indican que las preferencias de los consumidores al elegir entre el comercio minorista tradicional y moderno están influenciadas por factores como la ubicación, los precios, la variedad de productos, la atmósfera de la tienda y la cortesía del personal. Según los autores, los mercados tradicionales tienden a ser preferidos por sus precios más bajos y la cercanía al hogar, mientras que los formatos modernos destacan por ofrecer una experiencia de compra más completa bajo un mismo techo.

Para Bohórquez et al. (2022), las diferencias fundamentales entre el comercio minorista tradicional y el moderno radican en atributos clave que afectan la experiencia del consumidor. En los mercados tradicionales, las interacciones personales y las posibilidades de negociación son aspectos diferenciadores esenciales, ya que permiten establecer relaciones de confianza entre comerciantes y clientes.

1.2.2 Comercio Online:

Malpartida et al. (2023) afirman que el comercio electrónico está experimentando un crecimiento significativo, impulsado en gran parte por los cambios que las empresas han tenido que enfrentar recientemente. Para asegurar el futuro de cualquier negocio, es

clave subirse a la ola de la tecnología y la innovación, aprovechando al máximo las redes sociales y las herramientas digitales. El comercio electrónico va mucho más allá de vender cosas por internet; a las empresas, especialmente a las más pequeñas les brinda una oportunidad de competir y crecer en el mercado. Se trata de construir relaciones duraderas con los clientes, atenderlos como se merecen y medir qué tan contentos están con el servicio. En resumen, es una nueva forma de entender las ventas y el trabajo.

Jimenez et al. (2024) indican que, en el competitivo mundo del comercio electrónico, la planificación estratégica se erige como un pilar fundamental para el éxito empresarial. Permitiendo a las empresas definir con precisión sus objetivos a largo plazo, anticipar los cambios en un entorno digital en constante evolución y optimizar el uso de recursos limitados. En línea con esta idea, Striedinger (2018) comenta que la velocidad acelerada a la que se propaga la información en las redes sociales ha revolucionado la forma en que las empresas planifican sus estrategias. La inmediatez y la constante evolución del entorno digital, impulsadas por la proliferación de dispositivos móviles y nuevas plataformas, exigen modelos de planificación más ágiles y adaptables.

Según Reyna et al. (2024) afirman que la confianza es el factor determinante para garantizar la satisfacción del cliente en el comercio electrónico al comprar en línea. Los consumidores necesitan sentirse seguros de que sus transacciones son seguras y de que recibirán los productos o servicios que esperan. Además, la rápida evolución de las tecnologías digitales está transformando radicalmente el panorama empresarial, generando una demanda creciente de perfiles profesionales especializados. Para Sánchez et al. (2024), las empresas, conscientes de este nuevo escenario, buscan activamente talento con habilidades digitales para aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y mantenerse competitivas en un mercado cada vez más digitalizado.

Krasyuk et al. (2020) dicen que la digitalización del comercio minorista es un proceso clave en la evolución del mercado moderno, ya que permite a las empresas incrementar su competitividad mediante la aplicación de herramientas innovadoras de marketing. También sostiene que la implementación de tecnologías digitales en la comercialización no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también redefine la relación entre consumidores y empresas, generando un impacto significativo en la cadena de valor del consumidor.

Veloso et al. (2020) señalan que la calidad del servicio electrónico es un factor determinante en la satisfacción y lealtad del cliente dentro del comercio en línea, ya que

influye directamente en la percepción del usuario sobre la confiabilidad y eficiencia del servicio. También sostiene que, garantizar una experiencia positiva a través de atributos como el cumplimiento en la entrega, la facilidad de uso de la plataforma y la seguridad en las transacciones, puede fortalecer la fidelización del cliente y mejorar la competitividad de las empresas en el canal digital.

Luo et al. (2023) indican que la pandemia de COVID-19 aceleró el crecimiento del comercio electrónico y transformó los estilos de compra de los consumidores, generando impactos en la movilidad y los patrones de viaje. También sostiene que, la heterogeneidad generacional influye en la adopción de compras en línea, con los consumidores más jóvenes ya familiarizados con el e-commerce y los mayores mostrando una transición más pronunciada hacia este canal durante la pandemia, lo que sugiere un posible impacto duradero en los hábitos de consumo postpandemia.

1.2.3 Importancia del Comercio Online

Malpartida et al. (2023) afirman que el comercio electrónico va mucho más allá de vender cosas por internet; a las empresas, especialmente a las más pequeñas les brinda una oportunidad de competir y crecer en el mercado. Se trata de construir relaciones duraderas con los clientes, atenderlos como se merecen y medir qué tan contentos están con el servicio. En resumen, es una nueva forma de entender las ventas y el trabajo.

Según Jimenez et al. (2024) el comercio electrónico fomenta la flexibilidad y la adaptabilidad, facilitando ajustes rápidos en productos y modelos de negocio, e integrando aspectos clave como el marketing digital y la logística. La comunicación efectiva dentro de la organización es crucial para asegurar que todos los equipos estén alineados con los objetivos, lo que a su vez posiciona a las empresas de e-commerce de manera competitiva en el mercado. En esencia, la planificación estratégica actúa como una hoja de ruta que guía las decisiones y promueve un crecimiento sostenible en el dinámico mundo del comercio electrónico. En la misma línea, Zevallos et al. (2023) sostienen que el comercio electrónico es esencial para el crecimiento y la competitividad de las PYMES en la era digital, ya que les permite mejorar su eficiencia operativa, ampliar su alcance en el mercado y aumentar la satisfacción del cliente. Aquellas empresas que integran estrategias de comercio digital logran adaptarse mejor a las dinámicas del mercado, actualizan sus modelos de negocio y promueven la internacionalización. Además, el comercio electrónico actúa como una ventaja competitiva, posicionando a las

PYMES para generar rentabilidad y estabilidad en un entorno empresarial cada vez más desafiante. En resumen, el comercio electrónico es no solo un medio para realizar transacciones comerciales, sino también un factor clave para la competitividad sostenible de las PYMES en la era digital.

1.3 Marketing Digital

1.3.1 Marketing

Bravo e Hinojosa (2021) afirman que el marketing busca entender y satisfacer las necesidades de los consumidores de forma rentable. Para ello, se investigan las preferencias del mercado, se diseñan productos o servicios que las satisfagan, se promocionan para darlos a conocer, se distribuyen para que estén disponibles y se fijan precios competitivos. En esencia, se trata de construir relaciones sólidas con los clientes, ofreciéndoles soluciones a sus necesidades de manera eficiente y rentable para la empresa. Bajo el mismo concepto Crick y Crick (2020) mantienen que el marketing en entornos de crisis ha evolucionado, exigiendo a las empresas la implementación de estrategias innovadoras para la supervivencia y el crecimiento.

1.3.2 Marketing Digital

El marketing digital es el motor que impulsa el crecimiento de cualquier negocio en línea; como indica Solé y Campo (2020), el marketing digital se define como la difusión de productos o marcas mediante uno o varios canales digitales y electrónicos. El autor asevera que la digitalización está impactando todos los aspectos de los negocios.

Felipa (2017) indica que el internet ha transformado el mundo empresarial, eliminando barreras geográficas y revolucionando la comunicación y la interacción con los clientes, lo que ha llevado a cambios significativos en los hábitos de consumo. El aumento del acceso a la tecnología y la disminución de los costos de Internet han creado una oportunidad sin precedentes para que las empresas optimicen sus operaciones y lleguen a un público más amplio. Aquellas empresas que no se adapten a esta nueva realidad corren el riesgo de quedarse atrás y perder competitividad en el mercado. El auge de Internet también ha provocado un cambio de paradigma en el marketing, lo que exige que las empresas desarrollen estrategias que se centren en la creación de relaciones significativas y duraderas con los consumidores, comprendiendo sus necesidades,

ofreciendo contenido relevante y estableciendo canales de comunicación bidireccionales para la interacción y la retroalimentación.

Malpartida-Maíz et al. (2023) sostiene que la publicidad digital implica una correcta organización y empleo de los formatos electrónicos interactivos para una negociación con el público objetivo; además, argumenta que para un óptimo uso del canal de ventas en el comercio electrónico, el objetivo principal debe ser alcanzar el máximo número de visitas y ventas a través de la red.

Monserate et al. (2024) afirman que el marketing digital se ha convertido en una herramienta esencial para la digitalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19. En este nuevo contexto, las tecnologías emergentes están transformando las herramientas comerciales, lo que ha obligado a las empresas a adaptar y replantear sus modelos de negocio. Como resultado, el comercio electrónico y el marketing digital se han vuelto indispensables para que las PYMES puedan competir y sobrevivir en un entorno empresarial en constante evolución. Además, se subraya que el comercio electrónico se presenta como un medio poderoso que permite a las PYMES impulsar su desarrollo y competitividad, al facilitar la comercialización de sus productos y servicios a través de plataformas digitales.

Bravo et al. (2021) indican que las estrategias de marketing digital son herramientas fundamentales para las empresas en la era digital, permitiendo alcanzar objetivos específicos y diferenciarse de la competencia. Al igual que Sociedad et al. (2020) señalan respecto a las estrategias en general, las estrategias de marketing digital pueden asegurar a las marcas obtener beneficios competitivos duraderos a largo plazo.

Dimitrova et al. (2020) señalan que los canales de marketing existen para conectar compradores y vendedores, proporcionando eficiencia contractual al reducir la cantidad de transacciones necesarias para llevar productos al consumidor final. También sostienen que, con los avances tecnológicos recientes, los canales de marketing han evolucionado hacia plataformas empresariales, como Amazon, Etsy y Airbnb, que no solo facilitan la conexión eficiente entre compradores y vendedores, sino que también crean comunidades de partes interesadas enfocadas en la co-creación y apropiación del valor de marca.

1.4 Estado del Arte

Bravo e Hinojosa (2021) examinaron la trayectoria de las estrategias de marketing digital de Forestea en Facebook, haciendo foco en la evolución de sus publicaciones y el nivel de *engagement* generado en los consumidores. La metodología utilizada fue un enfoque mixto, que combinó entrevistas semiestructuradas con un análisis exhaustivo de 831 publicaciones realizadas en un período de seis años (2013-2018). Los resultados arrojaron un incremento significativo en la interacción con la marca, reflejado en un aumento de "me gusta" de 133 en 2013 a 49.621 en 2018. Asimismo, se registró un aumento del 45% en las ventas durante el mes de enero. No obstante, las ventas experimentaron una disminución del 50% en diciembre, lo que sugiere una fluctuación en la efectividad de las campañas publicitarias y la necesidad de consolidar la lealtad de los seguidores hacia la marca.

Barrientos (2017) analizaron cómo la llegada de internet ha transformado el marketing y la necesidad de adaptarse a este nuevo panorama digital para impulsar la competitividad. La metodología empleada incluyó una revisión de la literatura existente, un análisis del comportamiento del consumidor en línea y la evaluación de casos de éxito de empresas que han integrado internet en sus estrategias de marketing. Los resultados evidencian una clara evolución del marketing tradicional hacia un modelo que exige profesionalización y un enfoque digital. Se destaca que internet ofrece ventajas significativas para la comunicación con los consumidores y permite una medición más precisa de los resultados. Además, se subraya la importancia crucial de diseñar páginas web atractivas y funcionales para captar y fidelizar clientes.

Según Bohorquez et al. (2022) señalan que las diferencias entre el comercio minorista tradicional y moderno radican en atributos diferenciadores clave, como las interacciones personales y las posibilidades de negociación en mercados tradicionales, mientras que los supermercados destacan por la seguridad, higiene y estacionamiento ofrecidos. Estos atributos afectan significativamente las preferencias de los consumidores, especialmente en contextos como Lima, donde el 80% de las ventas de alimentos no procesados se realiza en mercados tradicionales.

Rodriguez et al., (2020) mencionan que el e-commerce ha emergido como una herramienta crucial para las Mipymes en Ecuador, especialmente durante la pandemia de

Covid-19; los autores recalcan la importancia del e-commerce en la cadena de suministros de las empresas ecuatorianas. Esta adaptación no solo ha sido necesaria para la supervivencia, sino que también ha abierto nuevas oportunidades para realizar transacciones más allá de las fronteras, lo que es fundamental en un contexto de escasez de liquidez.

Ortega et al. (2024), destacan la planeación estratégica como una herramienta fundamental para el crecimiento y la adaptación de las microempresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en México, ya que permite minimizar la incertidumbre y mejorar la toma de decisiones a través de un diagnóstico integral de variables internas y externas. Además, el autor describe la planeación como un proceso que debe adaptarse a diversas dimensiones e indicadores, proporcionando un marco lógico que organiza acciones y establece objetivos a mediano y largo plazo. Se señala la necesidad de mejorar la interrelación entre los factores involucrados para potenciar su efectividad y contribuir al crecimiento sostenible y la creación de empleos locales.

Ore (2020) señala a la planificación estratégica como un proceso gerencial esencial, que permite a las empresas definir metas claras y diseñar estrategias para alcanzarlas, optimizando así la toma de decisiones. Basada en cuatro pilares clave: planificación, organización, dirección y control, facilita la adaptación al cambio en un entorno empresarial dinámico. Además, se ha demostrado que la implementación efectiva de planes estratégicos se relaciona positivamente con la rentabilidad. Se evidenció que la implementación de un plan estratégico mejora indicadores clave, como el retorno sobre activos (ROA). En otras palabras, la planificación estratégica es un proceso esencial para las empresas que desean tener éxito en el entorno empresarial actual.

Gallo (2021) profundiza en la aplicación práctica de la planificación estratégica en PYMES del sector confección, corroborando la importancia de esta herramienta para identificar áreas de mejora y formular estrategias adecuadas. Sus hallazgos sobre las limitaciones en la implementación, relacionadas con la particularidad de cada empresa y su estilo de dirección, resaltan la necesidad de considerar los contextos específicos al diseñar e implementar planes estratégicos.

Navarro et al. (2023) realizaron un análisis estratégico con enfoque prospectivo de la Corporación Genpharma, indicando que este tipo de análisis es fundamental para

establecer estrategias efectivas que respondan a las problemáticas actuales de la corporación. Los autores sostienen que, a medida que la competencia en el sector farmacéutico se ha vuelto más intensa, las empresas deben adoptar enfoques prospectivos para identificar variables clave y actores influyentes que les permitan obtener ventajas competitivas duraderas.

CAPÍTULO 2

2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Chiavenato (2004) afirma que el diagnóstico empresarial es un proceso analítico que permite evaluar la situación actual de una organización con el fin de identificar áreas de mejora y diseñar estrategias para optimizar su desempeño. Consiste en la recopilación y el análisis de información sobre distintos aspectos internos, como estructura, cultura organizacional, procesos operativos y relaciones laborales. A través de esta evaluación, se pueden detectar fortalezas, debilidades y oportunidades, lo que facilita la toma de decisiones informadas.

En el mismo sentido Huilcapi y Gallegos (2020) indican que el diagnóstico empresarial es crucial para el éxito de una organización, ya que permite identificar problemas antes de que se conviertan en crisis, optimizar el uso de recursos y mejorar la toma de decisiones estratégicas. Facilita la planificación de cambios alineados con los objetivos empresariales, impulsa la adaptación a un entorno competitivo y promueve una cultura de mejora continua. Además, contribuye a fortalecer el clima organizacional y a garantizar que las operaciones sean más eficientes, lo que se traduce en una mayor rentabilidad y sostenibilidad en el mercado.

2.1 Análisis Interno

2.1.1 Análisis FODA

Según Sarli et al. (2015), el análisis FODA, también llamado SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar una organización o proyecto a partir de cuatro factores esenciales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis proporciona una visión integral que facilita la toma de decisiones y la planificación estratégica, ayudando a las organizaciones a optimizar sus recursos y adaptarse a su entorno competitivo. A continuación, se describen las cuatro áreas que describe el análisis FODA:

Fortalezas: Son las capacidades y recursos internos de la organización que le otorgan ventajas competitivas. Pueden incluir habilidades del personal, recursos valiosos y competencias destacadas.

Debilidades: Factores internos que limitan el rendimiento de la organización o que pueden hacerla vulnerable. Esto podría ser la falta de recursos, ineficiencias, o habilidades insuficientes.

Oportunidades: Elementos externos que la organización puede aprovechar para mejorar su desempeño o aumentar su éxito. Pueden ser cambios en el mercado, tendencias emergentes, o mejoras tecnológicas.

Amenazas: Factores externos que podrían perjudicar el desempeño de la organización. Esto incluye competencia, cambios regulatorios o condiciones económicas adversas.

En la Tabla 1 se observa el análisis FODA aplicado en la empresa:

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Amplia trayectoria y reconocimiento: Con medio siglo de presencia en el mercado, la empresa ha construido una sólida reputación y credibilidad dentro del sector.	Expansión al comercio electrónico: La transformación digital brinda la posibilidad de alcanzar un mercado más amplio y mejorar el volumen de ventas.
Ubicación privilegiada: Establecida en una zona comercial estratégica, la empresa tiene acceso directo a un alto flujo de clientes potenciales, aumentando su visibilidad.	Creciente interés por la moda masculina: Los consumidores prestan mayor atención a la elegancia y el estilo, lo que puede incrementar la demanda de trajes.
Diversidad en precios y calidad: Su oferta abarca desde productos accesibles hasta opciones premium, lo que le permite atender a distintos perfiles de consumidores.	Estrategias de marketing digital: El uso de redes sociales, publicidad segmentada y contenido especializado puede fortalecer la marca y atraer nuevos clientes.
Conocimiento profundo del cliente: A lo largo de los años, la empresa ha desarrollado una comprensión detallada de las necesidades y preferencias de su público objetivo.	Personalización y confección a medida: La preferencia por productos exclusivos representa una oportunidad para diferenciarse de competidores que ofrecen opciones estandarizadas.
Alta calidad en confección: Gracias a rigurosos estándares de producción, los trajes fabricados garantizan durabilidad y un excelente acabado.	Alianzas estratégicas: La colaboración con sastrerías, diseñadores e influencers puede mejorar la visibilidad y la credibilidad de la marca.
Debilidades	Amenazas

Enfoque tradicional del negocio: La falta de estrategias de venta digital limita el alcance y crecimiento de la empresa.	Competencia con marcas internacionales y fast fashion: Empresas con estrategias agresivas de marketing y precios competitivos pueden captar una mayor cuota de mercado.
Dependencia del punto de venta físico: La ausencia de una plataforma de e-commerce reduce la posibilidad de captar clientes fuera de su ubicación.	Cambios en las tendencias de vestimenta: La preferencia por atuendos más informales puede reducir la demanda de trajes formales.
Procesos de producción manuales: Si bien garantizan calidad, pueden restringir la escalabilidad y prolongar los tiempos de entrega.	Incremento en costos de materia prima: La inflación y el alza en los insumos pueden impactar negativamente los márgenes de ganancia.
Poca inversión en tecnología: La falta de herramientas digitales dificulta la automatización de procesos y la optimización de la experiencia de compra en línea.	Mayor digitalización de los consumidores: La falta de presencia en e-commerce y redes sociales puede hacer que la marca pierda relevancia frente a competidores digitales.
Ausencia de estrategias de fidelización: No contar con programas de beneficios o recompensas puede afectar la retención de clientes habituales.	Crisis económicas y menor poder adquisitivo: Factores macroeconómicos pueden reducir la capacidad de compra de los clientes, afectando la demanda de productos.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis Externo

2.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta clave en la gestión estratégica que permite a las empresas evaluar el macroentorno en el que operan, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Según Yüksel (2012), cumple dos funciones esenciales: identificar el entorno en el que se desenvuelve la empresa y proporcionar información que ayude a prever situaciones futuras. Aunque resulta fundamental para comprender el contexto externo, el autor señala que presenta limitaciones en términos de medición y evaluación, ya que no adopta un enfoque cuantitativo ni refleja con precisión la interdependencia entre los factores analizados. A pesar de estas restricciones, el análisis PESTEL sigue siendo una herramienta esencial en la gestión estratégica que permite a las organizaciones comprender mejor su entorno operativo, anticipar desafíos futuros y formular estrategias efectivas y proactivas, las empresas pueden identificar oportunidades y amenazas, optimizar su toma de decisiones y adaptarse a los cambios del mercado.

Factores Políticos

Las regulaciones laborales y fiscales en Ecuador imponen normativas rigurosas en contratación, seguridad social y obligaciones tributarias, lo que incide directamente en los costos operativos. Además, las políticas de importación pueden encarecer la adquisición de insumos extranjeros debido a restricciones arancelarias. Sin embargo, el gobierno ofrece incentivos para la digitalización de negocios y el desarrollo del sector textil, lo que representa oportunidades para acceder a financiamiento o beneficios fiscales.

Factores Económicos

La inflación y el aumento en los costos de producción pueden reducir los márgenes de ganancia, mientras que el poder adquisitivo del consumidor influye en la demanda de trajes, especialmente los de alta gama. La dolarización de la economía brinda estabilidad en los precios, aunque también implica una dependencia de las fluctuaciones económicas de Estados Unidos, lo que puede afectar la competitividad del sector.

Factores Socioculturales

Las tendencias en vestimenta han evolucionado hacia un estilo más casual, reduciendo la demanda de trajes formales. Sin embargo, la personalización sigue en auge, permitiendo a las empresas diferenciarse con diseños exclusivos. En Cuenca, la cultura empresarial aún valora la vestimenta formal en ciertos entornos laborales y eventos, lo que mantiene la relevancia del producto. Además, el creciente interés por la moda masculina representa una oportunidad para innovar y atraer nuevos clientes.

Factores Tecnológicos

El auge del comercio electrónico y el uso de redes sociales facilitan la expansión de la marca y la captación de clientes en línea. La implementación de herramientas digitales, como asesoría virtual, simulaciones de prueba de trajes y guías interactivas, mejora la experiencia del usuario y fortalece la fidelización. Por otro lado, la automatización en la confección puede optimizar los tiempos de producción sin comprometer la calidad del producto.

Factores Ambientales

Los consumidores muestran un interés creciente por la moda sostenible, lo que impulsa el uso de materiales ecológicos y procesos de producción con menor impacto ambiental. Además, la gestión eficiente de residuos textiles, mediante estrategias de reciclaje y reutilización, puede representar un valor agregado para la marca. Las regulaciones ambientales también influyen en la selección de proveedores y materiales, promoviendo prácticas más responsables dentro de la industria.

Factores Legales

El cumplimiento de normativas de protección al consumidor, como garantías, cambios y devoluciones, es fundamental para generar confianza en la marca. La empresa también debe proteger sus diseños y marca frente a copias o falsificaciones mediante derechos de propiedad intelectual. En el ámbito del comercio electrónico, es crucial ajustarse a regulaciones de facturación, términos de servicio y protección de datos, asegurando una operación digital segura y conforme a la normativa ecuatoriana.

2.2.2 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) establece los principales factores que influyen en la competencia dentro de una industria. Estos elementos determinan tanto el nivel de rivalidad entre empresas como su capacidad para obtener beneficios. Para cualquier organización que aspire a sobresalir en su sector, resulta esencial comprender estos factores, ya que afectan directamente las decisiones estratégicas y la distribución de recursos. Mediante un análisis detallado de estas fuerzas, las empresas pueden identificar tanto oportunidades de crecimiento como posibles riesgos, permitiéndoles desarrollar estrategias más sólidas frente a la competencia. A continuación, se presentan las cinco fuerzas que configuran el entorno competitivo de una industria:

Ingreso de nuevos competidores: Analiza la facilidad con la que nuevas empresas pueden entrar al mercado. Si existen barreras de entrada elevadas, como altos costos iniciales, economías de escala, fidelidad de los clientes o regulaciones estrictas, la amenaza será menor, permitiendo que las empresas consolidadas mantengan su rentabilidad y posición en la industria (Porter, 1980). Por lo tanto, en el sector que opera “El nuevo almacén” existen barreras de entrada moderadas. Aunque los costos de

producción pueden ser elevados, la digitalización ha facilitado la entrada de nuevos competidores sin necesidad de tiendas físicas. Empresas emergentes pueden ofrecer alternativas más accesibles a través de plataformas de e-commerce, captando una parte del mercado.

Poder de negociación de los proveedores: Examina el poder que los proveedores tienen para establecer condiciones de suministro. Cuando hay pocos proveedores dominantes o sus productos son exclusivos, pueden imponer precios más altos y restricciones en la disponibilidad, impactando directamente los costos y beneficios de las empresas que dependen de ellos (Porter, 1980). Esto se puede observar en la dependencia de un número reducido de proveedores para insumos como telas, botones y forros puede afectar los costos de producción. Sin embargo, el acceso a mercados más globales a través de plataformas digitales permite explorar nuevas opciones y negociar mejores condiciones.

Poder de negociación de los compradores: Se refiere a la capacidad de los consumidores para influir en los precios y la calidad de los productos. Cuando los clientes compran en grandes volúmenes o tienen múltiples opciones, pueden negociar precios más bajos o exigir mayores estándares de calidad, lo que reduce los márgenes de ganancia de las empresas (Porter, 1980). Aplicando este concepto, se sabe que los clientes tienen múltiples alternativas tanto en tiendas físicas como en plataformas online, lo que les otorga un mayor poder de negociación. Sin embargo, la creciente demanda de personalización y exclusividad representa una ventaja competitiva frente a opciones más genéricas.

Amenaza de productos sustitutos: Evalúa la posibilidad de que los consumidores opten por productos o servicios alternativos que cubran la misma necesidad. Si existen muchas opciones sustitutas, las empresas tienen menos margen para aumentar precios sin perder clientes, lo que puede afectar su rentabilidad (Porter, 1980). Un claro ejemplo de esto son las alternativas como ropa formal más casual, o la opción de alquilar trajes pueden competir con la compra tradicional de un traje. Además, los consumidores más jóvenes pueden inclinarse por marcas accesibles o tendencias de moda menos formales.

Rivalidad entre competidores: Mide el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en la industria. Una competencia intensa suele derivar en estrategias agresivas

de reducción de precios, campañas de marketing y mejoras en productos, lo que puede presionar los márgenes de ganancia y disminuir la rentabilidad general del mercado (Porter, 1980). Así en la práctica podemos ver que el mercado enfrenta una fuerte competencia entre marcas tradicionales y nuevos actores digitales. La lucha por captar clientes se basa en la diferenciación por calidad, precio y presencia en canales digitales.

En conjunto, estas fuerzas permiten entender el panorama competitivo de una industria, orientando a las empresas en la formulación de estrategias y la optimización de sus operaciones. Reconocer la interacción entre estas fuerzas ayuda a anticipar cambios, ajustar estrategias de manera proactiva y mejorar la rentabilidad. En definitiva, un conocimiento profundo de estas dinámicas permite a las empresas navegar mejor en su sector y alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

2.3 Evaluación de Situación Actual

2.3.1 Antecedentes de “El Nuevo Almacén”

Hace más de 60 años, en el corazón de Cuenca, Isaac Galarza fundó El Nuevo Almacén, un negocio dedicado a la comercialización de telas de todo tipo. En sus inicios, la tienda se convirtió en un punto de referencia para sastres, diseñadores y familias que buscaban materiales de calidad para la confección de prendas y artículos textiles. Su compromiso con la excelencia y la atención personalizada permitió que la empresa creciera rápidamente, consolidándose como un pilar en el sector textil de la ciudad. Con el tiempo, las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes comenzaron a evolucionar. La moda y el estilo de vestir cambiaban, y la demanda de productos más especializados se hizo evidente. Viendo esta transformación, su hijo, Miguel Galarza, decidió dar un giro estratégico al negocio. Con una visión renovada y el deseo de mantener el prestigio de la empresa, apostó por la confección y comercialización de ternos y cortes finos, enfocándose en la elegancia, la distinción y la personalización de cada prenda. Desde entonces, El Nuevo Almacén ha sido sinónimo de calidad y sofisticación. Durante los últimos 30 años, la empresa ha perfeccionado su selección de telas, incorporando materiales innovadores y modelos exclusivos que se adaptan a las necesidades de sus clientes. La sastrería a medida se convirtió en su sello distintivo, ofreciendo prendas que combinan tradición, diseño y excelencia en cada detalle. A lo largo de las décadas, El Nuevo Almacén ha vestido a generaciones de clientes, desde

ejecutivos y profesionales hasta novios y caballeros que buscan elegancia para eventos especiales. Su crecimiento no solo se ha reflejado en la diversificación de su oferta, sino también en el reconocimiento y la fidelidad de quienes valoran la exclusividad de sus productos. Hoy en día, la empresa continúa con el legado de calidad y buen gusto que inició Isaac Galarza y consolidó Miguel Galarza, manteniéndose como un referente en el mundo de la moda masculina en Cuenca y ofreciendo a sus clientes lo mejor en ternos y cortes finos.

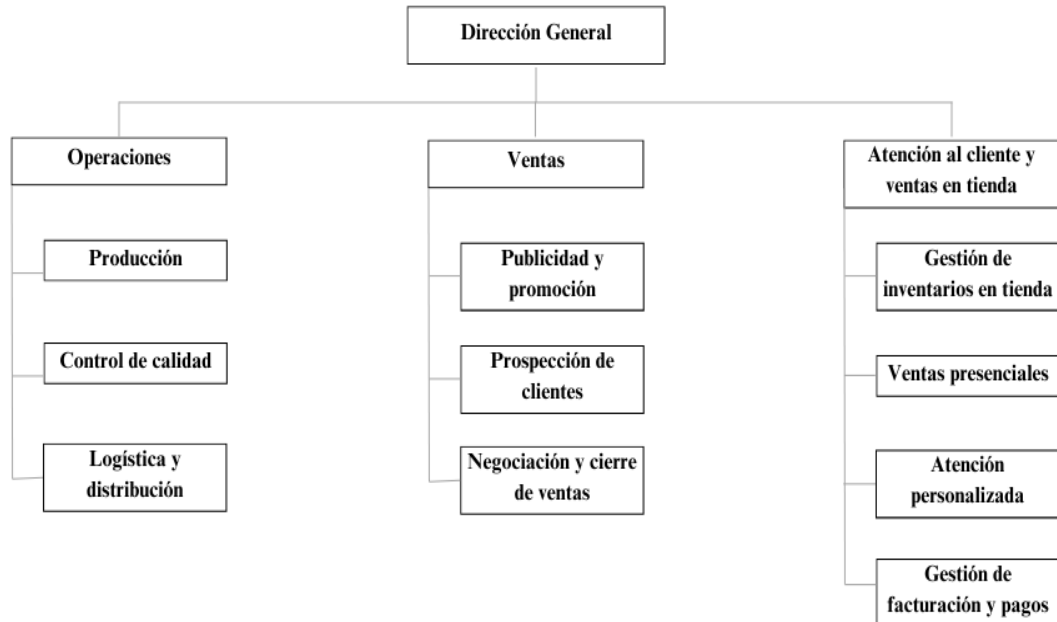
2.3.2 Organigrama Actual de "El Nuevo Almacén"

Niño (2020) afirma que un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, que muestra las unidades, cargos y relaciones jerárquicas. Su importancia radica en diversos aspectos clave, como la detección de fallas estructurales, la asistencia y orientación a la dirección administrativa, la claridad en las relaciones de autoridad, la organización racional del trabajo y la mejora en la comunicación interna. En conjunto, el organigrama no solo ofrece una visión clara de la empresa, sino que también contribuye a su eficiencia, gestión y resolución de problemas dentro de su estructura organizativa.

La Dirección General está a cargo de la supervisión y gestión de toda la empresa, incluyendo el área de Operaciones, donde se encarga del control de calidad, asegurando que cada traje cumpla con los estándares establecidos, así como de la logística y distribución, organizando los envíos y entregas para garantizar eficiencia y puntualidad. En el área de Producción, el trabajo se divide entre sastres que laboran dentro de la tienda, quienes confeccionan y ajustan los trajes de manera personalizada, y una parte del proceso que se subcontrata a terceros para aumentar la capacidad de producción. El área de Ventas es gestionada por un solo empleado, responsable de diseñar y ejecutar estrategias de publicidad, buscar y contactar potenciales clientes a través de la prospección comercial, y cerrar acuerdos mediante la negociación de ventas. Finalmente, el área de Atención al Cliente también es manejada por un único empleado, quien se encarga de la gestión de inventarios para mantener un control eficiente del stock, además de atender directamente a los clientes, asesorándolos en sus compras, procesando ventas, brindando un servicio personalizado y administrando la facturación y los pagos.

Figura 1

Organigrama Actual de la Empresa



2.3.3 Diagnostico Financiero Actual

Entre 2020 y 2024, la empresa ha mostrado una evolución financiera significativa, con un crecimiento del activo de \$21,472.62 en 2020 a un pico de \$38,202.85 en 2023, aunque con una leve reducción a \$32,169.65 en 2024. El pasivo, que reflejaba un aumento constante hasta 2023, se redujo drásticamente en 2024 a \$3,660.67, lo que indica una menor dependencia del financiamiento externo. A pesar de una disminución en el patrimonio entre 2020 y 2021, este ha crecido sostenidamente, alcanzando \$29,363.35 en 2023 y manteniéndose en \$28,508.98 en 2024, consolidando la estabilidad financiera de la empresa. Estos resultados sugieren una estrategia efectiva de crecimiento y optimización de recursos, aunque la caída del activo en el último año podría responder a ajustes estratégicos o inversiones clave para la transición digital y la presencia en redes sociales.

Tabla 2*Balance General*

	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO	\$ 21.472,62	\$ 20.674,54	\$ 28.349,27	\$ 38.202,85	\$ 32.169,65
PASIVO	\$ 5.106,99	\$ 5.913,75	\$ 7.900,30	\$ 8.839,50	\$ 3.660,67
PATRIMONIO	\$ 16.365,63	\$ 14.760,79	\$ 20.448,97	\$ 29.363,35	\$ 28.508,98

Entre 2020 y 2024, la empresa ha experimentado variaciones significativas en sus ingresos, costos y utilidades. Los ingresos crecieron de \$12,005.06 en 2020 a un máximo de \$22,887.85 en 2023, aunque en 2024 se redujeron a \$18,592.64. Los costos y gastos también aumentaron, alcanzando un pico de \$22,193.89 en 2023, lo que impactó negativamente la rentabilidad. La utilidad del ejercicio muestra fluctuaciones notables, con un fuerte crecimiento en 2021 (\$7,736.25), seguido de una caída en los años siguientes, llegando a su punto más bajo en 2023 (\$693.96), antes de recuperarse parcialmente en 2024 (\$1,915.44). Estos resultados reflejan un escenario de oportunidades y desafíos, donde el control de costos y una estrategia eficiente de monetización digital serán claves para mejorar la rentabilidad en la transición hacia el e-Commerce y la presencia en redes sociales.

Tabla 3*Estado de Pérdidas y Ganancias*

	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	\$ 12.005,06	\$ 20.183,86	\$ 16.907,22	\$ 22.887,85	\$ 18.592,64
COSTOS Y GASTOS	\$ 10.721,75	\$ 12.447,61	\$ 15.397,26	\$ 22.193,89	\$ 16.677,20
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 1.283,31	\$ 7.736,25	\$ 1.509,96	\$ 693,96	\$ 1.915,44

Nota Elaboración propia

2.3.4 Encuesta sobre aceptación de la migración al e-commerce

1. ¿Estaría dispuesto a comprar trajes a medida y utilizar servicios de sastrería a través de una tienda online?

Figura 2

Pregunta 1

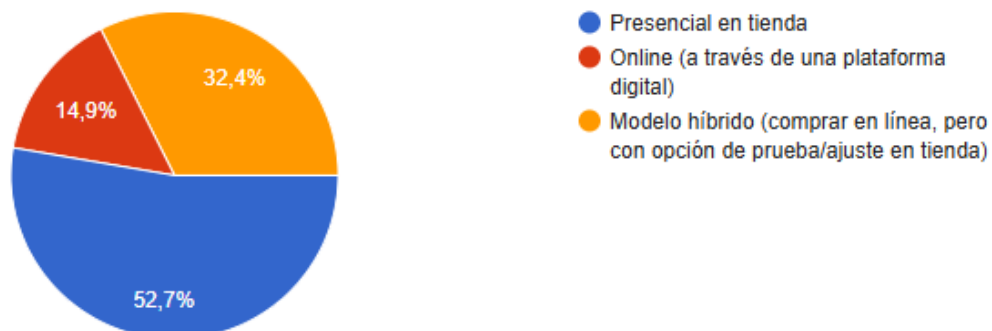


La mayoría de los encuestados respondió que sí, ya sea sin inconvenientes o con ciertas condiciones. Esto demuestra una actitud positiva hacia el uso de canales digitales para adquirir productos personalizados como trajes, aunque también refleja la necesidad de establecer confianza, seguridad y garantías claras para facilitar la conversión de usuarios tradicionales en clientes digitales. La proporción que aún prefiere exclusivamente el canal presencial es significativa, lo que resalta la importancia de una transición gradual y flexible.

2. ¿Cuál es su método de compra preferido para trajes a medida?

Figura 3

Pregunta 2

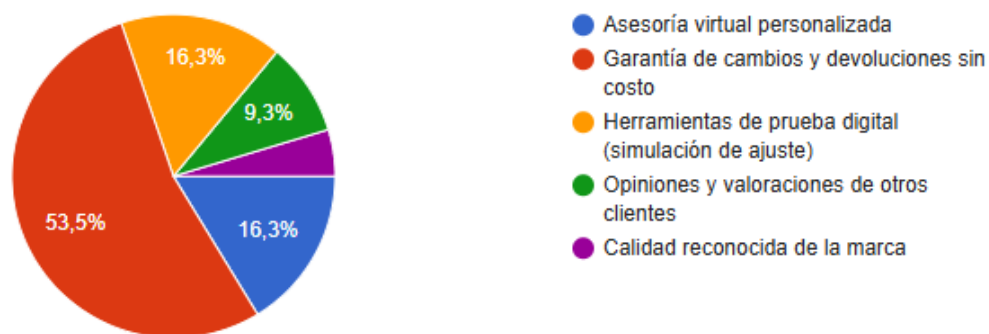


El modelo híbrido fue el más seleccionado, seguido por la compra presencial. Esto evidencia que los consumidores valoran la comodidad del entorno digital, pero también desean mantener contacto físico, especialmente para productos donde el ajuste, los detalles y la asesoría son fundamentales. Un sistema que combine lo mejor de ambos mundos puede ser el modelo ideal para “El Nuevo Almacén”.

3. ¿Qué factores le generarían más confianza para comprar sin probarse el traje físicamente?

Figura 4

Pregunta 3

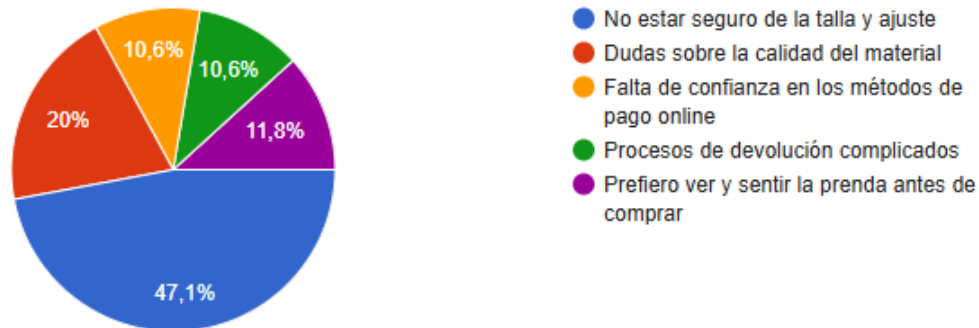


Los clientes manifiestan que la asesoría virtual personalizada, garantías claras de devolución y herramientas de prueba digital son los factores clave que les brindarían seguridad. Estos elementos deben formar parte integral de la experiencia online, ya que reducen la incertidumbre propia de adquirir un producto a medida sin contacto físico previo.

4. ¿Cuáles son los principales obstáculos que podrían frenar la compra online?

Figura 5

Pregunta 4

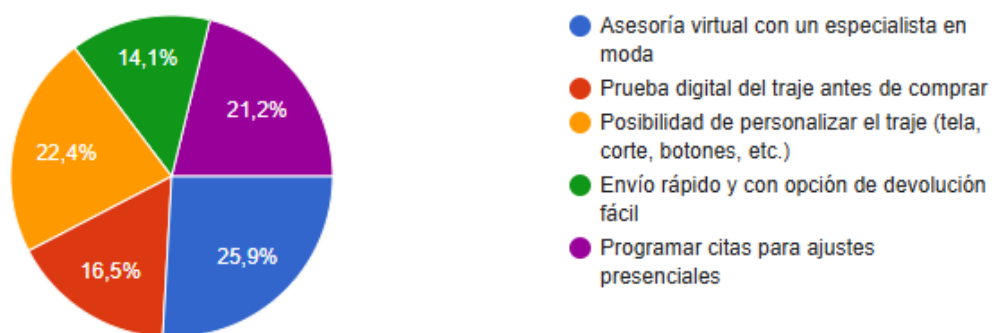


Las principales barreras están relacionadas con la incertidumbre sobre la talla y el ajuste, las dudas sobre la calidad del material, y el temor al uso de métodos de pago en línea. Esto evidencia que es fundamental contar con un sistema claro, transparente y confiable que proporcione guías de tallas detalladas, materiales descriptivos de alta calidad y métodos de pago seguros.

5. ¿Qué funcionalidades considera más importantes en una tienda online de sastrería?

Figura 6

Pregunta 5

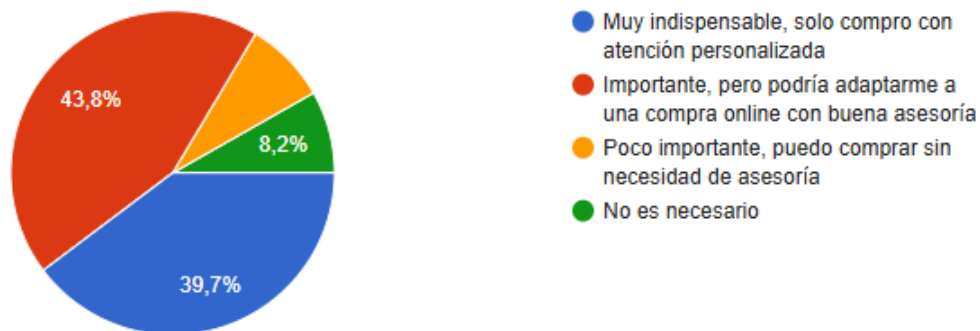


Las respuestas reflejan una clara preferencia por funcionalidades que simulan la experiencia física: asesoría virtual, personalización del traje, prueba digital y facilidad de devoluciones. Esto indica que el canal online no debe limitarse solo a vender, sino que debe replicar la experiencia completa del servicio personalizado, lo que será clave en la aceptación del modelo e-commerce.

6. ¿Qué tan importante es la atención personalizada?

Figura 7

Pregunta 6

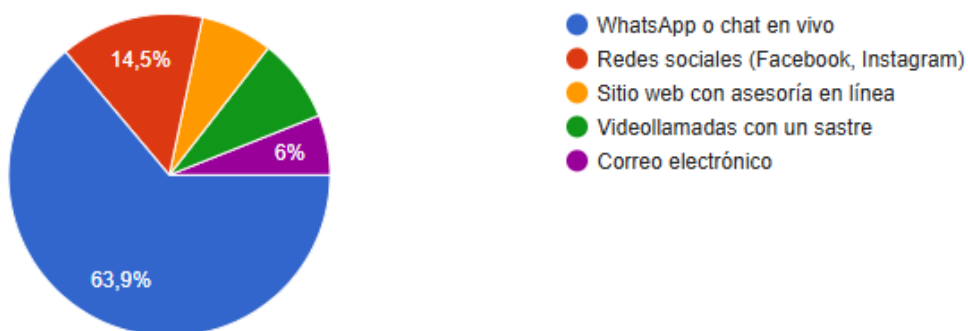


Una gran parte de los usuarios considera la atención personalizada como un aspecto importante o muy indispensable. Sin embargo, están dispuestos a adaptarse a entornos digitales siempre que haya algún tipo de asesoría. Esto reafirma la necesidad de integrar un servicio cercano y humano dentro del canal digital, como chats en vivo o videollamadas con asesores de imagen o sastres.

7. ¿Qué canal prefiere para comunicarse con la sastrería?

Figura 8

Pregunta 7

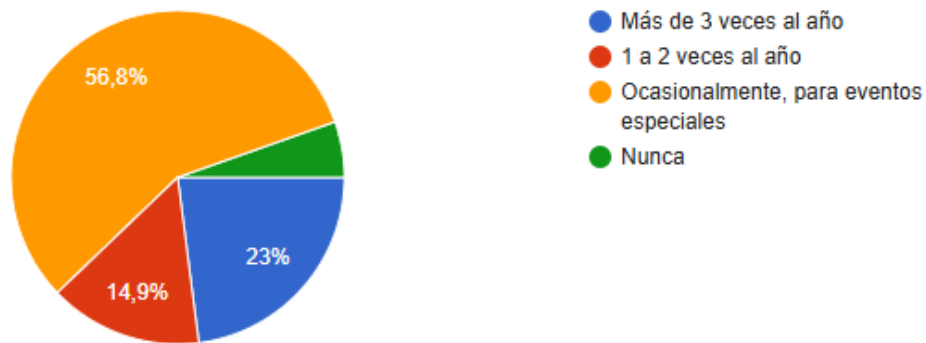


Los canales más mencionados fueron WhatsApp, redes sociales e interfaces web con asesoría en línea. Esto demuestra que los clientes están acostumbrados a la comunicación rápida, directa y personalizada, y esperan que la empresa esté presente en estos medios, adaptando su lenguaje y tiempos de respuesta.

8. ¿Con qué frecuencia compra trajes a medida o usa servicios de sastrería?

Figura 9

Pregunta 8

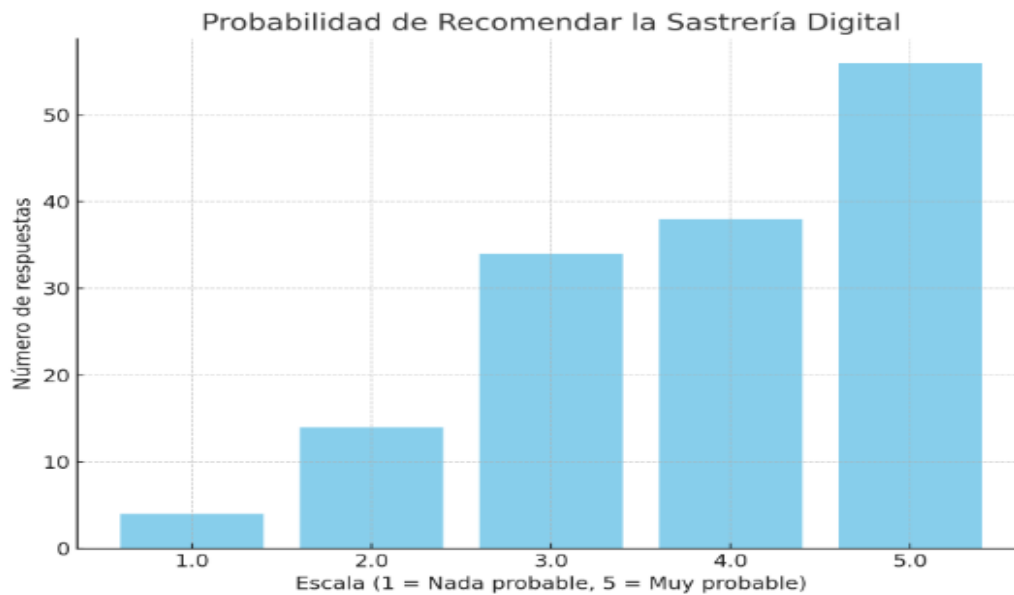


La mayoría compra de manera ocasional o una o dos veces al año, lo cual es consistente con la naturaleza del producto. Esta frecuencia indica que cada compra representa una oportunidad importante para generar lealtad y repetir la experiencia positiva. Por tanto, la atención debe ser especialmente cuidada en cada ocasión.

9. ¿Qué tan probable es que recomiende el servicio si la experiencia es positiva? (En una escala del 1 al 5, donde; 1 – Nada probable, 2 – Poco probable, 3 – Neutro, 4 – Probable, 5 – Muy probable)

Figura 10

Pregunta 9

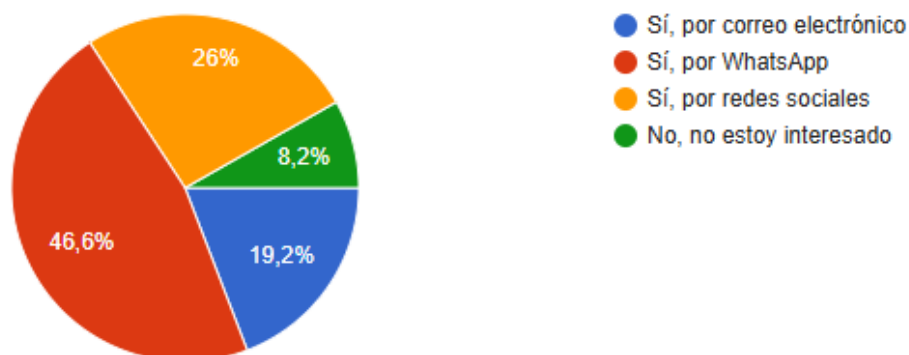


Una gran parte de los encuestados se encuentra en los niveles más altos de la escala (4 y 5), lo que indica que una experiencia satisfactoria tiene un alto potencial de generar recomendaciones boca a boca, tanto en el ámbito presencial como digital. Esto puede convertirse en un factor clave para el crecimiento orgánico del canal online.

10. ¿Le gustaría recibir promociones y contenido sobre moda?

Figura 11

Pregunta 10



Una mayoría de los encuestados mostró interés en recibir promociones, especialmente a través de redes sociales y WhatsApp. Esto valida la efectividad del marketing de contenidos y las promociones digitales como herramientas para atraer, retener y fidelizar clientes dentro del ecosistema online.

Conclusión Integral: ¿Está aceptado el cambio hacia un modelo e-commerce?

A partir del análisis detallado de las respuestas, se puede concluir que sí existe una aceptación significativa y creciente del modelo de comercio electrónico aplicado a la sastrería El Nuevo Almacén. Aunque se mantienen algunas reservas relacionadas con la confianza, la talla y la calidad, la mayoría de los clientes actuales están dispuestos a adaptarse, especialmente si se integran herramientas que les permitan simular la experiencia física en el entorno digital.

El modelo híbrido se presenta como la estrategia más viable y deseada, combinando lo mejor de la atención personalizada en tienda con la comodidad del acceso online. La empresa debe enfocarse en construir una estrategia, funcional y cercana, apoyada por una estrategia multicanal que mantenga la calidez y exclusividad que han sido siempre el sello de El Nuevo Almacén.

CAPÍTULO 3

3. DISEÑO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA

3.1 Definición de Misión y Visión

Según Collins y Porras (1996), en el mundo empresarial, contar con una visión y una misión bien definidas es esencial para orientar el crecimiento y la toma de decisiones estratégicas. Estas dos declaraciones no solo establecen el propósito y el rumbo de una organización, sino que también inspiran a sus miembros y generan coherencia en sus acciones.

3.1.1 Visión

Collins y Porras (1996) afirman que la visión representa la meta a largo plazo de una empresa, el ideal que busca alcanzar o el impacto que desea generar en su entorno. Está compuesta por dos elementos clave: por un lado, su identidad y esencia inmutable, es decir, aquello que define su razón de ser y la diferencia de otras organizaciones; y por otro, la imagen del futuro que persigue, un objetivo ambicioso que guía su desarrollo. Para que una visión sea efectiva, debe formularse de manera clara y evocadora, inspirando a quienes forman parte de la empresa a trabajar en su consecución.

La visión de "El Nuevo Almacén" es estar entre las mejores sastrerías de Cuenca, destacándose por la calidad, elegancia y personalización de sus trajes. Buscamos preservar la excelencia en confección y atención al cliente, adaptándonos a las tendencias del mercado para ofrecer productos exclusivos que reflejen el buen gusto y la distinción de nuestros clientes.

3.1.2 Misión

Collins y Porras (1996) mencionan que, la misión, aunque no siempre se menciona con este término de manera explícita, representa el propósito fundamental de la organización, aquello que le da sentido y que nunca se da por concluido. A diferencia de los objetivos estratégicos de largo plazo, que suelen fijarse en un marco temporal de 10 a 30 años, la misión es el faro constante que orienta todas las acciones de la empresa. Es, en esencia, la razón por la cual existe y aquello que la impulsa a seguir adelante.

La Misión que propone “El nuevo almacén” es: Ofrecer a cada cliente una experiencia exclusiva en la confección de trajes y cortes finos, combinando materiales de alta calidad con asesoría personalizada. Mantenemos la tradición sastrera mientras innovamos en diseños y telas para garantizar elegancia, comodidad y distinción. Nuestro equipo de expertos se compromete a brindar un servicio de alto nivel, comprendiendo y satisfaciendo las necesidades de quienes buscan un traje a medida.

3.2 Establecimiento de Objetivos Estratégicos

El mapa estratégico es un recurso gráfico desarrollado por Kaplan y Norton (2004), quien ha diseñado esta herramienta para convertir la visión y estrategia de una organización en objetivos concretos y medibles. Su función principal es estructurar la estrategia en distintas perspectivas, permitiendo una mejor comprensión y comunicación dentro de la empresa. Además, facilita la visualización de la interconexión entre los objetivos, optimiza la comunicación interna, permite el seguimiento del desempeño y contribuye a la toma de decisiones estratégicas al identificar áreas clave y distribuir los recursos de manera eficiente.

3.2.1 Dimensión de Aprendizaje y Crecimiento

Abarca el desarrollo del talento y la capacidad organizativa, asegurando que la empresa se adapte al mercado digital. Se invierte en formación en comercio electrónico, marketing online y herramientas tecnológicas, fomentando una cultura de innovación. Además, se establecen alianzas estratégicas con expertos y plataformas digitales para acelerar la transición al eCommerce y garantizar su éxito (Kaplan & Norton, 2004).

Los objetivos planteados para la dimensión de crecimiento para “El Nuevo Almacén” son:

Implementación de tecnología: Utilizar herramientas digitales como plataformas de gestión de redes sociales, automatización de mensajes y análisis de datos para optimizar la interacción con clientes y ventas.

Capacitación en comercio digital: Formar al equipo en estrategias de venta a través de redes sociales, publicidad digital y manejo de plataformas como Instagram Shopping, Facebook Marketplace y WhatsApp Business.

Implementar acciones de innovación: Aplicar nuevas estrategias de contenido, formatos interactivos (*Reels, TikTok, Lives*) y tendencias de redes sociales para mejorar el alcance y *tengagemen*.

3.2.2 Dimensión de Procesos Internos

Busca la eficiencia y calidad en la operación, optimizando la producción y logística para mejorar la competitividad. Se automatizan la gestión de pedidos, inventarios y envíos, agilizando el cumplimiento y reduciendo errores. La incorporación de tecnología en la tienda online mejora la experiencia del usuario, mientras que una producción flexible permite responder a la demanda sin generar excedentes (Kaplan & Norton, 2004).

Los objetivos planteados para la dimensión de procesos para “El Nuevo Almacén” son:

Mejorar la experiencia en redes sociales: Optimizar perfiles en redes, manteniendo un diseño atractivo, respuestas rápidas y contenido alineado con la identidad de la marca para generar confianza y fidelización.

Incorporar variedad de productos: Presentar una oferta más amplia en redes, destacando nuevos modelos, personalización y opciones exclusivas para atraer distintos segmentos de clientes.

Automatización de la gestión de pedidos y stock: Implementar herramientas como catálogos en WhatsApp Business, integración con plataformas de pago y seguimiento automatizado de pedidos para agilizar las ventas.

3.2.3 Dimensión de Clientes

Prioriza la satisfacción, retención y adquisición de clientes mediante estrategias digitales que optimicen la experiencia de compra. Se implementan herramientas como marketing digital, atención omnicanal y programas de fidelización para fortalecer la relación con los clientes. La digitalización permite personalizar la oferta, facilitar el acceso a los productos y diferenciar la marca, generando confianza y mayor *engagement* (Kaplan & Norton, 2004).

Los objetivos planteados para la dimensión de clientes para “El Nuevo Almacén” son:

Incrementar atención omnicanal: Ofrecer soporte y comunicación a través de múltiples canales como Instagram, Facebook, WhatsApp y TikTok, asegurando respuestas rápidas y personalizadas.

Implementar estrategia de marketing digital: Utilizar anuncios pagados, contenido orgánico optimizado y estrategias de *influencers* para aumentar la visibilidad y atraer clientes potenciales.

Diseñar programa de fidelización digital: Crear dinámicas como descuentos exclusivos para seguidores, sorteos, códigos promocionales y programas de recompra para aumentar la lealtad de los clientes.

3.2.4 Dimensión Financiera

Se enfoca en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, asegurando un crecimiento económico estable mediante la gestión eficiente de ingresos y costos. Se busca maximizar las utilidades, reducir gastos operativos y garantizar un retorno sostenible sobre la inversión. La migración al eCommerce permite diversificar ingresos, disminuir costos fijos y mejorar la estabilidad financiera, asegurando un flujo de caja más sólido y predecible (Kaplan & Norton, 2004).

Los objetivos planteados para la dimensión de financiera para “El Nuevo Almacén” son:

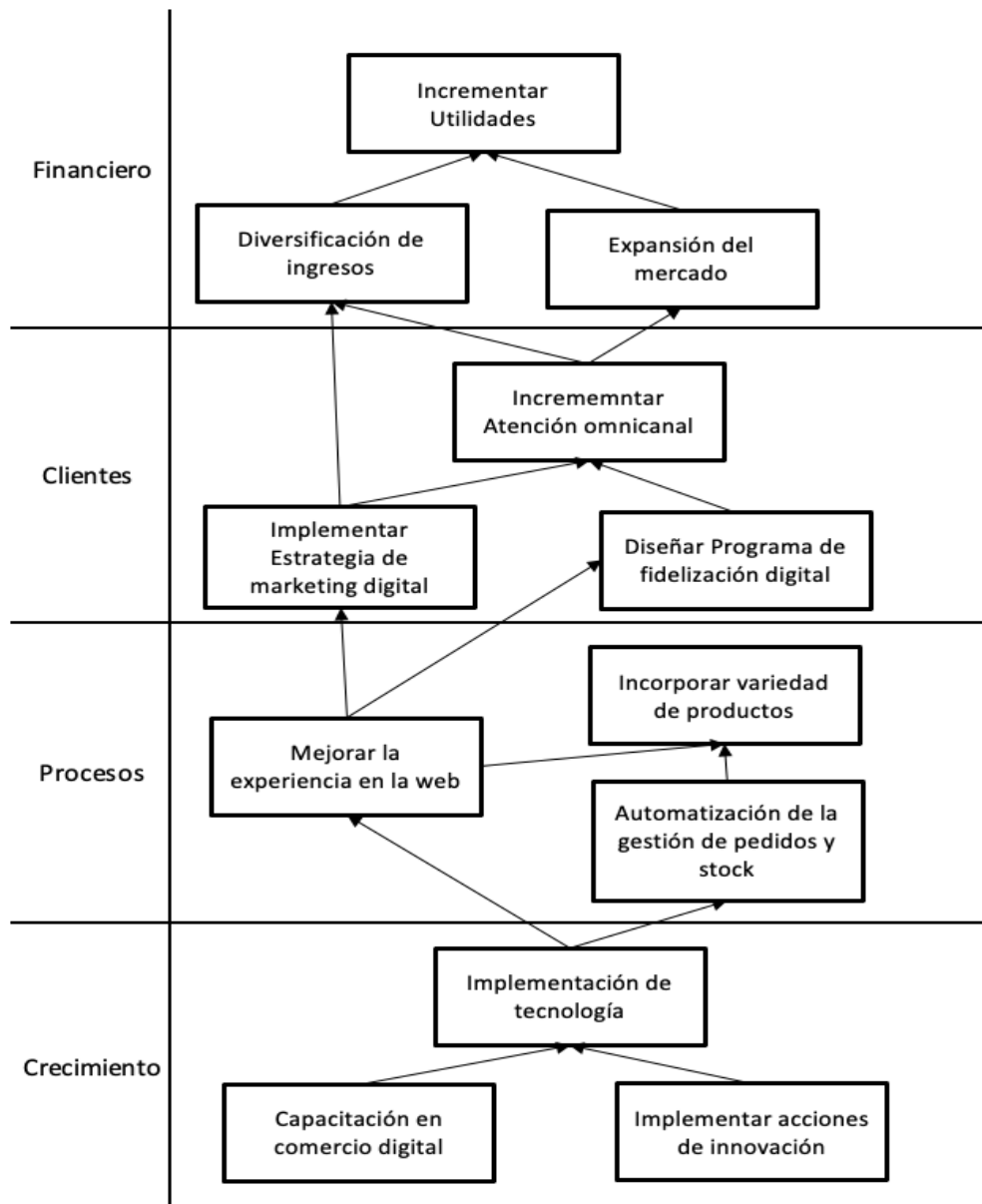
Diversificación de ingresos: Expandir las fuentes de venta a través de redes sociales, colaboraciones con *influencers* y la implementación de estrategias de Live Shopping.

Expansión del mercado: Utilizar la segmentación de anuncios y contenido digital para llegar a nuevos clientes en diferentes regiones y expandir la presencia de la marca.

Incrementar utilidades: Maximizar las ganancias mediante una estrategia de precios adecuada, reducción de costos operativos y optimización del retorno de inversión en publicidad digital.

Tabla 4

Mapa Estratégico



Selección de Estrategia Competitiva

3.3.1. Estrategias Genéricas de Michael Porter

Las estrategias genéricas de Porter ayudan a definir con claridad cómo quieren competir y destacarse en su sector. Gracias a ellas, una empresa puede tomar decisiones más acertadas sobre cómo usar sus recursos, posicionarse frente a la competencia y lograr un mejor desempeño en el mercado.

Liderazgo en costos:

Porter (1985), asegura que esta estrategia busca posicionar a una empresa como la más eficiente en términos de costos dentro de su industria, permitiéndole ofrecer precios más bajos que la competencia y lograr mayores márgenes de ganancia. Para alcanzar este objetivo, es necesario optimizar los procesos operativos, implementar tecnología de punta y ejercer un control riguroso de los costos en todas las áreas, desde la producción hasta la comercialización. Si bien esta estrategia puede proporcionar una ventaja competitiva sólida, también implica ciertos riesgos, como la pérdida de esa ventaja debido a avances tecnológicos o nuevos competidores, así como la posible disminución en la calidad o innovación del producto.

Diferenciación:

Porter (1985) afirma que esta estrategia consiste en ofrecer productos o servicios únicos que los consumidores perciben como superiores, lo que permite a las empresas destacarse en el mercado y fomentar la lealtad del cliente. Esta estrategia puede basarse en aspectos como el diseño, la calidad, la tecnología, el servicio o la marca, y permite justificar precios más altos, generando mayores márgenes de ganancia. Además, actúa como barrera de entrada al dificultar que nuevos competidores igualen las características o el prestigio de la oferta existente. No obstante, las empresas que aplican esta estrategia deben seguir gestionando sus costos y mantener la innovación constante, para evitar que su propuesta pierda valor y se diluya en un mercado donde predomine la competencia basada únicamente en el precio.

Enfoque:

Porter (1985), basa esta estrategia en atender eficazmente a un segmento específico del mercado, ya sea un grupo de clientes, una línea de productos limitada o una región geográfica concreta. Esta estrategia puede adoptar dos formas: enfoque de costo, donde la empresa busca ser la más eficiente en ese nicho para ofrecer precios competitivos; y enfoque de diferenciación, en el que se ofrecen productos o servicios percibidos como únicos dentro del segmento. Al centrarse en un mercado reducido, la empresa puede alinear mejor sus políticas con las necesidades del cliente, logrando ventajas en costos, diferenciación o ambas. Aunque esta estrategia puede generar una fuerte lealtad y proteger contra competidores más generalistas, su éxito

depende de un conocimiento profundo del nicho y de la capacidad de adaptación constante a sus cambios.

3.3.2 Estrategia Competitiva: Diferenciación enfocada en redes sociales

En la transición de la empresa al comercio digital, la estrategia más efectiva es la **diferenciación**, debido a diversas ventajas competitivas que distinguen a la empresa dentro del mercado de moda masculina personalizada. En primer lugar, destaca la **confección artesanal con enfoque en la calidad**, ya que, aunque existen otras sastrerías, la empresa mantiene altos estándares en cada etapa del proceso: desde la parte mas importante, selección de telas hasta el acabado final, ofreciendo prendas cuidadosamente trabajadas que reflejan sofisticación y durabilidad. En segundo lugar, se ofrece una **asesoría personalizada multicanal**, combinando lo mejor del servicio tradicional con herramientas digitales como WhatsApp Business, videollamadas y redes sociales, lo que permite una atención cercana, profesional y conveniente, incluso sin tener que acercarse a la tienda física en las primeras pruebas del traje hecho a medida. Además, la empresa ofrece un valor agregado por su **agilidad en la atención y entrega temprana gracias al uso de tecnología**, integrando procesos eficientes como la toma de medidas virtual y el seguimiento de pedidos en línea, sin comprometer la calidad ni la personalización. Finalmente, cuenta con una sólida **presencia digital que fideliza**, a través de contenido valioso que muestra el proceso artesanal, testimonios reales, consejos sobre estilo masculino y la construcción de una comunidad digital que refuerza el posicionamiento de la marca como referente en moda masculina a medida.

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL MULTICANAL

4.1. Análisis del Entorno Digital

"El Nuevo Almacén" es una empresa con una larga trayectoria en la ciudad de Cuenca, que comenzó con la venta de tela y con el tiempo se fue especializando en la confección y comercialización de trajes y cortes finos. A pesar de su reconocimiento local y de la fidelidad de su clientela actual, la empresa actualmente solamente opera bajo un modelo completamente tradicional. No cuenta con ninguna presencia en el entorno digital: no posee sitio web, redes sociales activas, ni herramientas de comercio electrónico. Tampoco ha desarrollado estrategias de marketing digital, ni canales de atención virtual con clientes.

El diagnóstico empresarial ha evidenciado que esta ausencia digital limita el alcance y crecimiento de la empresa, particularmente frente a una generación de consumidores que prioriza la comodidad, la información online y la posibilidad de personalización digital. Además, los resultados de la encuesta confirman una aceptación creciente del modelo e-commerce por parte de los clientes, especialmente bajo un enfoque híbrido que combine la atención física y digital. Por tanto, se identifica como necesidad urgente la implementación de una estrategia digital multicanal que permita modernizar la experiencia de compra y aumentar la competitividad de la empresa.

4.2. Definición de Estrategia de Valor Digital

Objetivo 1: Iniciar y consolidar la presencia digital de la empresa en el primer año de implementación.

Indicador 1:

Cantidad: Crear perfiles activos en al menos 3 redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok).

Calidad: Contenido especializado en trajes a medida (catálogos, videos, asesorías).

Tiempo: Alcanzar esta presencia en un plazo de 12 meses.

Indicador 2:

Cantidad: Publicar un mínimo de 2 veces

Calidad: Implementar una sección de ofertas semanales destacadas en redes sociales.

Tiempo: Obtener un mínimo de 20 ventas mensuales mediante medios digitales en los próximos 12 meses.

Estrategia: Crear una identidad visual coherente, generar contenido constante, formar una comunidad digital.

Objetivo 2: Incrementar las ventas de trajes personalizados mediante canales digitales.

Indicador 1:

Cantidad: Aumentar las ventas en un 70% respecto al promedio actual.

Calidad: Enfocarse en trajes a medida de alta gama.

Tiempo: Lograrlo en un periodo de un año

Indicador 2:

Cantidad: Aumentar el promedio de compra digital en un 70%.

Calidad: Implementar una sección de ofertas semanales destacadas en redes sociales.

Tiempo: Obtener un mínimo de ventas mensuales mediante medios digitales en los próximos 12 meses.

Estrategia: Campañas de anuncios segmentados, promociones digitales, e integración de WhatsApp Business.

Objetivo 3: Mejorar la participación de mercado a través del alcance digital.

Indicador 1:

Cantidad: Aumentar en un 70% el número de clientes nuevos provenientes de redes sociales.

Calidad: Clientes nuevos que realicen compras íntegras por canales digitales.

Tiempo: Alcanzarlo dentro del primer año.

Indicador 2:

Cantidad: Alcanzar una tasa de crecimiento mensual del 20% en seguidores.

Calidad: Incrementar el número de visitas únicas al perfil con contenido relevante.

Tiempo: Alcanzar una media de 5 menciones mensuales por parte de usuarios en un año.

Estrategia: Uso de influencers, colaboraciones con marcas, publicidad geolocalizada en Cuenca y ciudades vecinas.

Objetivo 4: Fortalecer la fidelización de clientes actuales mediante contenido de valor.

Indicador 1:

Cantidad: Alcanzar una tasa de retención del 60%.

Calidad: Obtener un *engagement* del 40% en redes sociales.

Tiempo: Conseguirlo en un plazo de 12 meses.

Estrategia: Publicaciones con *tips* de moda, testimonios de clientes, videos de transformación del traje.

Objetivo 5: Desarrollar una atención a la cliente efectiva en medios digitales.

Indicador 1:

Cantidad: Implementar atención activa 6 días a la semana.

Calidad: Respuesta promedio menor a 1 hora.

Tiempo: Aplicación efectiva dentro del primer semestre.

Estrategia: Uso de WhatsApp Business, mensajes automatizados y personal capacitado para atención digital.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos planteados para la incorporación del marketing digital multicanal en "El Nuevo Almacén", junto con sus indicadores, estrategias, medios de ejecución y formas de materialización.

Tabla 5

Objetivos Estratégicos para El Nuevo Almacén

Objetivo Estratégico	Indicadores	Estrategia	Cómo se materializa	Medio de Ejecución
Iniciar y consolidar la presencia digital de la empresa	Crear perfiles activos en 3 redes sociales que tenga contenido especializado en trajes a medida, se efectuara en 1 año.	Crear una identidad visual coherente, generar contenido constante, formar una comunidad digital	Publicación de contenido visual (fotos, videos, reels)	Instagram, Facebook, TikTok
	Publicar un mínimo de 2 veces manteniendo una identidad visual en todas las plataformas en un lapso de 6 meses.		Tutoriales de estilo	
Incrementar las ventas	Aumentar ventas en un 70%, que serán enfocadas en los trajes y tendrá una duración de 1 año	Campañas de anuncios segmentados, promociones digitales, uso de catálogos digitales y WhatsApp Business	Historias y publicaciones semanales	WhatsApp Business, Instagram Shopping, Facebook Ads
	Aumentar el promedio de compra digital un 70% implementando ofertas en redes sociales duración 6 meses		Creación de catálogos interactivos	
Mejorar la participación de mercado a través del alcance digital	Aumentar el promedio de compra digital un 70% implementando ofertas en redes sociales duración 6 meses	Promociones en diferentes plataformas	Integración de botón de contacto directo	Instagram, Facebook, TikTok
			Publicaciones con influencers.	
	Aumentar 70% clientes nuevos desde redes sociales asociadas a compras 100% desde redes sociales, en un plazo de 1 año	Colaboraciones con influencers, sorteos y publicidad	Campañas de sorteos o promociones	

	alcanzar una tasa del 20% crecimiento mensual en seguidores en redes, así incrementando el número de visitas, en un plazo de 5 meses		Publicidad segmentada por ubicación	
Fortalecer la fidelización de clientes actuales	Lograr una tasa de retención del 60% combinando con un engagement de un 40% en redes sociales en 1 año plazo	Estrategia de contenidos educativos y aspiracionales, enfocados en estilo y elegancia	Publicaciones semanales con tips Entrevistas o testimonios de clientes Videos de transformación del traje	Instagram, Facebook
Desarrollar una atención efectiva al cliente en medios digitales	Implementar atención activa 6 días a la semana con un promedio menor a 1 hora de respuesta, plazo de 6 meses	Uso de canales de mensajería y automatización de respuestas frecuentes	WhatsApp Business con mensajes automatizados Integración de chat en redes sociales Capacitación del personal en atención digital	WhatsApp, Messenger, Instagram

Tabla 6

Cronograma

Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Publicación de contenido visual (fotos, videos, reels)											
Tutoriales de estilo											
Historias y publicaciones semanales											
Creación de catálogos interactivos											
Promociones en diferentes plataformas											

Integración de botón de contacto directo			
Publicaciones con influencers.			
Campañas de sorteos o promociones			
Publicidad segmentada por ubicación			
Publicaciones semanales con tips			
Entrevistas o testimonios de clientes			
Videos de transformación del traje			
WhatsApp Business con mensajes automatizados			
Integración de chat en redes sociales			
Capacitación del personal en atención digital			

Tabla 7
Presupuesto

Actividad	Unidad	Volumen anual	Precio unitario	Sub total
Publicación de contenido visual (fotos, videos, reels)	publicación	50	20	1000
Tutoriales de estilo	publicación	20	15	300
Historias y publicaciones semanales	publicación	250	10	2500
Creación de catálogos interactivos	publicación	1	20	20

Promociones en diferentes plataformas	publicación	2	6	12
Integración de botón de contacto directo	publicación	1	25	25
Publicaciones con influencers.	publicación	4	200	800
Campañas de sorteos o promociones	publicación	3	150	450
Publicidad segmentada por ubicación	publicación	10	25	250
Publicaciones semanales con tips	publicación	48	15	720
Entrevistas o testimonios de clientes	publicación	12	20	240
Videos de transformación del traje	publicación	5	15	75
WhatsApp Business con mensajes automatizados	días	288	5	1440
Integración de chat en redes sociales	días	288	6	1728
Capacitación del personal en atención digital	capacitación	4	200	800
TOTAL				10360

Tomando en cuenta los resultados financieros del último año y la ausencia actual de presencia digital, se proyecta que la implementación integral de las estrategias de migración al eCommerce permitirá un crecimiento significativo en la rentabilidad de “El Nuevo Almacén”. Según los objetivos definidos en el análisis del entorno digital, se estima un incremento de aproximadamente de 14.874,11 en las ventas durante el primer año de ejecución, como resultado de la incorporación de canales digitales como Instagram, Facebook, TikTok y WhatsApp Business, junto con campañas de anuncios segmentados, catálogos digitales y atención personalizada. Este aumento proyectado se basa en la optimización de procesos de venta, expansión del alcance de mercado, personalización de la oferta y mejora en la fidelización de clientes, lo cual se espera que eleve las utilidades netas respecto al periodo anterior, consolidando así la sostenibilidad financiera de la empresa en el nuevo entorno competitivo digital.

4.3. Selección de Canales Digitales

Para asegurar una transición exitosa al comercio electrónico y maximizar el impacto de la estrategia de diferenciación en redes sociales, se ha definido una selección estratégica de canales digitales que responden a las características del mercado objetivo y al perfil del cliente de “El Nuevo Almacén”. Estos canales no solo facilitarán la exposición de los productos, sino que también permitirán una atención personalizada, fortaleciendo la relación con los clientes y potenciando las ventas.

Instagram será el canal principal para la construcción de marca y presentación visual de los productos. Su enfoque en contenido visual permite mostrar con elegancia los detalles de confección, estilos personalizados y tendencias de moda. Además, se utilizarán herramientas como Instagram Shopping, Reels y Lives para generar interacción directa, demostraciones de productos y compras inmediatas.

Facebook complementará la estrategia como una plataforma de alcance más amplio y de contacto cercano. Permitirá publicar catálogos completos, segmentar audiencias mediante campañas publicitarias, y mantener comunicación activa mediante Messenger. Su base de usuarios en diferentes rangos de edad lo convierte en un canal clave para conectar con clientes tradicionales y nuevos públicos.

WhatsApp Business será el canal de atención directa y cierre de ventas personalizado. A través de catálogos interactivos, respuestas automatizadas, seguimiento de pedidos y asesorías uno a uno, se garantizará una experiencia fluida y cercana que reproduce la atención boutique de la tienda física en el entorno digital.

Adicionalmente, TikTok se utilizará para conectar con audiencias más jóvenes y dinámicas mediante contenido creativo, tips de moda masculina, detrás de cámaras del proceso de confección y desafíos de estilo. Esta plataforma ayudará a viralizar la marca y posicionarla en tendencias actuales.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del Capítulo 1 establecen la importancia crítica de la planificación estratégica, el comercio electrónico y el marketing digital para “El Nuevo Almacén”. La planificación estratégica se presenta como un proceso vital que permite a las empresas definir sus objetivos y facilitar su adaptación a un entorno de mercado cambiante. Esta capacidad de adaptación es especialmente esencial para “El Nuevo Almacén”, que, tras un diagnóstico que revela la necesidad de modernización, debe abrazar estrategias que le permitan navegar por la transformación digital.

El comercio electrónico es destacado no solo como una herramienta para realizar ventas en línea, sino como un elemento clave para que las pequeñas y medianas empresas puedan expandir su alcance fuera de las limitaciones geográficas. Este modelo de negocio ofrece la oportunidad de establecer conexiones más significativas con los clientes, promoviendo la creación de relaciones a largo plazo. A pesar de que “El Nuevo Almacén” ha sido exitoso en el modelo tradicional, la falta de presencia digital limita su crecimiento y competitividad. La tendencia creciente hacia el comercio electrónico, impulsada por las preferencias de los consumidores que buscan conveniencia y personalización, resalta la urgencia de que la empresa adapte sus operaciones a un modelo híbrido que combine la experiencia física con el acceso digital.

En términos de marketing digital, se concluye que este enfoque es fundamental para atraer, retener y fidelizar clientes en el contexto actual. Las herramientas digitales, como las redes sociales y el marketing de contenidos, juegan un papel crucial al no solo aumentar la visibilidad de la empresa, sino también al conectar de manera efectiva con un público que espera interacciones más dinámicas y personalizadas. La capacidad de “El Nuevo Almacén” para crear contenido relevante y mantener una presencia activa en plataformas digitales será determinante para fortalecer la relación con su clientela.

El análisis realizado sugiere que la implementación de una estrategia digital multicanal es no solo deseable, sino urgente, para que “El Nuevo Almacén” modernice su experiencia de compra y asegure su competitividad en un mercado en constante evolución. La conclusión integral que se deriva de este capítulo es que existe una aceptación significativa de los consumidores hacia un modelo de comercio electrónico en la sastrería, lo que impone la responsabilidad a la empresa de construir una estrategia que

combine lo mejor de la atención personalizada en tienda con la comodidad que ofrece el acceso en línea. A medida que "El Nuevo Almacén" avance en este camino, se volverá cada vez más esencial medir la satisfacción del cliente y ajustar la estrategia continuamente para alinearse con las expectativas cambiantes del mercado. En resumen, la modernización digital es una necesidad ineludible que contribuirá al crecimiento y sostenibilidad a largo plazo de "El Nuevo Almacén".

Las conclusiones del Capítulo 2 enfatizan la necesidad de un diagnóstico empresarial integral para "El Nuevo Almacén", que ha revelado puntos críticos y oportunidades de mejora en el contexto actual del mercado. El análisis interno, a través de la matriz FODA, ha permitido identificar las fortalezas de la empresa, como su trayectoria y la lealtad de su clientela, así como sus debilidades en términos de la falta de presencia digital y una estrategia de marketing adecuada. Estos hallazgos sugieren que, si bien "El Nuevo Almacén" tiene un legado sólido, su modelo de negocio tradicional presenta limitaciones que impiden aprovechar el potencial del comercio electrónico y las nuevas tendencias de consumo.

El análisis externo, realizado mediante la herramienta PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, ha proporcionado una visión clara del entorno competitivo y las tendencias macroeconómicas que afectan a "El Nuevo Almacén". Se ha evidenciado que la creciente digitalización y el aumento de la competencia en línea son factores que podrían amenazar la posición de la empresa si no se adoptan medidas proactivas. La evolución en las preferencias de los consumidores hacia un acceso más fácil y cómodo a productos y servicios ha dejado en claro que el comercio tradicional ya no es suficiente.

La identificación de oportunidades para implementar una estrategia de marketing digital multicanal se presenta como una respuesta necesaria a estas dinámicas del mercado. Los resultados de la encuesta a clientes actuales indican una clara disposición hacia la compra en línea y un enfoque híbrido de atención al cliente, lo que refuerza la idea de que "El Nuevo Almacén" debe adaptarse. La combinación de los puntos fuertes de la empresa y las oportunidades del entorno digital puede ser vital para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

De manera integral, el capítulo concluye que es esencial que "El Nuevo Almacén" aborde sus debilidades y capitalice sus fortalezas para modernizarse. La necesidad de una

estrategia digital clara se hace urgente, ya que el entorno competitivo y las expectativas de los consumidores están cambiando rápidamente. Por tanto, una adecuada implementación de herramientas de comercio electrónico y marketing digital permitirá no solo mejorar la experiencia de compra, sino también posicionar a la empresa de manera competitiva en el mercado. El diagnóstico realizado en este capítulo respalda la urgencia de la acción, pues el futuro de "El Nuevo Almacén" depende de su capacidad para adaptarse y evolucionar en el marco del comercio digital.

Las conclusiones del Capítulo 3 resaltan la importancia de definir con claridad la misión y visión de "El Nuevo Almacén", así como el establecimiento de objetivos estratégicos que orienten su proceso de modernización y adaptación al entorno digital. La misión, centrada en ofrecer experiencias exclusivas en la confección de trajes a medida, resalta el compromiso de la empresa con la calidad y la atención personalizada. Este enfoque debe mantenerse y reforzarse a medida que la empresa adopte nuevas estrategias digitales, garantizando que la esencia de la marca se preserve en todos los canales de venta.

La visión delineada para "El Nuevo Almacén" busca ser reconocida como la principal sastrería a medida en Cuenca, integrando innovación y tradición. Este objetivo ofrece un marco motivador que guiará a la empresa en su transición hacia un modelo de negocio híbrido, donde las ventas en línea complementen la atención presencial. El tipo de visión planteada permite alinear las acciones de marketing digital y la interacción con los clientes en el ámbito digital con los valores fundamentales de la empresa.

La identificación y el desarrollo de objetivos estratégicos en diferentes dimensiones —aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera— son fundamentales para asegurar un crecimiento sostenible. En la dimensión de clientes, se destaca la necesidad de reforzar la atención omnicanal, ofreciendo soporte a través de múltiples plataformas y asegurando que la experiencia del cliente sea consistente y satisfactoria, independientemente del canal utilizado. Al mismo tiempo, la dimensión financiera enfatiza la importancia de diversificar ingresos y maximizar utilidades a través de estrategias de marketing digital bien definidas.

El análisis de la situación actual y del entorno competitivo ha permitido detectar las áreas críticas que deben abordarse, utilizando herramientas como el análisis FODA y

las estrategias de Michael Porter para definir un enfoque competitivo claro. Este enfoque centrado en la diferenciación basada en las redes sociales y la personalización de la experiencia del cliente permitirá a "El Nuevo Almacén" destacar en un mercado cada vez más saturado.

Finalmente, la conclusión integral de este capítulo establece que la consolidación de una estrategia competitiva y de marketing digital es crucial para "El Nuevo Almacén". La implementación de estas estrategias no solo busca atraer y retener a los clientes, sino que también asegura que la empresa pueda competir efectivamente en un mercado global y digitalizado. La claridad en la misión y visión, junto con objetivos bien definidos, será esencial para guiar a "El Nuevo Almacén" en su camino hacia la modernización y el éxito continuo.

Las conclusiones del Capítulo 4 se centran en la necesidad y la urgencia de que "El Nuevo Almacén" implemente una estrategia de marketing digital multicanal para adaptarse a las nuevas realidades del mercado. Se ha identificado que la ausencia de presencia digital y herramientas de comercio electrónico representa una limitación significativa para el crecimiento y la competitividad de la empresa. La falta de un sitio web y redes sociales activas ha dejado a "El Nuevo Almacén" en desventaja frente a las expectativas de los consumidores modernos, que buscan comodidad, información y opciones de personalización en su experiencia de compra.

A través del análisis del entorno digital, se concluye que hay una aceptación creciente del modelo de comercio electrónico por parte de la clientela actual, lo que subraya la necesidad de adoptar un enfoque híbrido que combine la atención física con la digital. Las encuestas indican que los consumidores valoran la posibilidad de interactuar con la marca en múltiples canales, y están abiertos a realizar compras en línea si se les ofrecen herramientas adecuadas que imiten la experiencia física de compra. Esto resalta la importancia de desarrollar perfiles activos en varias redes sociales, generando contenido especializado y ofreciendo interacciones significativas con los clientes.

La definición de objetivos estratégicos claros, como iniciar y consolidar la presencia digital de la empresa y aumentar las ventas a través de campañas de marketing digital, resulta crucial. Al establecer indicadores específicos que midan el progreso de

estos objetivos, "El Nuevo Almacén" podrá realizar un seguimiento efectivo de su evolución y efectividad en el entorno digital.

Además, la implementación de soporte y comunicación a través de canales como Instagram, Facebook y WhatsApp, y el diseño de un programa de fidelización digital son estrategias recomendadas para mejorar la relación con los clientes y aumentar la lealtad. Estas estrategias permitirán a la empresa maximizar su capacidad de interacción y respuesta con sus consumidores, asegurando que se sientan valorados y atendidos.

El capítulo concluye que la transición hacia una estrategia de marketing digital no solo mejorará la visibilidad de "El Nuevo Almacén", sino que también potenciará su capacidad para competir en un mercado cada vez más dinámico y digitalizado. La adecuada implementación de las recomendaciones será clave para consolidar su presencia en el entorno online, atraer nuevos clientes y retener a los existentes, fomentando al mismo tiempo un crecimiento sólido y sostenible en el futuro. Por tanto, la urgencia de adoptar un enfoque digital se reafirma como un paso decisivo para la evolución y el éxito continuo de la empresa

Las conclusiones del Capítulo 4 se centran en la necesidad y la urgencia de que "El Nuevo Almacén" implemente una estrategia de marketing digital multicanal para adaptarse a las nuevas realidades del mercado. Se ha identificado que la ausencia de presencia digital y herramientas de comercio electrónico representa una limitación significativa para el crecimiento y la competitividad de la empresa. La falta de un sitio web y redes sociales activas ha dejado a "El Nuevo Almacén" en desventaja frente a las expectativas de los consumidores modernos, que buscan comodidad, información y opciones de personalización en su experiencia de compra.

A través del análisis del entorno digital, se concluye que hay una aceptación creciente del modelo de comercio electrónico por parte de la clientela actual, lo que subraya la necesidad de adoptar un enfoque híbrido que combine la atención física con la digital. Las encuestas indican que los consumidores valoran la posibilidad de interactuar con la marca en múltiples canales y están abiertos a realizar compras en línea si se les ofrecen herramientas adecuadas que imiten la experiencia física de compra. Esto resalta la importancia de desarrollar perfiles activos en varias redes sociales, generando contenido especializado y ofreciendo interacciones significativas con los clientes.

La definición de objetivos estratégicos claros, como iniciar y consolidar la presencia digital de la empresa y aumentar las ventas a través de campañas de marketing digital, resulta crucial. Al establecer indicadores específicos que midan el progreso de estos objetivos, "El Nuevo Almacén" podrá realizar un seguimiento efectivo de su evolución y efectividad en el entorno digital.

Además, se espera que esta implementación lleve a un aumento significativo en los ingresos financieros, proyectándose un crecimiento del 80% en comparación con el periodo anterior. La inversión inicial para establecer esta presencia digital será única, lo que significa que los costos asociados se realizarán al inicio del proceso. Sin embargo, se anticipa que el retorno de esta inversión será anual y sostenido durante al menos los próximos cinco años, asegurando así una trayectoria de crecimiento sostenible y rentable para la empresa.

La implementación de soporte y comunicación a través de canales como Instagram, Facebook y WhatsApp, y el diseño de un programa de fidelización digital son estrategias recomendadas para mejorar la relación con los clientes y aumentar la lealtad. Estas estrategias permitirán a la empresa maximizar su capacidad de interacción y respuesta con sus consumidores, asegurando que se sientan valorados y atendidos.

El capítulo concluye que la transición hacia una estrategia de marketing digital no solo mejorará la visibilidad de "El Nuevo Almacén", sino que también potenciará su capacidad para competir en un mercado cada vez más dinámico y digitalizado. La adecuada implementación de las recomendaciones será clave para consolidar su presencia en el entorno online, atraer nuevos clientes y retener a los existentes, fomentando al mismo tiempo un crecimiento sólido y sostenible en el futuro. Por tanto, la urgencia de adoptar un enfoque digital se reafirma como un paso decisivo para la evolución y el éxito continuo de la empresa.

RECOMENDACIONES

Desarrollo de Presencia Digital Activa: Se recomienda a "El Nuevo Almacén" crear y mantener perfiles activos en al menos tres plataformas de redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) para interactuar con su audiencia, promocionar sus productos y construir una comunidad en línea de clientes leales.

Implementación de Estrategias de Contenido: Es crucial desarrollar una estrategia de marketing de contenidos que incluya catálogos digitales, videos de asesoría, y publicaciones que resalten la calidad y exclusividad de sus productos. Esto no solo atraerá a nuevos clientes, sino que también mejorará la fidelización de los clientes existentes.

Capacitación del Personal en Atención Digital: Se sugiere capacitar al personal en herramientas digitales y atención al cliente en línea, asegurando que estén habilitados para responder de manera efectiva y rápida a las consultas y necesidades de los consumidores en el entorno digital.

Estrategias de Publicidad Segmentada: Se recomienda implementar campañas de marketing digital segmentadas que se centren en el perfil del cliente objetivo y su ubicación geográfica. Estas campañas pueden incluir anuncios en redes sociales, promociones y sorteos que generen interacción y atracción hacia la tienda.

Integración de Canal de Venta eCommerce: Es fundamental establecer una plataforma de eCommerce que permita a los clientes realizar compras en línea de manera cómoda y segura, facilitando la integración con las redes sociales para generar un canal de ventas directo y eficiente.

Monitoreo y Análisis de Resultados: Se debe implementar un sistema de análisis y monitoreo constante de las métricas de rendimiento para evaluar la efectividad de las estrategias digitales, adaptándose en función de los resultados obtenidos y las tendencias del mercado.

Fomento de Relaciones Duraderas con Clientes: Se recomienda desarrollar programas de fidelización y atención personalizada que permitan mantener una relación cercana con los clientes, potenciando la experiencia de compra y asegurando su satisfacción a través de un servicio al cliente de alta calidad.

Adaptación Continua a las Nuevas Tendencias: Por último, se aconseja estar al tanto de las tendencias del comercio electrónico y del marketing digital, llevando a cabo ajustes periódicos en la estrategia que permitan mantener la competitividad en un entorno en constante evolución.

REFERENCIAS

- Abdul Hussien, F. T., Rahma, A. M. S., & Abdul Wahab, H. B. (2021). Recommendation Systems for E-commerce Systems An Overview. *Journal of Physics: Conference Series*, 1897(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1897/1/012024>
- Abuanzeh, A., Alnawayseh, A., Qtaishat, G., & Alshurideh, M. (2022). The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of knowledge management. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1523–1534. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.6.003>
- Amin, S., & Shawana Mahasan, S. (2019). Difference between consumer preferences to choose between the traditional retailing and modern retailing. In *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)* (Vol. 14). www.jbrmr.com
- Bohorquez-Lopez, V. W., García-Ortiz, P. A., Méndez-Lazarte, C., & Caycho-Chumpitaz, C. (2022a). DIFFERENTIATING ATTRIBUTES BETWEEN TRADITIONAL AND MODERN RETAIL. *Innovar*, 32(83), 75–86. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99890>
- Bohorquez-Lopez, V. W., García-Ortiz, P. A., Méndez-Lazarte, C., & Caycho-Chumpitaz, C. (2022b). DIFFERENTIATING ATTRIBUTES BETWEEN TRADITIONAL AND MODERN RETAIL. *Innovar*, 32(83), 75–86. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99890>
- Bravo Torres, D., & Hinojosa-Becerra, M. (2021). Evolución del marketing digital: caso de la marca ecuatoriana Forestea. *Universitas*, 35, 61–81. <https://doi.org/10.17163/uni.n35.2021.03>

- Chiavenato, Idalberto, Sapiro, & Arão. (n.d.). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones Tercera edición*.
- Ciro-Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(13).
<https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Building Your Company's Vision Harvard Business Review*.
- Dimitrova, B. V., Smith, B., & Andras, T. L. (2020). Marketing channel evolution: From contactual efficiency to brand value co-creation and appropriation within the platform enterprise. *Journal of Marketing Channels*, 26(1), 60–71.
<https://doi.org/10.1080/1046669X.2019.1646187>
- El, U., & Colombia, B. (2018). *EL MARKETING DIGITAL TRANSFORMA LA GESTIÓN DE PYMES EN COLOMBIA*.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132001>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Felipa, P. B. (2017). Marketing + internet = e-commerce: Oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 41–56.
<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- Gamache, D. L., Pfarrer, M. D., & Curran, K. (2024). Organizational hubris: Its antecedents and consequences for stakeholder relationships. *Strategic Management Journal*, 45(7), 1366–1392. <https://doi.org/10.1002/smj.3587>

- Gandrita, D. M. (2023). Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. *Administrative Sciences*, 13(10).
<https://doi.org/10.3390/admsci13100211>
- Häußler, S., & Ulrich, P. (2024). Exploring strategic corporate sustainability management in family businesses: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00776-8>
- Jama-Zambrano, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 35–57. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- Jiménez, M. M. J., Véliz, D. C. M., Espinoza, N. X. B., Palma, C. M. C., Miranda, D. I. C., & Méndez, J. X. O. (2024). La importancia de la planificación estratégica en la administración empresarial. *South Florida Journal of Development*, 5(11), e4593. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n11-006>
- Krasyuk, I., Yanenko, M., & Nazarova, E. (2020). Conceptual and strategic framework for the digitalization of modern retail as part of innovative marketing. *E3S Web of Conferences*, 164. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016409006>
- Kumar, V., Ashraf, A. R., & Nadeem, W. (2024). AI-powered marketing: What, where, and how? *International Journal of Information Management*, 77.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783>
- Lemus, J. A. L., & de la Garza Carranza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>

- Luo, Q., Forscher, T., Shaheen, S., Deakin, E., & Walker, J. L. (2023). Impact of the COVID-19 pandemic and generational heterogeneity on ecommerce shopping styles – A case study of Sacramento, California. *Communications in Transportation Research*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.commtr.2023.100091>
- Malpartida-Maíz, O., Román-Córdova, V. S., & Salas-Canales, H. J. (2023a). Impacto del comercio electrónico en la gestión de ventas en el Emporio Comercial de Gamarra (Lima-Perú), 2021. *ACADEMO Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 10(2), 245–255.
<https://doi.org/10.30545/academo.2023.jul-dic.9>
- Malpartida-Maíz, O., Román-Córdova, V. S., & Salas-Canales, H. J. (2023b). Impacto del comercio electrónico en la gestión de ventas en el Emporio Comercial de Gamarra (Lima-Perú), 2021. *ACADEMO Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 10(2), 245–255.
<https://doi.org/10.30545/academo.2023.jul-dic.9>
- Margalina, V. M., Jiménez-Sánchez, Á., & Cutipa-Limache, A. M. (2024). PLS-SEM for online shopping intention in the fashion sector in Ecuador. *Retos(Ecuador)*, 14(27), 97–109. <https://doi.org/10.17163/ret.n27.2024.07>
- Monserate Sánchez, I. H., Viteri Guzmán, G. K., & Valdez Aguagallo, R. (2024). 2218-3620-rus-16-01-96.
- Ore, H. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4), 31–44.
<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>
- Ortega de la Cruz, E. C., Gordillo Benavente, L. de J., & Chirinos Araque, Y. D. V. (2024). Conceptual model of strategic planning for the growth of professional,

- scientific, and technical service companies in Mexico. *Revista de Economía Institucional*, 26(51), 193–221. <https://doi.org/10.18601/01245996.v26n51.09>
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2756. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
- Pillai, R., Sivathanu, B., & Dwivedi, Y. K. (2020). Shopping intention at AI-powered automated retail stores (AIPARS). *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102207>
- Robert S. Kaplan, & David P. Norton. (2004). MAPAS ESTRATEGICOS CONVIRTIENDO LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN RESULTADOS TANGIBLES. *HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS*.
- RODRIGUEZ, K. G., ORTIZ, O. J., QUIROZ, A. I., & PARRALES, M. L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Espacios*, 41(42). <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09>
- Ruth Yadira Sumba Bustamante, Renní Fabricio Arteaga Choez, Tatiana Lisseth Bravo Ayala, & Nadia Paola Cárdenas Borja. (2020). *Planeación estratégica*. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. S., & Waddoups, R. (2021). How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>
- Sociedad, U. Y., Calle Gómez, M. A., Esmeralda, I., España, G., Antonio, M., & Prado, C. (2020). *Volumen 12 | Número 3 | Mayo-Junio*.

- Su, Y., Wang, C., & Sun, X. (2022). Lightweight Deep Learning Model for Marketing Strategy Optimization and Characteristic Analysis. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/2429748>
- Veloso, C. M., Magueta, D., Sousa, B. B., & Luís Carvalho, J. (2020). Meassevuring E-service quality, satisfaction and loyalty of customer in the online channel of the modern retail. *IBIMA Business Review*, 2020. <https://doi.org/10.5171/2020.531781>
- Xiao, K., & Hu, X. (2017). Study on maritime logistics warehousing center model and precision marketing strategy optimization based on fuzzy method and neural network model. *Polish Maritime Research*, 24(s2), 30–38. <https://doi.org/10.1515/pomr-2017-0061>
- Zevallos Guadalupe, V., & Rojas Guere, O. R. (2023). Influencia del comercio electrónico en las pequeñas empresas: una revisión literaria acerca del comercio digital y la competitividad en las Pymes. *TARAMA*, 2(1), 27–39. <https://doi.org/10.61210/tarama.v2i1.71>
- Zhang, D., & Huang, M. (2022). A Precision Marketing Strategy of e-Commerce Platform Based on Consumer Behavior Analysis in the Era of Big Data. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/8580561>
- Ziakis, C., & Vlachopoulou, M. (2023). Artificial Intelligence in Digital Marketing: Insights from a Comprehensive Review. *Information (Switzerland)*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/info14120664>