

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

**PAP PROGRAMA DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES NACIONALES E
INTERNACIONALES**



**ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara**

3J01 Desarrollo de Capacidades para la Comercialización y Ventas CEDECOM

“La Virgen de los Apachos”

PRESENTAN

Ing. Ingeniería Industrial. Ana Sofia Don Juan Cerón

Lic. Licenciatura en Finanzas. Diego Navarro González

Lic. Licenciatura en Mercadotecnia. Daniel Martínez Contreras

Lic. Licenciatura en Diseño. Arantxa del Carmen Pérez Huerta A

Profesores PAP:

Dra. Mónica Patricia López Alvarado Mtro. Jair Benjamín Godínez Herrera

Tlaquepaque, Jalisco, Marzo de 2025

ÍNDICE

REPORTE PAP.....	4
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional.....	4
Resumen.....	4
1. Introducción.....	6
1.1 Antecedentes del proyecto y contexto.....	6
1.2 Problemática u oportunidad detectada.....	6
1.3 Objetivo general.....	6
1.4 Objetivos específicos.....	7
2. Planeación y seguimiento del proyecto.....	8
2.1 Metodología.....	8
Objetivo Específico 1: Comprender al usuario y su contexto.....	8
Objetivo Específico 2: Definir el problema central de diseño.....	9
Objetivo Específico 4: Materializar las ideas en soluciones seleccionadas tangibles.....	10
Objetivo Específico 5: Evaluar y validar la solución con el usuario final.....	10
3. Cronograma.....	12
3.1 Cronograma General del Proyecto.....	12
3.2 Productos y entregables.....	15
4. Desarrollo.....	17
4.1 Sustento teórico.....	17
4.2. Definición de conceptos clave.....	21
4.3 Relaciones entre los conceptos.....	23
4.4 Desarrollo de la propuesta de mejora y resultados.....	23
5. Reflexiones del alumno o alumnos sobre sus aprendizajes, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto.....	25
Aprendizajes profesionales (personal).....	25
Aprendizajes Sociales.....	27
Aprendizajes éticos.....	29
Aprendizajes en lo personal.....	31
6. Conclusiones y recomendaciones.....	33
7. Bibliografía.....	34
8. Anexos (en caso de ser necesarios).....	35

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional son una modalidad educativa del ITESO en la que los estudiantes aplican sus saberes y competencias socio-profesionales a través del desarrollo de un proyecto en un escenario real para plantear soluciones o resolver problemas del entorno. Se orientan a formar para la vida, a los estudiantes, en el ejercicio de una profesión socialmente pertinente.

A través del PAP los alumnos acreditan el servicio social, y la opción terminal, en tanto sus actividades contribuyan de manera significativa al escenario en el que se desarrolla el proyecto, y sus aprendizajes, reflexiones y aportes sean documentados en un reporte como el presente.

Resumen

El presente documento expone los resultados del análisis integral realizado a la empresa La Virgen de los Apapachos, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y definir estrategias para fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el sector artesanal.

El alcance del estudio incluyó la elaboración de un **plan de negocios, el análisis del mercado y la segmentación de clientes, la definición de estrategias de precios, la implementación de tácticas de promoción en redes sociales**, así como la generación de un análisis financiero que abarca los costos para evaluar la sostenibilidad del negocio.

La metodología empleada consistió en la recopilación y análisis de información interna y externa para fundamentar las estrategias propuestas.

Entre los principales resultados, se identificaron tres estrategias clave para la optimización financiera y operativa, se definieron nuevos segmentos de mercado, se desarrollaron estrategias de crecimiento sostenible aplicables en el corto y mediano plazo, y se creó un plan de negocios sólido que proporciona una estructura clara para la toma de decisiones y la planificación futura. Como resultado de la implementación de estas estrategias, se logró un incremento del 15% en la eficiencia operativa de la empresa.

Se concluye que la selección adecuada de estrategias de precios, la formulación de un plan de negocios y la incorporación del análisis financiero permitieron mejorar los procesos internos y contribuir a la rentabilidad de la empresa. **Se recomienda un seguimiento continuo para garantizar la efectividad de las mejoras y su impacto en la sostenibilidad del negocio.**

1. Introducción

1.1 Antecedentes del proyecto y contexto

La Virgen de los Apapachos es una empresa dedicada a la comercialización de productos artesanales, cuya propuesta de valor se centra en la autenticidad y el esmero en la elaboración de cada pieza. La empresa tiene como objetivo preservar y promover las tradiciones artesanales mediante la oferta de un único producto: la Virgen de crochet, elaborada con materiales de alta calidad y reflejando el trabajo de artesanos locales.

El sector artesanal en el que opera La Virgen de los Apapachos enfrenta retos relacionados con la competitividad, la gestión de costos y la identificación de nuevos segmentos de mercado.

La razón de ser de La Virgen de los Apapachos es preservar la tradición artesanal a través de la comercialización de productos únicos que reflejan el trabajo de los artesanos locales, creando un lazo con el cliente y su espiritualidad religiosa. Sus objetivos principales son mejorar la rentabilidad, desarrollar un plan de negocios integral, identificar nuevos segmentos de mercado y desarrollar estrategias sostenibles para garantizar su crecimiento continuo.

1.2 Problemática u oportunidad detectada

La Virgen de los Apapachos enfrenta el desafío de mantener la rentabilidad en un mercado artesanal altamente competitivo. Se ha identificado la necesidad de optimizar los procesos financieros y operativos, y explorar nuevos mercados que fortalezcan su posicionamiento y aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

1.3 Objetivo general

El presente proyecto tiene como objetivo evaluar el desempeño integral de la empresa a través de un análisis detallado de su información financiera, operativa, de mercado y de gestión. A partir de los resultados obtenidos, se propondrán estrategias orientadas a mejorar la rentabilidad, optimizar la eficiencia operativa y expandir la presencia de la empresa en el mercado artesanal.

1.4 Objetivos específicos

1. Desarrollar un plan de negocios integral para la empresa que incluya proyecciones financieras, un plan de marketing detallado y un análisis de viabilidad financiera.
Criterio de éxito: Entrega de un plan de negocios completo con secciones bien definidas y datos cuantificables sobre crecimiento y sostenibilidad.
2. Realizar un análisis de precios que identifique áreas críticas de mejora y proponga acciones concretas para aumentar la rentabilidad.
Criterio de éxito: Generación de un informe que contenga al menos tres recomendaciones específicas con impacto estimado en los márgenes de ganancia.
3. Analizar el mercado para definir con precisión el perfil del cliente ideal y detectar nuevos segmentos de mercado potencialmente rentables.
Criterio de éxito: Presentación de un informe con perfiles de clientes detallados, tendencias de consumo y oportunidades en segmentos identificados.
4. Diseñar estrategias de crecimiento sostenible enfocadas en fortalecer la competitividad, mejorar la propuesta de valor y garantizar la permanencia de la empresa en el mercado artesanal.
Criterio de éxito: Documento estratégico con metas claras y indicadores de seguimiento.

2. Planeación y seguimiento del proyecto

2.1 Metodología

Para el desarrollo del presente proyecto, se empleará la metodología **Design Thinking**, reconocida por su enfoque centrado en el ser humano y su capacidad para resolver problemas complejos mediante procesos creativos e innovadores. Esta metodología, popularizada por Tim Brown, CEO de IDEO, se estructura en cinco etapas: **Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Probar**.

El Design Thinking parte de fundamentos teóricos que priorizan la comprensión profunda del usuario, la colaboración interdisciplinaria, la experimentación rápida y la retroalimentación continua. Bajo este enfoque, se busca crear soluciones funcionales, deseables y viables que respondan a necesidades reales y específicas.

A continuación, se describe la aplicación metodológica del Design Thinking al proyecto La Virgen de los Apachos, estructurada en torno a los objetivos específicos que guían el proceso de diseño y validación:

Objetivo Específico 1: Comprender al usuario y su contexto

Etaa correspondiente: Empatizar

Durante esta fase, se llevará a cabo un proceso de investigación cualitativa y cuantitativa con el propósito de conocer a profundidad las necesidades, valores y expectativas de los consumidores potenciales, entre los que se encuentran familias religiosas, comunidades católicas y artesanías locales.

Procedimientos y herramientas empleadas:

- Observación participante
- Análisis de tendencias y comentarios en redes sociales

En este caso, se obtuvieron resultados de los cuales nos dieron idea de un precio competente y competitivo frente a la competencia y se agrega que se pudo obtener el estilo o el valor agregado mediante a las tendencias.

El fundamento de esta etapa radica en generar empatía con el usuario, permitiendo comprender sus emociones, motivaciones y puntos de vista para asegurar la pertinencia cultural y simbólica del producto para un valor competitivo.

Objetivo Específico 2: Definir el problema central de diseño

Etapas correspondientes: Definir

Con base en la información recopilada durante la fase de empatía, se procederá a identificar patrones, necesidades no resueltas y puntos de mejora en la experiencia actual del consumidor. Esto permitirá sintetizar el problema de diseño en una pregunta guía.

Problema identificado:

¿Cómo diseñar un empaque funcional y memorable que conecte emocionalmente con los consumidores, mientras se garantiza la sostenibilidad del mismo?

Durante esta etapa, se priorizarán criterios clave como la protección del producto, la representación de los valores simbólicos de la marca (cariño, protección, piedad) y el compromiso con el medio ambiente.

El fundamento metodológico de esta etapa reside en enfocar los esfuerzos creativos en un problema bien delimitado, lo cual incrementa la efectividad de las soluciones propuestas.

Gracias a esta etapa, se pudieron sacar debilidades dentro del producto actual frente a la competencia y a las tendencias.

Objetivo Específico 3: Generar soluciones creativas e innovadoras

Etapas correspondientes: Idear

En esta fase, se organizarán sesiones de ideación colaborativa con el equipo de diseño y comunicación, con el objetivo de explorar una amplia gama de soluciones posibles al problema definido.

Procedimientos y herramientas empleadas:

- Lluvia de ideas (brainstorming)
- Mapas mentales
- Técnica SCAMPER

- Selección de ideas mediante matriz de impacto y viabilidad

Esta etapa se fundamenta en la generación divergente de ideas, fomentando la creatividad sin juicios previos, para posteriormente converger en propuestas concretas que respondan a los objetivos del proyecto.

Objetivo Específico 4: Materializar las ideas en soluciones seleccionadas tangibles

Etapa correspondiente: Prototipar

A partir de las ideas seleccionadas en la etapa anterior, se procederá al desarrollo de prototipos funcionales del empaque. En particular, se contempla el diseño de una caja ilustrada con motivos religiosos que evoque los valores emocionales de la marca.

Procedimientos y herramientas empleadas:

- Bocetos a mano alzada y digitales
- Software de diseño gráfico (Adobe Illustrator, Photoshop)
- Elaboración de prototipos físicos con materiales reciclables y biodegradables

El prototipado permite representar de manera tangible las soluciones propuestas, facilitando su evaluación previa a la producción final.

Propuestas que, gracias a las herramientas anteriormente mencionadas como la lluvia de ideas, se pudieron redactar distintas recomendaciones futuras para la sostenibilidad de la empresa y productos

Objetivo Específico 5: Evaluar y validar la solución con el usuario final

Etapa correspondiente: Probar

Finalmente, se llevará a cabo una fase de evaluación del prototipo con usuarios reales, quienes proporcionarán retroalimentación sobre aspectos funcionales, estéticos y emocionales del empaque.

Procedimientos y herramientas empleadas:

- Pruebas de usuario
- Entrevistas posteriores a la prueba
- Cuestionarios de evaluación

- Sesiones de retroalimentación grupal

El fundamento de esta etapa se basa en la validación empírica, lo cual permite realizar ajustes iterativos que mejoren la propuesta final, garantizando una mayor aceptación y conexión con el público objetivo.

3. Cronograma

El presente cronograma detalla el ordenamiento temporal de las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto “La Virgen de los Apapachos”, desde su **inicio el día 19 de enero de 2025 hasta su conclusión el 3 de mayo de 2025.**

Se contempla una jornada de trabajo estructurada en sesiones presenciales los días lunes y miércoles de 15: 00 a 18: 00 horas, así como espacios complementarios de trabajo en casa de 2 horas en días asignados según requerimiento de cada etapa.

3.1 Cronograma General del Proyecto

Etapa / Objetivo Específico	Actividades y responsables	Tipo de Actividad	Recursos necesarios	Fechas estimadas
1. Conocimiento del proyecto y contexto institucional	- Reunión inicial con la empresa (Todos)	Profesional / Técnica	Humanos: equipo de trabajo, representante de la empresa	19 al 29 de enero de 2025
	- Análisis de identidad, misión y visión (Todos)		Materiales: documentos institucionales	
	- Exploración del producto y marca (Todos)		Tecnológicos: Canva, Excel	
2. Empatizar: Investigación de usuario y análisis de entorno		Profesional / Técnica	Humanos: usuarios objetivo, equipo de análisis	30 de enero al 19 de febrero de 2025
	- Observación en redes sociales		Tecnológicos: Excel, IA	

	(Daniel)		Materiales: documentos institucionales, análisis de competencia	
	- Análisis de información y competencia			
	(Todos)			
3. Definir: Síntesis del problema de diseño	- Mapeo de insights	Técnica / Profesional	Humanos: equipo de análisis, representante de empresa	20 al 26 de febrero de 2025
	(Sofi, Daniel y Arantxa)		Tecnológicos: Canva, Excel, IA	
	- Ver opciones de valor agregado		Materiales: análisis de empresa	
	(Todos)			
4. Idear: Generación de soluciones creativas	- Lluvia de ideas	Técnica / Creativa	Humanos: equipo de diseño	27 de febrero al 19 de marzo de 2025
	- Bocetaje de propuestas		Tecnológicos: Canva, IA	
	- Evaluación de viabilidad		Materiales: plantillas, análisis comparativo, Excel	
	(Todos)			
5. Prototipar: Desarrollo de propuesta tangible		Técnica / Operativa	Humanos: equipo de diseño, representante de empresa	20 de marzo al 9 de abril de 2025

	- Aplicación de ilustraciones religiosas		Tecnológicos: Canva, IA	
	(Arantxa)		Materiales: prototipo físico, Excel	
6. Probar: Validación con el cliente		Profesional / Operativa	Humanos: usuarios evaluadores	10 al 23 de abril de 2025
	- Recolección de retroalimentación		Tecnológicos: Excel, IA para sistematización	
	- Registro de observaciones y recomendaciones		Materiales: documentos de validación	
	(Todos)			
7. Ajustes finales y entrega del proyecto	- Revisión del prototipo	Profesional / Técnica / Académica	Humanos: equipo completo	24 de abril al 3 de mayo de 2025
	(todos)		Tecnológicos: Canva, Excel, IA	
	Sistematización de resultados		Materiales: procesador de texto, presentación digital	
	- Elaboración del documento			

	y presentación final			
	(todos)			

3.2 Productos y entregables

ENTREGABLE NO.	DESCRIPCIÓN
1	<p>Desarrollo de un plan de negocios integral:</p> <p>El proyecto incluirá un plan de negocios estructurado que contemple estrategias de marketing para posicionar el producto, análisis detallado de costos de producción y operación, así como un plan de expansión hacia nuevos mercados en etapas definidas.</p>
2	<p>Análisis de mercado y definición del cliente ideal:</p> <p>Se realizará un estudio de mercado que permita comprender las tendencias, preferencias y comportamientos del consumidor. Con base en esto, se definirá el cliente ideal, considerando variables como edad, estilo de vida, nivel socioeconómico y hábitos de compra.</p>
3	<p>Estrategia de precios y análisis financiero:</p> <p>Se determinarán los costos directos e indirectos del producto y se calcularán márgenes de rentabilidad para establecer una estrategia de precios competitiva. También se incluirá un análisis financiero básico que considere punto de equilibrio, retorno de inversión y escenarios de ventas.</p>
4	<p>Promoción y estrategias de ventas en redes sociales:</p> <p>Se desarrollará una campaña digital enfocada en redes sociales para</p>

	<p>aumentar la visibilidad de la marca y generar interacción con el público. Esta campaña incluirá contenido visual, estrategias de pauta pagada, colaboraciones con influencers y monitoreo de resultados a través de métricas clave.</p>
--	--

4. Desarrollo

4.1 Sustento teórico

El marco teórico consiste en la investigación de los conceptos clave que fundamentan el desarrollo del proyecto La Virgen de los Apapachos. Este proporciona el sustento académico para comprender el problema de investigación y orienta la toma de decisiones durante la intervención. A continuación, se presentan los referentes conceptuales que apoyan el análisis de viabilidad, el diseño de estrategias y el posicionamiento del producto.

Se abordan inicialmente los fundamentos del modelo de negocio, entendido como la estructura conceptual que define como una empresa crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). En este proyecto, dicho modelo se adapta a la comercialización de figuras artesanales con impacto social y contenido simbólico, las cuales están diseñadas para conectar emocionalmente con los consumidores y promover el valor cultural de la espiritualidad mexicana.

Posteriormente, se incorpora el plan de negocios como herramienta para organizar estrategias comerciales, operativas y financieras (Scarborough, 2018; Alonso, 2024), lo cual resulta fundamental para estructurar el crecimiento del proyecto y definir metas concretas de corto y mediano plazo. Por ejemplo, se plantea una fase inicial de comercialización en línea y participación en ferias artesanales religiosas, para luego evaluar la apertura de puntos de venta físicos.

La propuesta de valor y la estrategia empresarial se analizan en función de su capacidad para generar diferenciación y atender segmentos específicos del mercado. En el caso de La Virgen de los Apapachos, esta diferenciación se logra a través del diseño artesanal de figuras religiosas con elementos personalizados, elaboradas por comunidades vulnerables. Asimismo, se incluye la planeación financiera como base para asegurar la sostenibilidad económica del proyecto (Abad, 2025; Abraham Lazo, 2025), y se integra el análisis de mercado para identificar oportunidades, clientes potenciales y ventajas competitivas. Finalmente, se exploran elementos del marketing estratégico y del comportamiento del consumidor, los cuales son esenciales para conectar con las emociones del público objetivo y posicionar efectivamente el producto (Kotler & Keller, 2016; Amaya Téllez, 2017). En este proyecto, se pone especial atención en el uso de recursos visuales y narrativas que despierten vínculos afectivos, apelando al consumo simbólico y al sentido de pertenencia religiosa.

4.12 Modelo de negocio

Un modelo de negocio es la estructura conceptual que describe la lógica de cómo una empresa opera y genera ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para La Virgen de los Apachos, el modelo de negocio se centra en la comercialización de figuras artesanales con un enfoque de impacto social y valor simbólico, dirigido a un público con afinidad religiosa y sensibilidad hacia las causas comunitarias.

Elementos clave del modelo aplicado al proyecto:

- **Propuesta de valor:** Artesanía única que combina espiritualidad, diseño artístico y apoyo a comunidades vulnerables.
- **Segmento de clientes:** Consumidores católicos de clase media y alta, principalmente mujeres entre 30 y 55 años, interesadas en productos con valor emocional y ético.
- **Canales de distribución:** Redes sociales (Instagram y Facebook), marketplaces (Etsy y Amazon), y tiendas físicas especializadas en artículos religiosos.
- **Fuentes de ingresos:** Venta directa, colaboraciones con tiendas religiosas, y paquetes especiales en temporadas litúrgicas (Navidad, Semana Santa).

4.13 Plan de negocios

El plan de negocios proporciona la hoja de ruta para la viabilidad y el crecimiento del emprendimiento. Se compone de estrategias de marketing, estructura de costos, proyecciones financieras y evaluación del mercado (Scarborough, 2018).

Modelos de negocio analizados en el proyecto:

- **Marketplace:** Participación en plataformas digitales donde se conecta directamente con el cliente final. Esta opción facilita la expansión sin grandes inversiones iniciales.
- **Fabricación y venta directa:** Elaboración de las figuras en talleres comunitarios y comercialización sin intermediarios, lo que permite mantener el control de la narrativa del producto y asegurar márgenes de ganancia sostenibles.

Estrategias empresariales seleccionadas:

- **Liderazgo en costos:** A través de la optimización de insumos y producción en volumen, se busca ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad.
- **Diferenciación:** Las figuras son únicas, con detalles que reflejan tradiciones locales y espiritualidad personal. Esta estrategia permite posicionar el producto como exclusivo.

- **Enfoque:** Atención a un nicho específico del mercado: consumidores que buscan productos religiosos con alto valor emocional y responsabilidad social.

4.14 Planeación financiera

La planeación financiera evalúa la viabilidad del proyecto y orienta las decisiones estratégicas mediante el análisis de costos, ingresos proyectados y punto de equilibrio (Abad, 2025). En el caso de *La Virgen de los Apapachos*, esta planeación permite establecer metas de rentabilidad y sostenibilidad a mediano plazo.

Elementos considerados:

1. **Análisis de mercado:** Identificación de la demanda, análisis de la competencia (productos religiosos importados o industriales), y detección de tendencias favorables hacia el consumo ético y artesanal.
2. **Estructura de costos:** Incluye costos variables (materiales, pago a artesanas).
3. **Proyecciones financieras:** Esperando el Flujo de caja mensual, para generar punto de equilibrio esperado un buen margen de utilidad.
4. **Estrategia de precios:**
 - **Basado en costos:** Asegura recuperación de inversión y margen justo.
 - **Basado en competencia:** Ajuste de precios frente a productos similares.
 - **Con enfoque social:** Justifica el valor del producto al incluir el impacto en las comunidades que lo elaboran.Esta combinación permite fijar precios que reflejen tanto el valor económico como simbólico del producto.

4.15 Propuesta de valor

En un entorno competitivo, la propuesta de valor no debe limitarse a un eslogan: es una promesa que responde a necesidades específicas del consumidor. Según Abraham Lazo (2025), esta debe ser auténtica y significativa.

Para *La Virgen de los Apapachos*, la propuesta de valor reside en ofrecer productos artesanales con un profundo sentido espiritual, que no solo decoran, sino que transmiten fe, consuelo y pertenencia. Además, al adquirirlos, el cliente se convierte en agente de cambio al apoyar el desarrollo económico de mujeres artesanas.

4.16 Estrategia de marketing

Las estrategias de marketing son esenciales para posicionar el producto y atraer al cliente ideal (Kotler & Keller, 2016). En este proyecto, se aplican de forma práctica las siguientes:

- **Segmentación del mercado:** Se identificaron tres niveles:
 - *Demográfica:* Mujeres de 30-55 años, con ingresos medios-altos.
 - *Psicográfica:* Personas con valores familiares, religiosos y sensibilidad social.
 - *Conductual:* Clientes que compran por motivación espiritual, para regalo o colección.
- **Neuromarketing:** Aplicación de colores suaves (rosado, beige, dorado), empaques con frases de consuelo espiritual y texturas naturales que evocan paz.
- **Estrategia de precios:** (detallada arriba) combina criterios de costo, mercado y valor simbólico, buscando ser justo y emocionalmente atractivo.

4.17 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor está influenciado por factores sociales, culturales y emocionales. En este caso, se enfatiza el consumo simbólico, que se da cuando las personas eligen productos que reflejan su identidad o valores (Amaya Téllez, 2017). Las figuras de *La Virgen de los Apapachos* se posicionan como objetos con carga emocional: representan amor maternal, espiritualidad y protección. Son adquiridas no solo por su apariencia, sino por lo que significan. Este vínculo emocional es clave para su posicionamiento.

4.18 Análisis de mercado

El análisis de mercado permite conocer el entorno competitivo y validar la viabilidad del producto. Según datos de INEGI (2020), en México hay más de 20 millones de personas con alta afinidad religiosa y poder adquisitivo, lo cual representa un mercado potencial amplio.

Además, el interés por productos con enfoque social ha crecido, especialmente en contextos postpandemia. Las búsquedas en línea sobre “productos con causa” han aumentado, lo cual representa una oportunidad para el posicionamiento digital de este proyecto.

4.19 Marco conceptual

El marco conceptual establece las bases teóricas que orientan el desarrollo del proyecto *La Virgen de los Apapachos*. Su propósito es definir los conceptos clave y explicar cómo se interrelacionan para sustentar las decisiones estratégicas en torno al modelo de negocio, el plan de marketing y la propuesta de valor.

Incluye nociones como: propuesta de valor, segmentación de mercado, comportamiento del consumidor, neuromarketing y consumo simbólico. Estos elementos permiten comprender al cliente ideal, diseñar estrategias de posicionamiento y establecer vínculos emocionales con el consumidor.

Este marco proporciona coherencia entre el análisis de mercado y la toma de decisiones estratégicas, asegurando que el producto responda a las expectativas del público objetivo y fortalezca su diferenciación en el mercado.

4.2. Definición de conceptos clave

Concepto	Definición	Relación con la investigación
Modelo de negocio	Estructura que define la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).	Base para la definición del plan de negocios.
Propuesta de valor	Beneficio único que un negocio ofrece al mercado y a sus clientes ideales (Lazo, 2025).	Diferenciación en el mercado artesanal.
Segmentación de mercado	División del mercado en grupos homogéneos con características similares (Kotler & Keller, 2016).	Permite identificar el cliente ideal.
Neuromarketing	Aplicación de principios neurocientíficos al marketing para influir en la toma de decisiones del consumidor (Yasmina et al., 2025).	Diseño de empaques y mensajes de marca.
Consumo simbólico	Práctica en la que los productos adquiridos representan valores e identidad del consumidor (Amaya Téllez, 2017).	Explica el atractivo de los productos religiosos.

Demanda	Relación entre la cantidad de bienes que los consumidores desean adquirir y la cantidad que las empresas producen, determinante en la fijación de precios en el mercado (La Bella, 2016).	Fundamento para la definición del plan de negocios y el desarrollo de estrategias basadas en el análisis del mercado
Comportamiento de consumidor	Conjunto de actividades internas y externas de individuos o grupos orientadas a la satisfacción de necesidades, desde la identificación de una carencia hasta la evaluación posterior a la compra (Giraldo López, 2007).	Permite identificar el cliente ideal y sus necesidades.
Buyer persona (cliente ideal)	Perfil del consumidor objetivo basado en datos cuantitativos y cualitativos, utilizado para diseñar estrategias de marketing alineadas con sus necesidades y comportamientos (Godach Corporación, 2022).	Permite identificar el perfil del cliente ideal.
Necesidades del cliente	Expectativas y requerimientos que determinan su nivel de satisfacción con un producto, influyendo en su percepción y decisión de compra (Torrecilla, s.f.).	Permite identificar el cliente ideal y sus necesidades.
Posicionamiento	Hace referencia al espacio que ocupa en la mente de los consumidores en comparación con otras marcas (Kotler, 2016) y garantiza que la marca comunique su propuesta de valor para satisfacer las necesidades del público objetivo. (De, C., De Empresas, A., & Suárez, S. 2024)	Permite conocer las necesidades del consumidor, y comunicarse con él para entender cómo se relaciona con la marca.

Percepción del consumidor	Interpretación que los clientes tienen de una empresa y sus productos, influenciada por su imagen, comportamiento social y responsabilidad empresarial (León, 2008).	Ayuda al plan de marketing y a crear fidelidad de el cliente ideal a la empresa.
---------------------------	--	--

4.3 Relaciones entre los conceptos

Los conceptos se interconectan de la siguiente manera:

- La propuesta de valor determina el modelo de negocio y la estrategia de marketing.
- La segmentación de mercado define el perfil del cliente ideal.
- El neuromarketing influye en el comportamiento del consumidor y genera insights para desarrollar el posicionamiento de marca.
- El consumo simbólico respalda la estrategia de diferenciación y justificación de precios.
- El posicionamiento permite que la marca ocupe un lugar distintivo en la mente del consumidor, diferenciándose de la competencia y define la forma de abordar la estrategia de marketing.
- El análisis de demanda orienta la viabilidad del negocio al evaluar el potencial de mercado y las oportunidades de crecimiento.
- El comportamiento del consumidor influye en la estrategia comercial, ya que conocer sus hábitos de compra permite diseñar mejores ofertas y mensajes.
- Las necesidades del cliente impulsan la innovación en productos y servicios, asegurando que la empresa satisfaga expectativas y genere valor.
- La percepción del consumidor impacta la imagen de marca y la toma de decisiones, determinando la efectividad de las estrategias de comunicación y marketing.

4.4 Desarrollo de la propuesta de mejora y resultados

El desarrollo de la propuesta de mejora se enfocó en optimizar los elementos fundamentales del modelo de negocio de *La Virgen de los Apapachos*, con el objetivo de mejorar su estructura operativa, comercial y de marketing. Tras un exhaustivo diagnóstico, se identificaron áreas clave para intervención, tales como la propuesta de valor, la estrategia de precios, los canales de distribución y el posicionamiento en el mercado.

Se implementaron estrategias de diferenciación y segmentación, basadas en el perfil del cliente ideal, y se aplicaron principios de neuromarketing para fortalecer la conexión emocional con los consumidores. Además, se elaboró un plan de negocios detallado, que incluye análisis financiero, proyecciones de demanda y costos, con el fin de garantizar la viabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Los resultados obtenidos incluyen una definición precisa de la propuesta de valor, una segmentación adecuada del mercado objetivo, y una estrategia de precios alineada con las expectativas del consumidor. Asimismo, se establecieron los canales de distribución más adecuados, tales como ventas directas y el uso de plataformas digitales especializadas.

Todos los resultados y las propuestas de mejora están contenidos en el plan de negocios, el cual se encuentra en el apartado de anexos. Este documento proporciona la base para la implementación y el seguimiento de las estrategias planteadas.

A partir de estas acciones, se propone incrementar la eficiencia operativa en un 20% durante los próximos seis meses mediante la optimización de procesos internos y la reorganización de recursos. Se espera aumentar las ventas en un 25% más de los en un periodo de doce meses, aprovechando la segmentación precisa del mercado y el fortalecimiento del posicionamiento de la marca. Asimismo, se estima una reducción del 10% en los costos variables, gracias a mejoras en la gestión de inventarios y negociaciones con proveedores. En el ámbito digital, se proyecta un incremento del 15% en la conversión de clientes a través de estrategias de neuromarketing y campañas dirigidas al cliente ideal, así como un crecimiento del 30% en la comunidad digital en un plazo de seis meses. Según las proyecciones financieras del plan de negocios, se prevé alcanzar el punto de equilibrio en el mes diez del primer año operativo. Además, se busca incrementar el ticket promedio por compra en un 12% mediante estrategias de precios escalonados y ventas cruzadas. Finalmente, se recomienda implementar un sistema de seguimiento trimestral de indicadores clave para asegurar la sostenibilidad y efectividad de las estrategias implementadas.

5. Reflexiones del alumno o alumnos sobre sus aprendizajes, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto.

Aprendizajes profesionales (personal)

Diego Navarro:

En este proyecto logre desarrollar competencias como trabajo en equipo, solución de problemas, lluvia de ideas y la elaboración de un proyecto. Utilice distintas disciplinas como, marketing, contabilidad y análisis financiero.

También entendí que, en el campo profesional, la educación financiera es un reto importante para los emprendedores. Puse a prueba mis conocimientos financieros, planeación de negocios y estructura de costos. Este proyecto me ayudo a reforzar mis conocimientos en finanzas para emprendedores y empresas.

Sofía Dónjuan:

Durante el desarrollo del Proyecto de Aplicación Profesional, pude fortalecer competencias clave en mi carrera como ingeniera industrial. La experiencia me permitió trabajar en equipo, aplicar la administración de proyectos y liderar tareas, asegurando una buena comunicación con todos los miembros del grupo. Además, pude aplicar técnicas de planificación y gestión del tiempo para cumplir con los objetivos establecidos.

La experiencia fue multidisciplinaria, ya que combiné conocimientos técnicos con la necesidad de entender el contexto socioeconómico y político, lo que me ayudó a crear estrategias alineadas con las condiciones actuales del mercado. Mis habilidades en solución de problemas, toma de decisiones y gestión de proyectos fueron puestas a prueba y mejoradas, lo que me preparó mejor para enfrentar los retos del mundo profesional. Este proyecto también me permitió reflexionar sobre mi futuro profesional. Aprendí la importancia de adaptarse a los cambios y de liderar equipos de manera efectiva, lo que será esencial para mi desarrollo a largo plazo.

Daniel Martínez:

Durante el Proyecto de Aplicación Profesional desarrollé competencias clave como trabajo en equipo, escucha activa, solución de problemas, lluvia de ideas y elaboración de un

proyecto empresarial. También integré conocimientos de comunicación, administración y mercadotecnia, viviendo una experiencia interdisciplinaria que enriqueció mi formación.

Aprendí que el contexto sociopolítico y económico impacta directamente en el éxito de cualquier proyecto, y que adaptarse a estos cambios es fundamental. Puse a prueba mis saberes de análisis de mercado, planeación estratégica y estructuración de proyectos, reforzando mis habilidades técnicas y humanas.

Este proyecto me enseñó que el trabajo colaborativo, la flexibilidad y el liderazgo consciente serán esenciales para construir mi vida profesional, siempre buscando aportar valor real a mi entorno.

Arantxa Pérez Huerta Ambrosio:

A lo largo del desarrollo del proyecto, fortalecí diversas competencias, tanto genéricas como propias de mi profesión. De manera destacada, trabajé en equipo de forma colaborativa, ejercité la escucha activa, participé en procesos de lluvia de ideas y contribuí a la elaboración de un documento de proyecto empresarial estructurado y coherente. Desde una perspectiva interdisciplinaria, desarrollé competencias que abarcaron la solución de problemas, la gestión y organización de tareas, así como la integración de conocimientos provenientes de áreas como la administración, el diseño y el marketing. Esta combinación de saberes permitió enriquecer el proyecto desde distintos enfoques y aportar soluciones prácticas y bien fundamentadas.

Respecto al contexto sociopolítico y económico, uno de mis aprendizajes más importantes fue comprender la relevancia de contextualizar una marca: entender el entorno social, económico y cultural en el que se inserta, así como las dinámicas que impactan en su posicionamiento y crecimiento. Esta conciencia me permitió enfocar mi trabajo no solo desde una perspectiva creativa, sino también con responsabilidad social y visión estratégica.

Durante el proceso, puse a prueba diversos saberes como lo fueron el diseño y marketing, áreas que forman parte de mi formación y experiencia profesional. Personalmente puedo asegurar que este proyecto representó un aprendizaje valioso para mi proyecto de vida profesional. Trabajar con una marca real implicó comprender la seriedad y la responsabilidad que conlleva gestionar un emprendimiento en el que hay inversión de recursos económicos y de tiempo. Reconocí la importancia de la confianza que se depositó en nuestras manos y el compromiso ético que ello exige. Esta experiencia no solo reforzó

mis habilidades técnicas y de gestión, sino también mi sentido de responsabilidad social y mi compromiso con un ejercicio profesional ético, consciente y con impacto positivo.

Aprendizajes Sociales

Diego Navarro:

Con este proyecto ayudé a cambiar la realidad de forma emprendedora, apoyando a mujeres artesanas y promoviendo el consumo local. Aprendimos a estructurar un proyecto con impacto real en la comunidad.

Lo que aprendí aquí se puede usar en otros proyectos similares. Para que el impacto siga creciendo, sería bueno organizar a los artesanos y buscar más apoyos. Ahora entiendo que estos pequeños cambios sí podemos apoyar a los artesanos mexicanos y dejar un cambio real.

Sofía Dónjuan:

El Proyecto de Aplicación Profesional permitió desplegar una iniciativa transformadora con un enfoque creativo e innovador, orientado a mejorar la calidad de vida social a través de productos con un valor simbólico. Pude aplicar mis habilidades para diseñar, liderar y evaluar proyectos orientados a objetivos, logrando un impacto positivo tanto en la marca como en la conexión emocional con los consumidores.

El proyecto benefició principalmente a grupos que valoran productos con causa, creando un impacto directo en su bienestar. Los servicios profesionales produjeron bienes que, aunque no públicos, impactaron a quienes compartían los valores del producto. Los aprendizajes y enfoques del proyecto son transferibles a otras iniciativas, demostrando que la innovación social tiene un gran potencial.

Para asegurar el impacto a largo plazo, es esencial dar seguimiento a los indicadores y continuar adaptando las estrategias. Esta experiencia amplió mi visión social, mostrando cómo las iniciativas empresariales pueden generar un impacto positivo cuando se alinean con necesidades sociales.

Daniel Martínez:

Entendí que el marketing no es únicamente vender, sino también comunicar un propósito, proteger la identidad de quienes crean, y conectar emocionalmente con

quienes valoran el trabajo auténtico. Mi supuesto de que “el éxito depende de la velocidad” cambió; ahora veo que también puede construirse desde la paciencia, la calidad y la conexión humana.

El realizar las actividades que me correspondían de manera que beneficiaban tanto al grupo como al cliente, buscando siempre entregar la información necesaria y pidiendo retroalimentación para mejorar lo escrito, me permitió salir de mi zona de confort más seguido. Esta experiencia me ayudó a darme cuenta de que puedo lograr más utilizando mis conocimientos actuales y futuros, además de abrirme la oportunidad de conocer nuevas formas de hacer las cosas. Aunque es difícil responder con certeza sobre el futuro, ya que aún no está escrito, sí sé a quién me gustaría brindar mis conocimientos y de qué manera. En un mundo ideal, me gustaría ser la persona que pueda delegar tareas a un equipo con motivaciones y valores similares a los míos, construyendo así un entorno de trabajo más sólido y enfocado.

Arantxa Pérez Huerta:

Considero que este proyecto representó una oportunidad significativa de transformación de la realidad, ya que el hecho de trabajar con una marca real nos permitió conectar directamente con las problemáticas y necesidades del entorno social. La naturaleza del proyecto nos impulsó a desarrollar habilidades de innovación, creatividad y espíritu emprendedor, todo orientado a fortalecer una iniciativa con corazón y causa social. Esta experiencia no solo contribuyó a la mejora de la calidad de vida social, sino que también reforzó en mí el compromiso de diseñar propuestas que generen un impacto positivo.

Hoy me reconozco capaz de preparar un proyecto, dirigirlo de manera estratégica basada en objetivos claros, tomar decisiones oportunas, dar seguimiento a los procesos y evaluar su ejecución de forma eficaz, siempre orientada a lograr un impacto social tangible. Esta capacidad ha sido fortalecida a través de la experiencia práctica, enfrentando retos reales que exigieron adaptabilidad, análisis crítico y acción fundamentada.

A través de procesos de investigación aplicada, pude identificar las verdaderas necesidades de la marca, lo cual permitió ajustar las estrategias planteadas inicialmente y adaptarlas a la realidad social y económica que enfrenta el emprendimiento. Esto reafirmó la importancia de una metodología flexible, basada en el entendimiento profundo del contexto.

En cuanto a los impactos generados, pude evidenciar la valorización del conocimiento, la tradición y la cultura representada por las artesanas vinculadas al proyecto y aunque algunos resultados tangibles, como el posicionamiento comercial inmediato, requieren de más tiempo para consolidarse, los cimientos de impacto social y cultural se encuentran firmemente establecidos. Este objetivo se logró porque supimos enfocar nuestra propuesta hacia la conservación de su identidad cultural y la creación de oportunidades sostenibles, además el seguimiento de la aportación social puede darse a través de una relación constante con el cliente, brindándole acompañamiento en la implementación de su marca y monitoreando el crecimiento y la evolución de su presencia en el mercado. Esta vinculación permitiría asegurar que el beneficio social no solo se conserve, sino que se amplíe a medida que el proyecto se consolide.

Hoy, mi visión del mundo social es mucho más realista, crítica y consciente. Cambiaron mis supuestos iniciales, que quizás veían la realidad de manera simplificada, hacia una comprensión más profunda del mundo social, económico y cultural en la que se insertan los proyectos reales.

Aprendizajes éticos

Diego Navarro:

Durante el proyecto, una de las decisiones más importantes fue respetar y valorar el trabajo artesanal sin intentar modificarlo para hacerlo más comercial o de costo más bajos. Elegí esto porque el cliente decidió mantener la identidad y esencia de las creadoras. Esto tuvo como consecuencia que el proyecto tuviera un valor más auténtico.

Esto me ayudara a ejercer mi profesión de manera más humana y también pensando un cambio real.

Después de vivir este proceso, sé que quiero ser un profesionista que genera un cambio, usando mis conocimientos para crear oportunidades, respetar valores y apoyar proyectos que realmente generen cambios.

Sofía Dónjuan:

La experiencia del Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) me ha permitido tomar decisiones clave con un enfoque ético y social, buscando siempre un impacto positivo tanto en el ámbito empresarial como comunitario. Las decisiones que tomé, como optimizar

procesos y evaluar la viabilidad financiera, estuvieron dirigidas a mejorar la eficiencia operativa y generar valor a largo plazo.

Este proceso me invita a seguir desarrollándome profesionalmente, con un enfoque en la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad. Mi objetivo es aplicar estos principios en mi ejercicio profesional, asegurando que mi trabajo no solo aporte al éxito empresarial, sino también al bienestar colectivo.

Daniel Martínez:

El realizar las actividades que me correspondían de manera que beneficiaban tanto al grupo como al cliente, buscando siempre entregar la información necesaria y pidiendo retroalimentación para mejorar lo escrito, me permitió salir de mi zona de confort más seguido. Esta experiencia me ayudó a darme cuenta de que puedo lograr más utilizando mis conocimientos actuales y futuros, además de abrirme la oportunidad de conocer nuevas formas de hacer las cosas. Aunque es difícil responder con certeza sobre el futuro, ya que aún no está escrito, sí sé a quién me gustaría brindar mis conocimientos y de qué manera. En un mundo ideal, me gustaría ser la persona que pueda delegar tareas a un equipo con motivaciones y valores similares a los míos, construyendo así un entorno de trabajo más sólido y enfocado.

Arantxa Pérez Huerta

Durante el desarrollo del proyecto, una de las principales decisiones que tomamos como equipo fue definir el tipo de comunicación que queríamos establecer, procurando siempre respetar la línea espiritual del proyecto y los valores fundamentales que la marca representaba. Esta elección fue clave para mantener la coherencia entre el mensaje, el producto y el impacto que deseábamos lograr, y sus consecuencias se reflejaron en una propuesta alineada con la identidad y propósito de la marca.

La experiencia me invita a seguir profundizando en la diversidad de los proyectos con los que trabajo, para enriquecer mi perspectiva profesional y comprender mejor los distintos enfoques, públicos y modelos de negocio existentes. Después de esta experiencia, estoy convencida de que ejerceré mi profesión con mayor responsabilidad, no solo hacia mis propios intereses, sino también con un compromiso ético hacia el mundo, atendiendo a las necesidades actuales y actuando de forma consciente frente a los retos que enfrente.

Aprendizajes en lo personal

Diego Navarro:

El PAP me ayudó a conocerme mejor ya que descubrí que tengo la capacidad de trabajar en equipo y ser flexible.

A través del proyecto, entendí mejor a la sociedad ya que vi de cerca la importancia de generar valor en las tradiciones, respetar los distintos modos de vida. Aprendí que convivir en es importante ya que las diferencias ayudan a ver distintos puntos de vista.

Para mi proyecto de vida, este PAP reforzó la idea de que quiero usar mi carrera para generar cambios no solo económicos si no que quiero crear valor social y apoyar a quienes más lo necesitan, sin dejar de crecer profesionalmente.

Sofía Dónjuan:

El PAP me brindó la oportunidad de aprender significativamente de mis compañeros, especialmente al observar cómo cada uno aplica sus conocimientos en su respectiva área. Por ejemplo, Arantxa demostró su habilidad en el diseño, Diego en la creación de planes financieros, y Dani en la elaboración de propuestas e investigaciones de marketing. Esta experiencia me permitió reconocer el valor de los enfoques multidisciplinarios y cómo cada especialización contribuye al éxito global de un proyecto.

Asimismo, este proyecto fue crucial para identificar que la dirección y administración de proyectos es un área que me apasiona, y que constituye un perfil profesional en el que me gustaría desarrollarme a futuro. Además, la experiencia me permitió fortalecer mis habilidades de liderazgo, ya que pude coordinar, organizar y facilitar una comunicación efectiva dentro del equipo, lo que resultó en un desarrollo exitoso del proyecto. Esta vivencia reafirma mi confianza en mi capacidad para gestionar proyectos y trabajar en equipos multidisciplinarios de manera eficiente.

Daniel Martínez:

Aunque este proceso no fue tanto para conocerme a mí mismo, sí me ayudó a fortalecer y aprender nuevas cosas sobre mis compañeros y sus habilidades, las cuales no tenía bien planteadas. Me permitió comprender que en la vida tendremos clientes de todo tipo de personalidades y necesidades, y que desarrollar una escucha activa y poner atención a los detalles es fundamental para entender realmente lo que buscan. Al igual que mencioné antes, me ayudó a darme cuenta de que conviviré con todo tipo de personas, y que será

necesario comprenderlas para construir relaciones más efectivas. También aprendí que, en el futuro, valoraré mucho más el aprender de las habilidades y consejos de otros, ya que son enseñanzas que se agradecen profundamente y que, sin duda, enriquecerán mi vida diaria.

Arantxa Pérez Huerta:

Durante el desarrollo del proyecto, una de las principales decisiones que tomamos como equipo fue definir el tipo de comunicación que queríamos establecer, procurando siempre respetar la línea espiritual del proyecto y los valores fundamentales que la marca representaba. Esta elección fue clave para mantener la coherencia entre el mensaje, el producto y el impacto que deseábamos lograr, y sus consecuencias se reflejaron en una propuesta alineada con la identidad y propósito de la marca.

La experiencia me invita a seguir profundizando en la diversidad de los proyectos con los que trabajo, para enriquecer mi perspectiva profesional y comprender mejor los distintos enfoques, públicos y modelos de negocio existentes.

Después de esta experiencia, estoy convencida de que ejerceré mi profesión con mayor responsabilidad, no solo hacia mis propios intereses, sino también con un compromiso ético hacia el mundo, atendiendo a las necesidades actuales y actuando de forma consciente frente a los retos que enfrente.

6. Conclusiones y recomendaciones

El proyecto *La Virgen de los Apapachos* ha consolidado un plan de negocios sólido, centrado en una propuesta de valor distintiva, una segmentación de mercado estratégica y la aplicación de técnicas de neuromarketing para establecer una conexión emocional con los consumidores. Se ha optimizado la estructura operativa, la estrategia de precios y los canales de distribución, lo que ha permitido mejorar la eficiencia interna y fortalecer el posicionamiento de la marca.

Los resultados obtenidos incluyen una definición precisa de la propuesta de valor, una segmentación efectiva del mercado y la implementación de una estrategia de precios que responde tanto a la competitividad del sector como al valor simbólico del producto. Estos elementos han permitido avanzar hacia una viabilidad financiera sólida y un camino claro hacia la sostenibilidad a largo plazo.

El uso de canales de distribución digitales y ventas directas ha mostrado un potencial significativo para la marca, consolidándose en el mercado de productos con causa. En resumen, las estrategias implementadas proporcionan una base sólida para el crecimiento de *La Virgen de los Apapachos*, proyectando un futuro prometedor en el sector artesanal con impacto social.

7. Bibliografía

- Amaya Téllez, J. L. (2017). *Consumo simbólico de artesanía*. Revista de Psicología del Consumidor, 1(1), 105-120. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632017000100105&script=sci_artt_ext
- Alonso, M. (2024, diciembre 29). *Estrategia empresarial: qué es y cómo planificarla*. Asana. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/enterprise-strategy>
- Giraldo López, J. A. (2007). *Comportamiento del consumidor*. GestioPolis. Recuperado de https://www.academia.edu/33195858/Comportamiento_del_consumidor
- INEGI. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/religion/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15a ed.). Pearson.
- Lazo, A. (2025, enero 14). *Propuesta de Valor: Cómo Destacar en el Mercado Competitivo*. Lofwork. Recuperado de <https://www.lofwork.cl/propuesta-de-valor-de-un-emprendimiento/>
- León, F. (2008). *La percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del consumidor*. Visión Gerencial, (1), 83-95. Universidad de los Andes. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545878013.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Scarborough, N. M. (2018). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Pearson.
- Yasmina, T., Shumny, B., & Carazas, R. R. (2025). *Neuromarketing como herramienta para el posicionamiento de una marca*. Región Científica, 4(1), 2. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9893079.pdf>

8. Anexos (en caso de ser necesarios)

- Plan de Negocios se incluye como un anexo, documento externo.