



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

i

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

MARKETING

CARRERA:

MARKETING

TEMA:

Plan de marketing para incrementar las ventas y fidelización de clientes de la microempresa "Bazar y Papelería Novedades" en Quito.

AUTOR/ES

Muñoz Cando Brithannie Polet
Villegas Montaluisa María José

TUTOR

Ing. Omar Vinuesa M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

Septiembre-2026

Agradecimiento

En primer lugar, agradecemos a Dios, por brindarnos la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para llegar hasta este momento y permitirnos culminar una etapa tan importante de nuestras vidas.

Agradecemos también a nuestros docentes, quienes con sus conocimientos, enseñanzas y orientación contribuyeron significativamente a nuestra formación académica y profesional.

A nuestra institución educativa, por darnos la oportunidad de formarnos profesionalmente, adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades que nos permitirán enfrentar nuevos desafíos.

Este logro representa no solo el resultado de nuestro esfuerzo, sino también el apoyo y cariño de quienes estuvieron a nuestro lado durante este camino. A todos ustedes, muchas gracias.

Dedicatoria

A mis padres, Elizabeth y José Luis, y a mi hermana Melanie por ser mi mayor apoyo, por enseñarme a nunca rendirme ante las dificultades, por estar conmigo incluso cuando yo misma dudaba de mis capacidades. Gracias por enseñarme, con su ejemplo, el valor del trabajo, la responsabilidad y la perseverancia.

A Mariana, por acompañarme silenciosamente durante tantas horas de estudio, por brindarme compañía en los momentos de cansancio y por hacer más llevaderos aquellos días en los que parecía que no podía continuar. Aunque pequeña, su presencia también fue parte de este camino.

A mis padres, Elsa y Patricio, por ser pilares fundamentales en mi vida y por brindarme, a lo largo de este camino, su amor, confianza y apoyo incondicional. Gracias por enseñarme, mediante su ejemplo, que la disciplina, el esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia son fundamentales para superar cualquier desafío y alcanzar las metas propuestas.

A mis hijas, Charlotte y Samantha, quienes representan una de mis mayores fuentes de inspiración y motivación. Cada esfuerzo realizado durante este proceso académico ha estado acompañado por el deseo de construir un mejor futuro y demostrarles que, con dedicación, constancia y determinación, es posible transformar los sueños en logros.

Este logro representa no solo la culminación de una etapa de formación profesional, sino también el resultado de la perseverancia, el compromiso y el apoyo de quienes caminaron con nosotras durante este importante proceso.

Índice General

Introducción	xii
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	xiii
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	xiii
OBJETIVO GENERAL.....	xiv
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	xiv
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	xv
Marco Teórico	xvi
Marketing.....	xvi
Plan de Marketing	xvii
Posicionamiento de Marca	xviii
Marketing Mix	xix
Marketing Digital	xxi
Comportamiento del Consumidor	xxii
Segmentación de Mercado	xxiii
Análisis FODA.....	xxiv
Análisis PEST	xxv
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	xxvi
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN	27
1.1. Descripción del Tema de Investigación	27
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	27
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	28
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad	29
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio	30
1.2.1. Descripción General	30
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa	31
1.2.3. Actores Involucrados.....	32
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional	33
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes	34
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto	35
1.3.1. Misión.....	35
1.3.2. Visión	35
1.3.3. Valores o Principios Rectores.....	36
1.3.4. Políticas Generales	36
1.3.5. Análisis PEST.....	37

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	40
1.3.7. Análisis FODA	43
1.3.8. Estrategias de Desarrollo.....	46
1.3.9. Objetivos Estratégicos	47
1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave	48
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	49
2.1. Análisis de la Demanda / Necesidad	49
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales.....	49
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto	49
2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo	50
2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes.....	51
2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria	52
2.1.5.1. Encuestas (cuantitativo).....	52
2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo).....	62
2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual	68
2.2.1. Perfil del Actor Principal	68
2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes	69
2.3. Plan de Acción o Propuesta	70
2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta	70
2.3.2. Costos / Accesibilidad.....	70
2.3.3. Comunicación y Difusión	71
2.3.4. Distribución o Implementación.....	72
2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno	72
2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor.....	72
2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno	72
2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas	73
CAPÍTULO III: ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS	73
3.1. Procesos y Control de Calidad.....	73
3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso	73
3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento.....	75
3.1.3. Gestión de Categorías y Estandarización de la Exhibición.....	77
3.2. Capacidad Operativa	78
3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción.....	78
3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto.....	79

3.2.3. Capacidad del Personal y Requerimientos de Capacitación	80
3.3. Infraestructura y Recursos.....	81
3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios.....	81
3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica	81
3.3.3. Herramientas Digitales de Gestión.....	82
3.4. Análisis de Recursos y Proveedores	82
3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias.....	82
3.4.2. Criterios de Selección de Proveedores	83
3.4.3. Gestión de Inventario por Temporada	83
3.5. Normativa Aplicable	84
3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	84
3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento.....	84
3.5.3. Consideraciones Tributarias para Clientes Corporativos.....	84
3.6. Localización o Ámbito de Aplicación	85
3.6.1. Macro Localización	85
3.6.2. Micro Localización	85
3.6.3. Factores de Decisión	85
3.6.4. Análisis de Accesibilidad para el Segmento de Oficinas	86
3.7. Matriz de Impacto y Mitigación	86
3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos.....	86
3.7.2. Plan de Mitigación.....	87
3.7.3. Indicadores de Seguimiento del Impacto	87
CAPÍTULO IV: ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN.....	89
4.1. Estructura Económica del Proyecto	89
4.1.1. Plan de Inversiones	89
4.1.2. Fuentes de Financiamiento.....	90
4.1.3. Presupuesto de Ingresos	90
4.1.4. Presupuesto de Costos	91
4.1.5. Presupuesto de Gastos	92
4.1.6. Estado de Resultados Proyectado	92
4.1.7. Punto de Equilibrio.....	93
4.1.8. Flujo de Caja Proyectado	94
4.1.9. Balance Proyectado.....	94
4.2. Evaluación del Proyecto	95

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROI, ROE, Periodo de Recuperación.....	95
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA	97
Matriz de Situaciones Adversas	97
Medidas de Mitigación y Alternativas.....	98
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS	107

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Análisis PEST — Nivel de Impacto por Factor	39
Gráfico 2. Cinco Fuerzas de Porter — Intensidad por Fuerza	42
Gráfico 3. Pregunta 1 de la Encuesta.....	53
Gráfico 4. Pregunta 2 de la Encuesta.....	54
Gráfico 5. Pregunta 3 de la Encuesta.....	55
Gráfico 6. Pregunta 4 de la Encuesta.....	56
Gráfico 7. Pregunta 5 de la Encuesta.....	57
Gráfico 8. Pregunta 6 de la Encuesta.....	58
Gráfico 9. Pregunta 7 de la Encuesta.....	59
Gráfico 10. Pregunta 8 de la Encuesta.....	60
Gráfico 11. Pregunta 9 de la Encuesta.....	61
Gráfico 12. Pregunta 10 de la Encuesta.....	62
Gráfico 13. Proceso Operativo de Bazar y Papelería Novedades — 5 Etapas.....	75
Gráfico 14. Mecanismos de Control y Seguimiento.....	76
Gráfico 15. Capacidad Operativa por Etapa de Crecimiento	79
Gráfico 16. Distribución de la Inversión Inicial del Proyecto (USD).....	89
Gráfico 17. Fuentes de Financiamiento del Proyecto	90
Gráfico 18. Ingresos Proyectados: Sin Proyecto vs. Con Proyecto — 3 Años (USD)	91
Gráfico 19. Utilidad Neta Proyectada — 3 Años (USD).....	93
Gráfico 20. Flujo de Caja Neto Proyectado — Años 0 a 3 (USD).....	94
Gráfico 21. Indicadores de Viabilidad Financiera.....	96
Gráfico 22. Análisis Costo / Beneficio	97
Gráfico 23. Instrumento de Encuesta.....	107
Gráfico 24. Guía de Entrevista 1 — Propietario del Negocio.....	108
Gráfico 25. Guía de Entrevista 2 — Colaborador de Ventas	108
Gráfico 26. Guía de Entrevista 3 — Proveedor Mayorista Habitual	109
Gráfico 27. Guía del Focus Group.....	109
Gráfico 28. Evidencia de la Presencia Digital y Publicidad Actual del Negocio.....	111
Gráfico 29. Evidencia de la Presencia Digital y Publicidad Anterior del Negocio	112

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis PEST.....	38
Tabla 2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	42
Tabla 3. Matriz FODA - Fortalezas.....	43
Tabla 4. Matriz FODA - Oportunidades	44
Tabla 5. Matriz FODA - Debilidades	45
Tabla 6. Matriz FODA - Amenazas.....	45
Tabla 7. Pregunta 1 de la Encuesta.....	52
Tabla 8. Pregunta 2 de la Encuesta.....	53
Tabla 9. Pregunta 3 de la Encuesta.....	54
Tabla 10. Pregunta 4 de la Encuesta.....	55
Tabla 11. Pregunta 5 de la Encuesta.....	56
Tabla 12. Pregunta 6 de la Encuesta.....	57
Tabla 13. Pregunta 7 de la Encuesta.....	58
Tabla 14. Pregunta 8 de la Encuesta	59
Tabla 15. Pregunta 9 de la Encuesta.....	60
Tabla 16. Pregunta 10 de la Encuesta.....	61
Tabla 17. Entrevista 1 - Propietario del negocio	62
Tabla 18. Entrevista 2 - Colaborador de ventas	63
Tabla 19. Entrevista 3 - Proveedor mayorista habitual.....	64
Tabla 20. Perfil de los Participantes del Focus Group.....	65
Tabla 21. Resultados del Focus Group	65
Tabla 22. Plan de Inversiones	89
Tabla 23. Fuentes de Financiamiento	90
Tabla 24. Presupuesto de Ingresos Proyectado	90
Tabla 25. Presupuesto de Costos Proyectado.....	91
Tabla 26. Presupuesto de Gastos Proyectado.....	92
Tabla 27. Estado de Resultados Proyectado.....	92
Tabla 28. Cálculo del Punto de Equilibrio (Año 1).....	93
Tabla 29. Flujo de Caja Proyectado.....	94
Tabla 30. Balance Proyectado (al inicio de la implementación)	94
Tabla 31. Indicadores de Viabilidad Financiera.....	95
Tabla 32. Análisis Costo / Beneficio (Horizonte 3 años).....	96
Tabla 33. Matriz de Situaciones Adversas.....	97

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

El presente trabajo desarrolla un Plan de Marketing orientado a incrementar las ventas y la fidelización de clientes de la microempresa Bazar y Papelería Novedades, establecimiento de comercio minorista ubicado en la ciudad de Quito que ofrece una amplia variedad de productos en cuatro categorías: papelería y útiles escolares, material de oficina, artículos de regalo y novedades, y productos complementarios. El diagnóstico situacional identificó como principales fortalezas la amplitud del catálogo y la relación de confianza con clientes recurrentes del sector, frente a debilidades concentradas en la alta dependencia de la temporada escolar como fuente de ingresos, la ausencia de identidad visual y presencia digital, y la falta de mecanismos formales de fidelización y gestión de clientes.

Mediante la aplicación de un enfoque metodológico mixto —100 encuestas, 3 entrevistas en profundidad y 1 focus group con 10 participantes— se confirmó que el 42% de los encuestados manifestó no conocer el negocio y que quienes lo conocen lo asocian únicamente con útiles escolares, fenómeno denominado en este trabajo como "ceguera categorial". Adicionalmente, se validó que el 45% de los encuestados realiza compras para uso laboral, el 82% muestra receptividad hacia pedidos recurrentes por WhatsApp y el 86% tiene interés en un programa de fidelización por puntos, hallazgos que sustentaron las cuatro líneas estratégicas del plan.

A partir de estos resultados, se formuló un plan de acción estructurado en cuatro componentes: desarrollo de identidad visual y comunicación de catálogo completo, presencia digital local activa, implementación de un programa de fidelización por puntos, y activación del canal de pedidos recurrentes para el segmento de oficinas. El análisis técnico y operativo confirmó que el negocio cuenta con la capacidad instalada suficiente para implementar estas estrategias sin requerir inversiones estructurales.

La evaluación económica del proyecto, con una inversión inicial total de USD 620,00, financiada mediante USD 465,00 de recursos propios y USD 155,00 de crédito, arrojó indicadores favorables: un VAN al 12% de USD 12.648,30, una TIR de 1.013,39%, un periodo de recuperación de 1,21 meses y una relación beneficio/costo de 8,54. Los indicadores se calcularon a partir del flujo de caja neto presentado en el proyecto, considerando el desembolso inicial efectivo de USD 465,00 después del financiamiento.

PALABRAS CLAVE: Plan de Marketing, Fidelización de Clientes, Estacionalidad, Comercio Minorista, Marketing Digital, Segmento de Oficinas, Microempresa.

Abstract - Keywords

This research develops a Marketing Plan aimed at increasing sales and customer loyalty for the microenterprise Bazar y Papelería Novedades, a retail business located in Quito that offers a wide variety of products across four categories: stationery and school supplies, office materials, gift and novelty items, and complementary products. The situational diagnosis identified the breadth of the catalog and trust-based relationships with recurring customers as key strengths, while weaknesses centered on high dependency on the school season as the primary revenue source, the absence of brand identity and digital presence, and the lack of formal loyalty and customer management mechanisms.

Through a mixed-methods approach —100 surveys, 3 in-depth interviews, and 1 focus group with 10 participants— it was confirmed that 42% of respondents indicated that they did not know the business and that those who know it associate it exclusively with school supplies, a phenomenon referred to in this study as "categorical blindness." Additionally, it was validated that 45% of respondents make purchases for work-related purposes, 82% show receptiveness to recurring orders via WhatsApp, and 86% are interested in a points-based loyalty program, findings that supported the four strategic lines of the plan.

Based on these results, an action plan was formulated around four components: visual identity development and full catalog communication, active local digital presence, implementation of a points-based loyalty program, and activation of a recurring orders channel for the office segment. The technical and operational analysis confirmed that the business has sufficient installed capacity to implement these strategies without requiring structural investments.

The economic evaluation of the project, with a total initial investment of USD 620.00, financed through USD 465.00 in own resources and USD 155.00 in credit, yielded favorable indicators: an NPV at 12% of USD 12,648.30, an IRR of 1,013.39%, a payback period of 1.21 months, and a benefit-cost ratio of 8.54. These indicators were calculated from the net cash flow presented in the project, considering the effective initial outlay of USD 465.00 after financing.

KEYWORDS: Marketing Plan, Customer Loyalty, Seasonality, Retail Commerce, Digital Marketing, Office Segment, Microenterprise.

Introducción

El comercio minorista de artículos de papelería, útiles escolares y novedades constituye una de las actividades económicas más extendidas dentro del tejido comercial de las ciudades ecuatorianas. Se trata de un sector con bajas barreras de entrada, alta densidad de oferta y márgenes unitarios reducidos, características que exigen a los negocios que lo integran una gestión eficiente y, cada vez más, una estrategia de comunicación que les permita diferenciarse en un mercado donde el producto, por sí solo, rara vez constituye un factor de distinción. Kotler y Armstrong (2017) señalan que, en mercados de alta paridad de producto, la ventaja competitiva se traslada hacia variables como la experiencia de compra, la relación con el cliente y la capacidad de comunicación de la marca.

Bazar y Papelería Novedades es una microempresa ubicada en la ciudad de Quito que ha logrado mantenerse activa gracias a la variedad de su inventario y a una ubicación con tráfico comercial favorable. Sin embargo, como ocurre con la mayoría de los negocios de este segmento, su operación enfrenta dos desafíos estructurales: una fuerte dependencia de la temporada de inicio de clases como principal fuente de ingresos anuales, y la ausencia de mecanismos que fomenten la recompra y la fidelidad de los clientes que realizan compras de manera recurrente durante el resto del año, particularmente trabajadores y negocios cercanos que requieren insumos de oficina de forma periódica.

Frente a este escenario, el presente trabajo propone el diseño de un Plan de Marketing orientado a incrementar las ventas y la fidelización de clientes de Bazar y Papelería Novedades. La propuesta parte de un diagnóstico de la situación actual del negocio, se complementa con investigación directa sobre el comportamiento del consumidor de productos de papelería y bazar, y culmina en la formulación de estrategias concretas orientadas a fortalecer la identidad del negocio, ampliar su presencia en canales de comunicación locales, implementar mecanismos de fidelización adaptados a un negocio de compra frecuente y bajo ticket promedio, y reducir su dependencia de la estacionalidad escolar mediante la activación de segmentos de demanda constante a lo largo del año.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El presente trabajo se titula Plan de Marketing para incrementar las ventas y fidelización de clientes de la microempresa "Bazar y Papelería Novedades" en Quito. El tema surge de una necesidad concreta: el negocio cuenta con una oferta variada y una base de clientes recurrentes, pero no dispone de herramientas estratégicas que le permitan sostener sus ventas fuera de la temporada escolar ni retener de manera sistemática a los clientes que realizan compras frecuentes.

La justificación del tema es tanto académica como práctica. Desde el punto de vista académico, el desarrollo de un plan de marketing aplicado a un negocio de comercio minorista permite integrar los fundamentos del marketing estratégico, la gestión de la fidelización y el análisis de la estacionalidad de la demanda en un contexto real y verificable. Desde la perspectiva práctica, el plan responde a una necesidad concreta del negocio: contar con una guía que le permita generar ingresos más estables a lo largo del año y construir relaciones de largo plazo con sus clientes más valiosos. Ferrell y Hartline (2018) destacan que, para negocios con márgenes unitarios reducidos como los de este sector, la fidelización constituye una de las palancas más rentables de crecimiento, ya que incrementar la frecuencia de compra de los clientes existentes resulta significativamente más eficiente que captar clientes completamente nuevos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Bazar y Papelería Novedades es una microempresa de comercio minorista ubicada en Quito, que ofrece una amplia variedad de productos de papelería, útiles escolares, oficina y novedades para regalo. A pesar de contar con una ubicación favorable y una base de clientes que incluye tanto consumidores ocasionales como negocios y oficinas cercanas que realizan compras recurrentes, el negocio presenta un patrón de ingresos altamente concentrado en los meses correspondientes al inicio del año escolar, periodo durante el cual las ventas se incrementan significativamente, mientras que en el resto del año la actividad comercial disminuye de manera considerable.

Esta concentración estacional no ha sido gestionada estratégicamente: el negocio no cuenta con promociones planificadas para fechas específicas que generan demanda

de artículos de regalo (San Valentín, día del maestro, navidad), no ha desarrollado el segmento de venta recurrente a oficinas más allá de la atención espontánea, y no dispone de ningún mecanismo de fidelización que incentive a sus clientes habituales a concentrar sus compras en el negocio en lugar de distribuir las entre distintos establecimientos según la conveniencia del momento.

A esto se suma un contexto competitivo donde, según el análisis de las Cinco Fuerzas desarrollado en el Capítulo I, el poder de negociación de los clientes es alto y el costo de cambio hacia otros bazares o papelerías cercanas es prácticamente nulo. Si no se interviene con una estrategia estructurada, el negocio continuará dependiendo de un ciclo anual de ingresos altamente irregular, sin aprovechar el potencial de su base de clientes recurrentes ni de su variedad de productos para generar demanda constante durante todo el año.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Marketing para incrementar las ventas y la fidelización de clientes de la microempresa Bazar y Papelería Novedades en Quito, mediante el análisis del entorno competitivo, el diagnóstico interno del negocio y la formulación de estrategias de comunicación, fidelización y gestión de la estacionalidad adaptadas a su realidad operativa y presupuestaria.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de Bazar y Papelería Novedades que permita identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el contexto del comercio minorista de papelería y bazar en Quito.
- Analizar el comportamiento de compra del consumidor de productos de papelería, oficina y novedades, así como el perfil de los clientes recurrentes del negocio, mediante instrumentos de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Determinar las estrategias de marketing mix más adecuadas para incrementar la fidelización de clientes y reducir la dependencia de la estacionalidad escolar en las ventas del negocio.

- Establecer un plan de acción con actividades, responsables, cronograma y presupuesto que permita implementar las estrategias propuestas de manera ordenada y medible.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo aplica un enfoque metodológico mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas, con el propósito de obtener una visión integral del comportamiento del consumidor, de las condiciones internas del negocio y de las oportunidades de mejora identificables tanto desde la perspectiva del cliente como desde la operación interna.

En el componente cuantitativo se aplicaron 100 encuestas estructuradas de 10 preguntas, dirigidas a clientes actuales y potenciales de Bazar y Papelería Novedades, con el objetivo de identificar hábitos de compra, frecuencia de visita, criterios de elección de establecimiento, percepción sobre la variedad de productos y disposición hacia mecanismos de fidelización y promociones.

En el componente cualitativo se realizaron 3 entrevistas en profundidad de 5 preguntas cada una, dirigidas a actores clave vinculados al negocio (propietario, colaborador y proveedor), con el objetivo de recoger perspectivas sobre la gestión actual del bazar y las oportunidades de mejora percibidas desde dentro de la operación. Adicionalmente, se realizó un focus group conformado por 10 personas del segmento objetivo, con 10 preguntas orientadoras, que permitió explorar de manera colectiva las percepciones, motivaciones y expectativas de los consumidores frente al negocio y a la categoría de bazar y papelería en general.

La combinación de estos instrumentos garantiza una base empírica sólida para la formulación de las estrategias del plan de marketing, en línea con lo señalado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) respecto a la complementariedad entre datos cuantitativos y cualitativos en la investigación aplicada.

Marco Teórico

Marketing

El marketing es una disciplina que ha evolucionado de manera considerable desde sus primeras conceptualizaciones centradas en la venta y la distribución de productos, hasta convertirse en una función estratégica que orienta las decisiones de la organización hacia la creación de valor para el cliente. Kotler y Keller (2016) definen el marketing como el proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con otros. Esta definición sitúa al cliente en el centro de la gestión empresarial y reconoce que el crecimiento de un negocio depende de su capacidad para identificar necesidades, ofrecer alternativas pertinentes y comunicarlas de manera efectiva. En una microempresa como Bazar y Papelería Novedades, el marketing no se limita a promocionar productos, sino que comprende decisiones sobre la variedad del catálogo, los precios, la atención, la ubicación, la comunicación y la relación que se construye con los clientes.

Desde una perspectiva más contemporánea, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) proponen que el marketing ha ingresado en una nueva etapa —denominada Marketing 5.0— en la que la tecnología puede ponerse al servicio de las personas para crear experiencias más personalizadas, conocer mejor al consumidor y fortalecer el vínculo con las marcas. Esta evolución resulta pertinente para Bazar y Papelería Novedades, debido a que herramientas digitales accesibles pueden facilitar la comunicación del catálogo, la atención de pedidos y el seguimiento de clientes sin exigir grandes inversiones publicitarias. De esta manera, el marketing se convierte en una herramienta estratégica que también puede ser aprovechada por microempresas para competir y mantener relaciones comerciales más estables.

La American Marketing Association (AMA, 2017) actualiza la definición del marketing como la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general. Esta conceptualización amplía el alcance del marketing más allá de la transacción comercial e incorpora una dimensión relacional. En el caso de Bazar y Papelería Novedades, esta perspectiva permite comprender que la propuesta de valor no

depende únicamente de disponer de productos, sino también de comunicar adecuadamente la variedad existente, facilitar la compra y fortalecer la relación con los consumidores del sector.

La aplicación del marketing en microempresas requiere adaptar los principios estratégicos a contextos de recursos limitados, estructuras organizacionales simples y mercados geográficamente acotados. Lamb, Hair y McDaniel (2017) señalan que, independientemente del tamaño de la organización, los principios fundamentales del marketing —conocer al cliente, diferenciarse de la competencia y comunicar con consistencia— mantienen plena vigencia y determinan en gran medida las posibilidades de crecimiento sostenible. En una papelería y bazar, estos principios pueden aplicarse mediante acciones realistas relacionadas con la presentación del establecimiento, la comunicación de las categorías de productos, la atención y la fidelización.

Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento estratégico que formaliza los objetivos comerciales de una organización, define las estrategias para alcanzarlos y establece las acciones, los recursos y los mecanismos de seguimiento necesarios para su implementación. Ferrell y Hartline (2018) describen el plan de marketing como una herramienta central de la gestión comercial, ya que permite sistematizar el análisis del entorno, clarificar la propuesta de valor y tomar decisiones fundamentadas sobre cómo competir en el mercado. En el caso de Bazar y Papelería Novedades, el plan debe convertirse en una guía práctica para organizar las acciones destinadas a incrementar las ventas y fortalecer la fidelización de sus clientes.

La estructura de un plan de marketing generalmente comprende un diagnóstico situacional, la definición de objetivos, la segmentación del mercado, el diseño de estrategias de marketing mix y la elaboración de un plan de acción con cronograma y presupuesto. Stanton, Etzel y Walker (2007) subrayan que la calidad de un plan de marketing depende directamente de la calidad del análisis que lo precede: sin un diagnóstico riguroso del entorno y del propio negocio, las estrategias formuladas carecen de sustento. Para Bazar y Papelería Novedades, este análisis debe considerar su variedad de productos, la dependencia de la temporada escolar, la relación con clientes

recurrentes, la competencia cercana y las oportunidades de comunicación digital identificadas durante la investigación.

McDonald y Wilson (2016) destacan que los planes de marketing más efectivos son aquellos que logran equilibrar la ambición estratégica con la factibilidad operativa, es decir, que proponen objetivos desafiantes pero alcanzables dentro de las capacidades reales de la organización. Para una microempresa como Bazar y Papelería Novedades, esto implica priorizar acciones que puedan ejecutarse con recursos moderados, como mejorar la comunicación del catálogo, fortalecer los canales digitales, establecer mecanismos de fidelización y desarrollar alternativas para estimular la demanda durante los meses de menor actividad escolar.

El plan de marketing también cumple una función de comunicación interna y externa. Internamente, permite organizar las actividades y establecer responsabilidades claras. Externamente, ayuda a proyectar una imagen coherente y profesional frente a clientes, proveedores y otros actores relacionados con el negocio. En una microempresa de comercio minorista, donde la confianza y la cercanía son elementos importantes de la relación comercial, mantener una comunicación consistente puede contribuir a fortalecer el vínculo con los compradores y favorecer la recompra.

Posicionamiento de Marca

El posicionamiento es uno de los conceptos más importantes dentro de la literatura de marketing. Ries y Trout (2001) fueron los primeros en sistematizar este concepto al señalar que el posicionamiento se relaciona con el lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor. En otras palabras, posicionar una marca consiste en conseguir que el público objetivo la reconozca mediante atributos concretos y diferenciadores. Para Bazar y Papelería Novedades, el posicionamiento debe buscar que el negocio sea identificado no solamente como un establecimiento de útiles escolares, sino también como una alternativa para adquirir artículos de oficina, regalos, novedades y otros productos disponibles durante todo el año.

Kotler y Keller (2016) amplían esta definición al señalar que el posicionamiento es el acto de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado meta. Esto implica que el posicionamiento no es

espontáneo, sino el resultado de decisiones sobre los atributos que se desean destacar, los segmentos a los que se dirige la empresa y la manera de diferenciar la propuesta de valor. En Bazar y Papelería Novedades, este proceso debe apoyarse en la variedad del catálogo, la atención cercana, la ubicación y la posibilidad de atender diferentes necesidades de compra.

Lamb et al. (2017) identifican tres condiciones básicas para un posicionamiento efectivo: que sea relevante para el segmento objetivo, que sea creíble en función de las capacidades reales del negocio y que sea diferenciador respecto a lo que ofrece la competencia. Un posicionamiento que no cumple alguna de estas condiciones puede generar expectativas que el negocio no está en condiciones de satisfacer. En el caso de Bazar y Papelería Novedades, el posicionamiento debe construirse a partir de atributos que realmente forman parte de su oferta y que puedan comunicarse de manera coherente a sus clientes actuales y potenciales.

Trout y Rivkin (2010) añaden que el posicionamiento en mercados saturados requiere una propuesta de valor clara y fácilmente comunicable. En un entorno donde los consumidores reciben numerosos estímulos comerciales, las marcas que logran diferenciarse son aquellas que transmiten un mensaje concreto y reconocible. Para Bazar y Papelería Novedades, esto supone comunicar de manera sencilla que el establecimiento ofrece una variedad de categorías y soluciones de compra que van más allá de los útiles escolares, reforzando así una percepción más amplia del negocio.

Marketing Mix

El marketing mix, conocido también como las 4P, es el conjunto de variables controlables que una organización combina para producir la respuesta deseada en su mercado objetivo. McCarthy (1960), citado por Kotler y Keller (2016), sistematizó estas variables en cuatro categorías: producto, precio, plaza y promoción. Cada dimensión representa un campo de decisiones estratégicas que, cuando se gestiona de manera coherente, contribuye a construir una propuesta de valor capaz de responder a las necesidades del cliente y diferenciar al negocio frente a sus competidores.

El producto, en el caso de Bazar y Papelería Novedades, comprende el conjunto de artículos que conforman su oferta: papelería y útiles escolares, material de oficina,

artículos de regalo y novedades, además de productos complementarios. Sin embargo, la variable producto no se limita al inventario; también incluye la forma en que los artículos se presentan, se organizan y se ponen a disposición del consumidor. Stanton et al. (2007) señalan que el producto constituye una variable fundamental del mix, porque sobre sus características se construyen las demás decisiones estratégicas y la percepción de valor del cliente.

El precio es la única variable del mix que genera ingresos directamente, mientras que las demás representan costos. Kotler y Armstrong (2017) subrayan que las decisiones de precio deben considerar simultáneamente los costos del negocio, el valor percibido por el cliente y las condiciones de la competencia. Para Bazar y Papelería Novedades, una política de precios coherente debe permitir mantener la competitividad en productos de compra frecuente y, al mismo tiempo, conservar la sostenibilidad económica del negocio.

La plaza, o distribución, se refiere a los canales y mecanismos mediante los cuales los productos llegan al consumidor. En Bazar y Papelería Novedades, el establecimiento físico constituye el principal punto de contacto, pero la incorporación de canales digitales puede facilitar la consulta del catálogo, la recepción de pedidos y la atención a clientes recurrentes. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) destacan que la omnicanalidad, entendida como la posibilidad de ofrecer una experiencia consistente mediante diferentes canales, se ha convertido en un elemento relevante para negocios de pequeña escala.

La promoción engloba todas las actividades de comunicación que la empresa realiza para informar, persuadir y recordar a su mercado objetivo sobre su propuesta de valor. Belch y Belch (2018) describen la promoción como un sistema integrado de comunicaciones que combina publicidad, relaciones públicas, marketing digital, promociones de ventas y marketing directo. Para Bazar y Papelería Novedades, esta variable resulta especialmente importante porque permite comunicar la amplitud del catálogo, generar tráfico hacia el establecimiento, apoyar campañas en fechas comerciales y mantener contacto con los clientes durante los periodos de menor demanda escolar.

Marketing Digital

El marketing digital comprende el conjunto de estrategias y acciones de comunicación, captación y fidelización de clientes que se desarrollan a través de medios y plataformas digitales. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) lo definen como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de marketing orientadas a la adquisición y retención de clientes, mediante un enfoque planificado que permite mejorar el conocimiento del consumidor y entregar comunicaciones acordes con sus necesidades. Para Bazar y Papelería Novedades, estas herramientas pueden apoyar la difusión de productos, promociones, novedades y mecanismos de fidelización.

Para las microempresas de comercio minorista, el marketing digital representa una oportunidad para ampliar su visibilidad sin depender exclusivamente del tránsito frente al local. Ryan (2020) señala que las redes sociales, el marketing de contenidos y las plataformas digitales permiten que pequeños negocios construyan comunidades y mejoren su presencia frente a competidores de mayor tamaño. Instagram, Facebook, TikTok y otros canales digitales pueden utilizarse para mostrar productos, comunicar promociones, informar horarios y mantener una relación más frecuente con clientes actuales y potenciales.

Según el informe Digital 2023 de We Are Social y Hootsuite, Ecuador cuenta con más de 14 millones de usuarios activos en redes sociales, lo que representa aproximadamente el 78% de la población total del país. Este dato permite dimensionar la audiencia potencial a la que una microempresa puede acceder mediante una estrategia digital. Para Bazar y Papelería Novedades, la presencia en estos canales puede orientarse a mostrar la variedad de productos y generar recordación durante todo el año. La constancia del contenido y la interacción con la comunidad pueden desarrollarse con inversiones moderadas.

El posicionamiento en buscadores y directorios locales también constituye un componente relevante del marketing digital. Torres (2021) destaca que una ficha de negocio bien optimizada, con información actualizada, fotografías, horarios correctos, categorías adecuadas y gestión de reseñas, puede mejorar la visibilidad del establecimiento frente a usuarios que buscan productos o servicios en una determinada zona. Para Bazar y Papelería Novedades, mantener actualizada su información digital

puede facilitar que clientes actuales y potenciales encuentren el establecimiento y conozcan parte de su oferta antes de realizar una compra.

Comportamiento del Consumidor

El comportamiento del consumidor es el estudio de los procesos que intervienen cuando los individuos o grupos seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos (Solomon, 2017). Comprender por qué los consumidores toman sus decisiones, qué factores influyen en sus preferencias y cómo comparan las alternativas disponibles es fundamental para diseñar estrategias de marketing basadas en necesidades reales. En el caso de una papelería y bazar, estas decisiones pueden estar relacionadas con el precio, la variedad, la cercanía, la disponibilidad inmediata, la atención y la conveniencia de encontrar diferentes productos en un mismo establecimiento.

Schiffman y Kanuk (2010) identifican cuatro grandes grupos de factores que influyen en el comportamiento del consumidor: factores culturales, sociales, personales y psicológicos. En Bazar y Papelería Novedades, estos factores pueden observarse en diferentes situaciones de compra. Las necesidades escolares, laborales y personales generan demandas distintas, mientras que las costumbres del sector, el presupuesto disponible, la frecuencia de compra y las preferencias individuales pueden influir en la elección del establecimiento. Comprender estas diferencias permite orientar mejor la comunicación y las acciones de fidelización.

Desde la perspectiva del proceso de decisión de compra, Kotler y Keller (2016) describen un modelo de cinco etapas: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento postcompra. En una papelería y bazar, este proceso puede comenzar cuando el consumidor identifica la necesidad de adquirir útiles escolares, materiales de oficina, artículos de regalo o novedades. Posteriormente puede consultar opciones, comparar precios y variedad, elegir el establecimiento y, después de la compra, decidir si volverá a utilizarlo. Por ello, la comunicación y la experiencia de compra tienen importancia antes, durante y después de la transacción.

La fidelización del consumidor es otro concepto clave en este marco. Oliver (1999), citado por Solomon (2017), define la lealtad del cliente como un compromiso profundo de recomprar un producto o servicio preferido en el futuro de manera consistente, a pesar de las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing de la competencia. Para Bazar y Papelería Novedades, desarrollar estrategias de fidelización resulta especialmente pertinente debido a la existencia de clientes recurrentes y a la necesidad de estimular compras durante todo el año. Un programa de puntos y la comunicación de pedidos recurrentes son alternativas contempladas en el presente plan.

Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores que comparten características, necesidades o comportamientos similares, con el fin de diseñar estrategias de marketing más precisas y efectivas para cada segmento. Kotler y Armstrong (2017) señalan que ninguna empresa puede servir a todos los clientes de todos los mercados con la misma eficacia, por lo que la segmentación permite concentrar los recursos disponibles en los segmentos con mayor potencial de rentabilidad y afinidad con la propuesta de valor del negocio.

Los criterios de segmentación más utilizados en el marketing de consumo incluyen variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Para Bazar y Papelería Novedades, la segmentación geográfica constituye un punto de partida debido a la ubicación del establecimiento en Quito y a la importancia de la proximidad para las compras de conveniencia. Sin embargo, también resulta necesario considerar variables conductuales, como la frecuencia de compra y el uso de los productos, así como diferenciar a consumidores escolares, trabajadores, oficinas y compradores de artículos de regalo y novedades.

Lamb et al. (2017) subrayan que una segmentación efectiva debe cumplir con cuatro condiciones: los segmentos deben ser medibles, accesibles, sustanciales y accionables. Esto significa que no basta con identificar grupos de consumidores en abstracto; es necesario poder reconocer sus características, alcanzarlos mediante los canales disponibles y diseñar acciones concretas para ellos. En el caso de Bazar y Papelería Novedades, la investigación realizada permite orientar la estrategia hacia

segmentos con necesidades diferenciadas y, particularmente, hacia consumidores que pueden generar compras recurrentes durante el año.

Análisis FODA

El análisis FODA —Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas— es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar la situación interna y externa de una organización de manera sistemática. Fred David (2013) describe el FODA como uno de los instrumentos más utilizados en la planificación estratégica porque combina en una matriz simple dos dimensiones fundamentales del análisis empresarial: la capacidad interna del negocio y las condiciones del entorno en el que opera. Las fortalezas y debilidades corresponden al análisis interno —lo que la organización hace bien o mal en relación con sus competidores—, mientras que las oportunidades y amenazas corresponden al análisis externo —las condiciones del mercado que pueden favorecer o perjudicar al negocio.

La utilidad del FODA no reside únicamente en el diagnóstico, sino en las estrategias que se derivan del cruce de sus cuadrantes. Thompson y Strickland (2012) proponen que la combinación de fortalezas con oportunidades genera estrategias ofensivas de crecimiento; la combinación de debilidades con oportunidades genera estrategias de reorientación para aprovechar el entorno favorable; la combinación de fortalezas con amenazas genera estrategias defensivas para proteger las ventajas competitivas; y la combinación de debilidades con amenazas genera estrategias de supervivencia para minimizar la vulnerabilidad del negocio. Este enfoque convierte al FODA en un punto de articulación entre el diagnóstico y la formulación estratégica del plan de marketing.

Para que el análisis FODA sea verdaderamente útil, debe estar basado en evidencia y no en percepciones subjetivas o deseos del propietario del negocio. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2009) advierten que uno de los errores más frecuentes en la aplicación del FODA es la tendencia a sobrestimar las fortalezas y subestimar las debilidades, lo que produce un diagnóstico distorsionado que conduce a estrategias poco realistas. En el caso de Bazar y Papelería Novedades, el análisis debe sustentarse en los resultados de las encuestas, entrevistas, focus group y observación de las condiciones del negocio, de manera que las estrategias respondan a su situación real.

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de evaluación del macroentorno que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que pueden influir en el desempeño de una organización. Johnson, Scholes y Whittington (2006) señalan que el análisis PEST permite a las organizaciones anticipar los cambios del entorno, identificar tendencias relevantes y ajustar sus estrategias antes de que las transformaciones externas impacten negativamente en sus operaciones. A diferencia del FODA, que combina análisis interno y externo, el PEST se concentra exclusivamente en las fuerzas del macroentorno que están fuera del control de la organización pero que condicionan sus posibilidades de actuación.

En el contexto ecuatoriano, los factores políticos y económicos pueden influir directamente sobre las microempresas comerciales. Las obligaciones tributarias, las regulaciones aplicables al comercio, las variaciones en los costos de adquisición, la inflación y el comportamiento del consumo pueden modificar tanto los gastos del negocio como la capacidad de compra de los consumidores. Porter (2008) complementa este análisis al señalar que comprender el entorno macroeconómico constituye una condición previa para formular estrategias competitivas sostenibles. Para Bazar y Papelería Novedades, estos factores deben considerarse especialmente al establecer precios, presupuestos y proyecciones de ventas.

Los factores tecnológicos merecen especial atención en el análisis del entorno de Bazar y Papelería Novedades. Las redes sociales, los sistemas de pago digital, las herramientas de gestión de clientes, la comunicación mediante WhatsApp y las plataformas de presencia comercial han modificado la manera en que los pequeños negocios se relacionan con sus consumidores. Ryan (2020) destaca que las organizaciones que incorporan oportunamente las tecnologías disponibles pueden mejorar su capacidad de comunicación y relación con el mercado. En este proyecto, la tecnología se vincula directamente con la presencia digital, los pedidos recurrentes y la fidelización.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta de análisis competitivo que permite evaluar la intensidad de la competencia en un sector y determinar el atractivo estructural del mercado en el que opera una organización. Porter (2008) identifica cinco fuerzas que moldean la competencia en cualquier industria: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. La interacción de estas cinco fuerzas determina la rentabilidad potencial del sector y las condiciones bajo las cuales una empresa puede construir y mantener ventajas competitivas.

En el sector de comercio minorista de papelería y bazar en Quito, la rivalidad entre competidores puede ser intensa debido a la presencia de establecimientos que ofrecen productos similares y a la facilidad con la que los consumidores pueden comparar alternativas. La amenaza de nuevos entrantes también debe considerarse porque existen negocios de pequeña escala que pueden incorporarse al mercado. Esto hace necesario que Bazar y Papelería Novedades trabaje en elementos diferenciadores como la variedad del catálogo, la atención, la fidelización y una comunicación que permita que el negocio sea reconocido por una oferta más amplia que la de útiles escolares.

Johnson et al. (2006) subrayan que el análisis de las Cinco Fuerzas no debe interpretarse como un diagnóstico estático, sino como un marco dinámico que evoluciona con los cambios del entorno. Para Bazar y Papelería Novedades, los cambios en los hábitos de compra, la digitalización, la aparición de nuevos competidores y las alternativas de compra en línea pueden modificar la relación con los clientes y proveedores. Por ello, el plan de marketing debe considerar estas dinámicas y establecer acciones que permitan mantener la cercanía con los consumidores, fortalecer la fidelización y aprovechar la variedad de productos disponible.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN

1.1. Descripción del Tema de Investigación

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

El comercio minorista de artículos de papelería, útiles escolares, material de oficina y novedades constituye una de las actividades económicas más extendidas dentro del tejido comercial urbano del Ecuador, particularmente en ciudades como Quito, donde la combinación de zonas residenciales, educativas y de oficinas genera una demanda constante de este tipo de productos. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), el comercio al por menor de artículos de papelería y oficina figura entre las categorías con mayor número de establecimientos pequeños registrados en el país, lo que confirma tanto la accesibilidad de este negocio para los emprendedores como la intensidad de la competencia que enfrenta cualquier actor dentro del sector.

Una característica estructural de este sector, que lo distingue de otros segmentos del comercio minorista, es la marcada estacionalidad de su principal componente de demanda: los útiles escolares. Kotler y Armstrong (2017) explican que, en sectores con demanda estacional pronunciada, la planificación de marketing adquiere un rol determinante, ya que permite a las organizaciones suavizar las variaciones de ingresos mediante estrategias de comunicación, promoción y diversificación que generen demanda en los periodos de menor actividad. En el caso ecuatoriano, el calendario escolar (régimen Sierra) concentra una proporción significativa de la demanda anual de útiles escolares en los meses previos al inicio de clases, generando un patrón de "todo o nada" que la mayoría de los negocios de este segmento enfrenta sin mayor planificación.

Más allá del componente escolar, el sector incluye otras dos grandes categorías de demanda con dinámicas propias: el material de oficina, cuya demanda proviene principalmente de empresas y profesionales independientes, con un patrón de consumo recurrente y relativamente estable a lo largo del año; y los artículos de novedades y regalo, cuya demanda se activa en torno a fechas específicas del calendario comercial (San Valentín, día del maestro, día del padre y de la madre, navidad, entre otras). Belch y Belch (2018) señalan que estas "microestacionalidades" representan, para los negocios que logran identificarlas y comunicarlas oportunamente, una fuente adicional de

ingresos que puede complementar de manera significativa la estacionalidad principal del sector.

Finalmente, el sector se encuentra atravesando un proceso de transformación impulsado por la digitalización del comercio. Bazares y papelerías tradicionales, que históricamente han dependido casi exclusivamente del tráfico peatonal y de la cercanía geográfica, enfrentan hoy la competencia del comercio electrónico y de grandes cadenas con mayor capacidad de comunicación digital y de inversión publicitaria. Chaffey y EllisChadwick (2019) advierten que, en sectores de productos altamente comparables como este, la ausencia de presencia digital no solo limita la captación de nuevos clientes, sino que progresivamente erosiona la base de clientes existente, en la medida en que estos clientes adoptan hábitos de consulta previa en línea incluso para compras que finalmente realizarán de manera presencial.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

Bazar y Papelería Novedades se desenvuelve dentro del contexto comercial de la ciudad de Quito, en un sector que combina actividad residencial, presencia de instituciones educativas y oficinas, características que configuran un entorno de demanda diversa pero también de alta competencia. En este contexto conviven negocios de papelería de carácter familiar —similares en escala y estructura a Bazar y Papelería Novedades— con cadenas de mayor tamaño que cuentan con múltiples puntos de venta, mayor capacidad de negociación con proveedores y, en muchos casos, presencia digital ya consolidada.

Desde el punto de vista social, los bazares y papelerías de barrio cumplen una función que trasciende lo puramente comercial. Para muchas familias, constituyen el punto de referencia habitual para la compra de útiles escolares, y para muchos negocios y profesionales del sector, representan el proveedor más cercano y accesible de insumos de oficina. Ferrell y Hartline (2018) destacan que este tipo de relaciones de proximidad constituye un activo intangible de gran valor —la confianza y la costumbre— que, sin embargo, rara vez es gestionado de manera estratégica por negocios de pequeña escala, los cuales tienden a operar de manera reactiva frente a la demanda en lugar de proactiva frente al mercado y frente a sus propios clientes.

A nivel institucional, el negocio opera bajo las regulaciones generales aplicables al comercio minorista en el Distrito Metropolitano de Quito, incluyendo el permiso de funcionamiento municipal y las obligaciones tributarias correspondientes al régimen de microempresas y pequeños contribuyentes ante el Servicio de Rentas Internas. David (2013) señala que el cumplimiento normativo, si bien no constituye una ventaja competitiva por sí mismo, representa una condición indispensable para acceder a determinadas oportunidades de crecimiento, como la facturación electrónica a empresas (relevante para el segmento de oficinas identificado posteriormente en este capítulo) o la eventual inclusión en directorios digitales de proveedores locales.

Adicionalmente, el contexto social del sector papelerero en Ecuador está marcado por la relevancia simbólica que tiene el "regreso a clases" como evento social y familiar. Más allá de su dimensión puramente comercial, este periodo concentra expectativas, presupuestos familiares y decisiones de compra que involucran a varios miembros del hogar, lo que representa una oportunidad de comunicación que va más allá de la simple disponibilidad de productos: un negocio que logre posicionarse como un aliado en este proceso —por ejemplo, mediante combos organizados por grado o nivel educativo— puede generar un vínculo emocional con sus clientes que trascienda la transacción puramente funcional.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

Bazar y Papelería Novedades es un negocio que cuenta con una oferta variada de productos —papelería, útiles escolares, material de oficina y novedades para regalo— y con una ubicación que le otorga un flujo comercial relevante dentro de su sector. Sin embargo, al igual que la mayoría de los negocios de este segmento, enfrenta una problemática estructural que no ha sido abordada de manera estratégica: una marcada dependencia de los periodos de alta demanda estacional, especialmente el inicio del año escolar, sin contar con estrategias que sostengan o incrementen las ventas durante el resto del año.

Esta dependencia estacional se traduce en un patrón de ingresos altamente irregular, donde unos pocos meses concentran una proporción desproporcionada de las ventas anuales, mientras que el resto del año el negocio opera con un volumen de actividad significativamente menor. Stanton et al. (2007) advierten que este tipo de

patrones, cuando no son gestionados, generan tensiones de flujo de caja —ya que los costos operativos fijos (arriendo, personal, servicios) se mantienen relativamente constantes a lo largo del año, independientemente de las fluctuaciones de la demanda— y limitan la capacidad del negocio para planificar inversiones o mejoras de manera sostenida.

Adicionalmente, el negocio no cuenta con ningún mecanismo que fomente la recompra y la fidelidad de los clientes que sí realizan compras frecuentes durante el resto del año, particularmente trabajadores de oficinas y negocios cercanos que requieren insumos de manera periódica. Esta ausencia de fidelización, combinada con el bajo costo de cambio característico del sector —identificado con mayor detalle en el análisis de Porter de la sección 1.3.6—, significa que incluso los clientes más recurrentes del negocio no tienen ningún incentivo formal que los motive a concentrar sus compras en Bazar y Papelería Novedades en lugar de distribuirlas entre distintos establecimientos según la conveniencia del momento.

El problema central puede formularse de la siguiente manera: la ausencia de un plan de marketing formal impide que Bazar y Papelería Novedades reduzca su dependencia de la estacionalidad escolar, retenga de manera sistemática a sus clientes recurrentes y se diferencie frente a otros bazares, papelerías y cadenas del sector, lo que lo expone a una competencia creciente y a una estructura de ingresos vulnerable. Al mismo tiempo, esta situación constituye una oportunidad clara: la variedad de productos que ya ofrece el negocio representa una base amplia sobre la cual construir estrategias de venta cruzada, fidelización y gestión de la estacionalidad que permitan incrementar tanto el volumen de ventas como su estabilidad a lo largo del año, sin requerir una transformación radical de la propuesta actual del negocio.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

Bazar y Papelería Novedades es una microempresa comercial ubicada en la ciudad de Quito, dedicada a la venta de artículos de papelería, útiles escolares, material de oficina, artículos de regalo y novedades. El negocio atiende a un público diverso que incluye estudiantes y padres de familia que adquieren materiales escolares, trabajadores

y representantes de oficinas y negocios cercanos que requieren insumos de oficina de manera periódica, y consumidores que buscan artículos de regalo para ocasiones específicas a lo largo del año.

La propuesta del negocio se basa fundamentalmente en la variedad de su inventario, organizado en distintas categorías que permiten al cliente encontrar en un solo lugar productos para necesidades muy distintas: desde un artículo escolar específico hasta un detalle de regalo para una ocasión particular. Esta amplitud de categorías constituye una ventaja de conveniencia frente a establecimientos especializados en una sola línea de producto (por ejemplo, librerías exclusivamente escolares o tiendas exclusivamente de regalos), ya que reduce el número de desplazamientos que el cliente debe realizar para satisfacer necesidades relacionadas.

Sin embargo, esta variedad —que constituye el principal atributo diferencial del negocio— no ha sido comunicada ni explotada estratégicamente. El negocio no cuenta con ningún material que organice o destaque visualmente sus distintas categorías de productos, ni con comunicación que informe a los clientes sobre la disponibilidad de artículos específicos para ocasiones determinadas, lo que significa que muchos clientes potenciales podrían desconocer la amplitud real del catálogo disponible, limitándose a asociar al negocio únicamente con la categoría de producto por la cual lo conocieron inicialmente (por ejemplo, útiles escolares) (ver Anexo, Gráfico 29).

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

Bazar y Papelería Novedades opera como una microempresa de comercio minorista, sujeta a las disposiciones del régimen tributario para pequeños contribuyentes ante el Servicio de Rentas Internas, así como al permiso de funcionamiento municipal correspondiente a establecimientos comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. Estas obligaciones incluyen el registro actualizado del establecimiento, el cumplimiento de las disposiciones de uso de suelo comercial aplicables a la zona donde se ubica el negocio, y las obligaciones de facturación correspondientes a su régimen tributario.

David (2013) señala que el cumplimiento normativo, aunque no constituye una ventaja competitiva por sí mismo, es una condición indispensable para acceder a oportunidades de crecimiento. En el caso específico de Bazar y Papelería Novedades,

esta consideración adquiere una relevancia particular en relación con el segmento de oficinas y negocios identificado como una de las principales oportunidades del presente plan: muchas empresas, al momento de seleccionar proveedores recurrentes de suministros de oficina, requieren que estos puedan emitir comprobantes de venta válidos para sus propios registros contables, lo que convierte la formalización tributaria del negocio en un requisito previo para desarrollar este segmento de manera sistemática.

Adicionalmente, la naturaleza jurídica del negocio condiciona sus posibilidades de financiamiento para la implementación de las estrategias que se propondrán en capítulos posteriores. Un negocio formalmente constituido y al día en sus obligaciones tiene mayor acceso a líneas de crédito productivo orientadas a microempresas, ofrecidas tanto por la banca pública como por cooperativas de ahorro y crédito, lo que será considerado en la evaluación económica del Capítulo IV.

1.2.3. Actores Involucrados

En la operación de Bazar y Papelería Novedades intervienen distintos actores cuya participación resulta relevante para el análisis estratégico del presente trabajo. El primer actor es el propietario del negocio, quien concentra las funciones de gestión general, compras, definición de surtido y, en muchos casos, atención directa al cliente. Su rol es determinante tanto en la operación diaria como en la implementación de cualquier iniciativa de marketing, dado que de su disposición depende la incorporación de nuevas prácticas de gestión.

El segundo grupo de actores corresponde al personal de venta del negocio, encargado de la atención directa al público, la organización del espacio de exhibición y, en ocasiones, del manejo del inventario. Belch y Belch (2018) destacan que, en negocios de comercio minorista de proximidad, el personal de venta constituye un canal de comunicación informal de alto impacto: su capacidad para orientar al cliente dentro de la variedad del inventario —por ejemplo, sugiriendo productos complementarios o informando sobre artículos disponibles para una ocasión específica— puede tener un efecto directo sobre el ticket promedio de cada transacción.

El tercer grupo de actores corresponde a la clientela del negocio, diferenciada en los tres segmentos que se desarrollarán con mayor detalle en el Capítulo II: el segmento

familiar/escolar, el segmento de oficinas y negocios recurrentes, y el segmento de consumidores ocasionales de regalos y novedades. Finalmente, los proveedores mayoristas de artículos de papelería, oficina y novedades constituyen un actor cuya relación con el negocio incide directamente en la variedad, disponibilidad y costo del inventario, y por tanto en la capacidad del negocio para sostener su propuesta de valor basada en variedad.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

La estructura organizacional de Bazar y Papelería Novedades corresponde al modelo típico de una microempresa comercial: una estructura plana, sin departamentos formalmente diferenciados, donde el propietario asume simultáneamente funciones de gerencia, compras y, frecuentemente, atención al cliente, apoyado por uno o más colaboradores de venta cuyas funciones se distribuyen de manera flexible según las necesidades del momento.

Esta estructura presenta ventajas evidentes en términos de agilidad: las decisiones sobre inventario, precios o exhibición de productos pueden tomarse e implementarse de manera inmediata, sin procesos de aprobación complejos. Sin embargo, Stanton et al. (2007) advierten que esta misma simplicidad organizacional constituye, en la práctica, uno de los principales obstáculos para la implementación de estrategias de marketing en microempresas, ya que no existe ninguna función o responsable específicamente designado para tareas como la gestión de redes sociales, el seguimiento de promociones por fechas especiales o la administración de un programa de fidelización.

En el caso particular de Bazar y Papelería Novedades, esta limitación adquiere una dimensión adicional relacionada con la gestión de inventario: dada la amplitud de categorías de producto que maneja el negocio, la planificación de compras para periodos de alta demanda estacional (temporada escolar) y la gestión de promociones para fechas específicas (novedades y regalos) requieren un nivel de anticipación y organización que, en ausencia de una función dedicada, recae completamente sobre la experiencia y la memoria del propietario, sin apoyo de registros o herramientas que sistematicen esta información de un año a otro.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Dentro de la estructura de Bazar y Papelería Novedades, el propietario desempeña el rol más relevante para los fines del presente estudio, combinando las funciones de gerencia general, responsable de compras y definición de surtido, y, en la mayoría de los casos, atención directa al cliente en los momentos de mayor demanda. Su perfil corresponde al de un comerciante con amplia experiencia práctica en la gestión del negocio y en el conocimiento de las tendencias de productos según la temporada, pero sin formación formal en áreas de marketing, gestión de clientes o planificación estratégica, lo que explica en gran medida la ausencia de herramientas formales identificada en la sección anterior.

El personal de venta, por su parte, desempeña un rol de contacto directo y frecuente con los clientes, lo que lo convierte en un actor clave para la implementación de cualquier estrategia de comunicación o fidelización: son quienes, en la práctica, informarían a los clientes sobre promociones, entregarían tarjetas de fidelización o sugerirían productos complementarios dentro de la variedad del inventario. Belch y Belch (2018) señalan que el desempeño de este personal en sus interacciones cotidianas refuerza o debilita la imagen del negocio de manera tan significativa como cualquier campaña de comunicación formal, lo que hace que su involucramiento en la implementación del presente plan resulte indispensable, más allá de las decisiones que tome el propietario.

Para los fines de la implementación del plan de marketing, resulta relevante identificar dentro del equipo actual a la persona con mayor afinidad o disposición para asumir tareas relacionadas con la gestión de redes sociales, la actualización de la ficha de Google My Business y el registro de información de clientes recurrentes (segmento de oficinas) para la implementación del sistema de fidelización. Este perfil, que no requiere formación especializada previa, puede desarrollarse mediante capacitación básica y resulta fundamental para la sostenibilidad operativa de las estrategias propuestas en los capítulos posteriores.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión

La misión de Bazar y Papelería Novedades es ofrecer a las familias, estudiantes, oficinas y negocios del sector una amplia variedad de artículos de papelería, útiles escolares, material de oficina y novedades para regalo, en un solo establecimiento, brindando una atención cercana, confiable y oportuna que facilite tanto las compras cotidianas como las ocasiones especiales de sus clientes.

Esta misión refleja la razón de ser actual del negocio: no se trata de una declaración aspiracional desconectada de su operación, sino de la formalización de una propuesta de valor que el negocio ya ofrece —variedad y cercanía— pero que hasta ahora no ha sido comunicada de manera explícita ni utilizada como guía para sus decisiones comerciales. Kotler y Keller (2016) señalan que la formulación explícita de la misión de un negocio, incluso en microempresas, cumple una función orientadora importante al momento de evaluar nuevas iniciativas: cualquier acción —ya sea una promoción, una alianza o la incorporación de un nuevo canal de venta— puede contrastarse con esta misión para verificar su coherencia con la identidad del negocio.

1.3.2. Visión

La visión de Bazar y Papelería Novedades es consolidarse como el establecimiento de referencia de su sector para la compra de artículos de papelería, oficina y novedades durante todo el año, reconocido tanto por las familias —como el lugar donde encuentran la totalidad de la lista escolar y un detalle de regalo para cualquier ocasión— como por las oficinas y negocios cercanos —como su proveedor habitual de suministros, con quien mantienen una relación de pedidos recurrentes facilitada por canales digitales sencillos.

Esta visión proyecta al negocio hacia un horizonte en el que su actividad comercial ya no dependa casi exclusivamente de la temporada escolar, sino que cuente con fuentes de ingreso activas y gestionadas a lo largo de los doce meses del año, sostenidas por relaciones de fidelidad con sus distintos segmentos de clientes. McDonald y Wilson (2016) sostienen que la visión de un negocio debe ser ambiciosa pero anclada en su realidad operativa; en este caso, la visión no implica una

transformación del modelo de negocio de Bazar y Papelería Novedades, sino la activación plena de oportunidades — variedad de catálogo, segmento de oficinas, fechas comerciales— que ya están presentes en su entorno y en su propia oferta, pero que actualmente no son aprovechadas de manera estratégica.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

El primer valor que orienta la propuesta estratégica es la variedad y disponibilidad de productos, atributo central de la propuesta de valor del negocio, que debe preservarse y, sobre todo, comunicarse activamente como ventaja de conveniencia frente a establecimientos especializados en una sola categoría.

El segundo valor es la atención cercana y personalizada, característica de los negocios de barrio que, frente a la estandarización de las grandes cadenas, representa un elemento de diferenciación genuino, especialmente valioso para el segmento de oficinas, donde la relación personal con el proveedor suele ser un factor determinante en la decisión de mantener pedidos recurrentes.

El tercer valor es la confiabilidad en el surtido, entendida como la capacidad de que el cliente encuentre lo que busca sin necesidad de visitar otro establecimiento, lo cual exige una gestión de inventario consciente de los patrones estacionales y de las necesidades específicas de cada segmento identificado.

El cuarto valor es la apertura a la mejora continua, particularmente relevante considerando que la implementación de las estrategias propuestas en este trabajo — presencia digital, fidelización, planificación de promociones— representa, para el propietario, la incorporación de prácticas de gestión nuevas que requieren disposición al aprendizaje y a la adaptación progresiva.

1.3.4. Políticas Generales

La primera política general establece que toda acción de marketing propuesta debe ser coherente con la propuesta de variedad y conveniencia del negocio, evitando estrategias que generen la percepción de que Bazar y Papelería Novedades es "solo" un negocio de útiles escolares, cuando en realidad su catálogo abarca categorías mucho más amplias.

La segunda política establece que las estrategias deben priorizar acciones de bajo costo, dado el reducido margen unitario característico del comercio de papelería, lo que exige que cualquier inversión en marketing se justifique en función de su capacidad de incrementar la frecuencia de compra o el ticket promedio, más que en función de su atractivo aislado.

La tercera política establece que las decisiones deben sustentarse en evidencia obtenida mediante los instrumentos de investigación aplicados —encuestas, entrevistas y focus group—, evitando que las estrategias de fidelización o de gestión de la estacionalidad se basen exclusivamente en la intuición del propietario, por valiosa que esta sea.

La cuarta política establece que la implementación debe ser progresiva y medible, con especial atención a la capacidad de cada acción para generar ventas durante los periodos de baja estacionalidad, dado que este es, en última instancia, el principal indicador de éxito del presente plan: no únicamente vender más en temporada alta, sino depender menos de ella.

1.3.5. Análisis PEST

El análisis PEST permite identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del macroentorno que influyen en la operación de Bazar y Papelería Novedades. A diferencia de negocios cuya demanda es relativamente estable a lo largo del año, este análisis adquiere una relevancia particular para un negocio cuya principal fuente de ingresos está concentrada en periodos específicos, ya que cualquier factor del entorno que afecte esos periodos críticos tiene un impacto desproporcionado sobre el desempeño anual del negocio. Johnson, Scholes y Whittington (2006) señalan que el análisis del macroentorno permite a las organizaciones anticipar tendencias y ajustar sus decisiones estratégicas antes de que las transformaciones externas produzcan efectos sobre su desempeño, principio especialmente aplicable a negocios con alta exposición a factores calendario.

En el plano político, el negocio se encuentra sujeto a las disposiciones municipales de funcionamiento y al régimen tributario para microempresas descrito en la sección 1.2.2. Adicionalmente, decisiones administrativas relacionadas con el

calendario escolar —como eventuales modificaciones en las fechas de inicio del año lectivo— constituyen un factor político-administrativo con incidencia directa sobre el periodo de mayor demanda del negocio, factor que, si bien escapa completamente al control del negocio, debe ser monitoreado como parte de su planificación anual.

En el plano económico, el comportamiento del gasto de los hogares en educación —que incluye la partida de útiles escolares— y el gasto corriente de las empresas en suministros de oficina constituyen las dos variables económicas más relevantes para el negocio. Porter (2008) advierte que los sectores vinculados al gasto en educación tienden a ser relativamente resilientes frente a contracciones económicas moderadas, en la medida en que los hogares priorizan este gasto incluso en contextos de ajuste presupuestario, lo que representa una condición relativamente favorable para la estabilidad de la demanda escolar del negocio.

En el plano social, se observa una alta valoración del "todo en un solo lugar" para compras de papelería y regalos, así como un hábito creciente de comparación previa de precios y opciones, incluso para compras que finalmente se realizan de manera presencial. Este hábito, identificado por Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) como una transformación general del comportamiento de compra que trasciende a los segmentos demográficos más jóvenes, implica que incluso clientes que prefieren comprar de manera presencial pueden estar "investigando" opciones en línea antes de decidir a qué establecimiento acudir.

En el plano tecnológico, la expansión de redes sociales y catálogos digitales como medio de consulta previa de productos y precios representa el factor de mayor relevancia estratégica para el presente plan, en la medida en que la ausencia digital actual del negocio significa que Bazar y Papelería Novedades no forma parte de ese proceso de consulta previa para consumidores que, de otro modo, podrían optar por visitarlo si conocieran la variedad real de su catálogo.

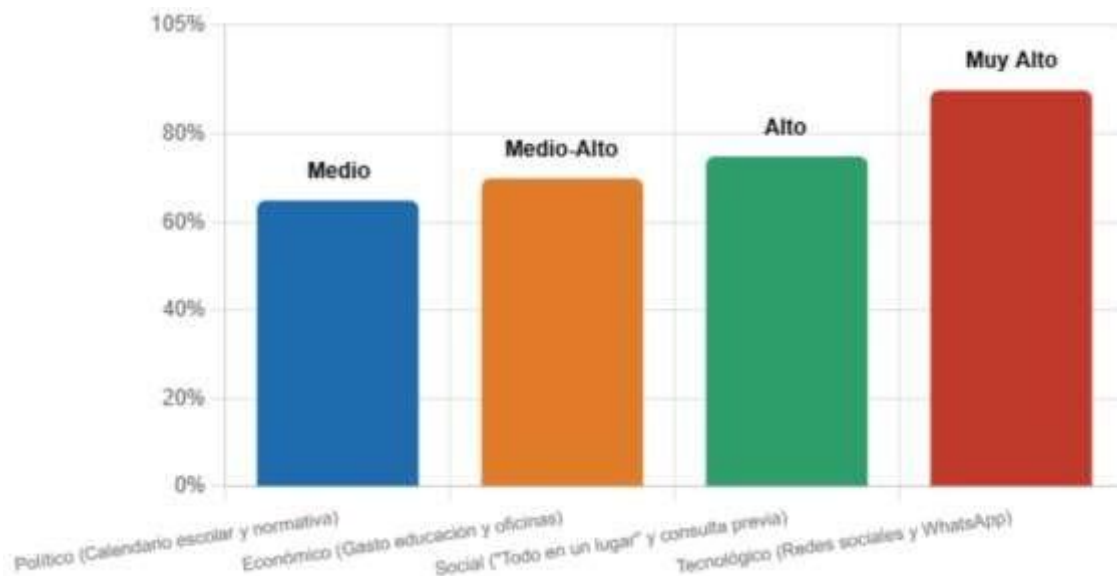
Tabla 1. Análisis PEST

Factor	Descripción	Implicación para Bazar y Papelería Novedades
---------------	--------------------	---

Político	Regulaciones municipales de funcionamiento, régimen tributario para microempresas y calendario escolar oficial.	El cumplimiento normativo facilita el acceso a clientes institucionales (oficinas); el calendario escolar determina el periodo crítico de mayor demanda.
Económico	Comportamiento del gasto de los hogares en educación y del gasto corriente de negocios en suministros de oficina.	La concentración del gasto familiar en útiles escolares en pocos meses del año concentra el riesgo de ingresos del negocio.
Social	Valoración del "todo en un solo lugar" y consulta previa de	La variedad del bazar responde a esta tendencia, pero requiere
	productos y precios incluso para compras presenciales.	comunicación para ser percibida y aprovechada por el consumidor.
Tecnológico	Expansión de redes sociales y catálogos digitales como medio de consulta previa, y de herramientas de pedido recurrente (WhatsApp).	La ausencia digital limita que el negocio sea considerado por consumidores que "investigan antes de comprar" y dificulta la atención eficiente del segmento de oficinas.

Elaboración Propia

Gráfico 1. Análisis PEST — Nivel de Impacto por Factor



Elaboración Propia

En síntesis, el análisis PEST confirma que el macroentorno en el que opera Bazar y Papelería Novedades no presenta amenazas estructurales graves, pero sí una concentración de riesgo asociada al factor político-administrativo del calendario escolar y una oportunidad clara asociada al factor tecnológico, cuya falta de aprovechamiento constituye una de las principales prioridades del presente plan.

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008) permite evaluar la intensidad competitiva del sector de papelería y bazar en el que opera Bazar y Papelería Novedades, identificando las presiones que determinan su rentabilidad potencial y las condiciones bajo las cuales puede construir ventajas competitivas sostenibles.

La rivalidad entre competidores existentes constituye la fuerza de mayor intensidad. El sector de papelería y bazar se caracteriza por una alta densidad de establecimientos que ofrecen productos sustancialmente idénticos —los mismos cuadernos, esferos y artículos de oficina de las mismas marcas suelen estar disponibles en múltiples puntos de venta dentro de un mismo sector—, lo que reduce drásticamente la posibilidad de diferenciación basada en el producto y traslada la competencia hacia variables como la atención, la conveniencia y, eventualmente, la fidelización.

La amenaza de nuevos entrantes es igualmente alta. Las barreras de entrada al negocio de bazar y papelería son bajas: la inversión inicial requerida es moderada, los

productos se adquieren fácilmente a través de distribuidores mayoristas sin necesidad de contratos de exclusividad, y no se requiere tecnología o conocimiento especializado para operar el negocio. Esto implica que la posición de cualquier bazar existente, incluido Bazar y Papelería Novedades, no puede sostenerse en la escasez de competidores, sino en la construcción de relaciones y hábitos de compra difíciles de replicar de manera inmediata por un nuevo entrante.

El poder de negociación de los proveedores se ubica en un nivel medio. Existen múltiples distribuidores mayoristas de artículos de papelería, oficina y novedades en el mercado quiteño, lo que otorga al negocio cierto margen de negociación y la posibilidad de diversificar sus fuentes de abastecimiento. Sin embargo, para determinadas marcas de alta demanda (por ejemplo, marcas reconocidas de cuadernos o esferos que los padres de familia buscan específicamente por nombre), la negociación puede ser más limitada, ya que la disponibilidad de estas marcas constituye en sí misma un factor de atracción para el segmento escolar.

El poder de negociación de los clientes es alto, y constituye, junto con la rivalidad entre competidores, la fuerza más relevante para la formulación de las estrategias del presente plan. El costo de cambio para el cliente es prácticamente nulo: un consumidor puede adquirir el mismo cuaderno o el mismo paquete de resmas en cualquier bazar cercano, sin ninguna pérdida asociada al cambio de proveedor. Lamb et al. (2017) señalan que, en mercados donde el costo de cambio es nulo, la fidelización deja de ser una opción estratégica entre otras y se convierte en una condición necesaria para sostener cualquier nivel de ventas por encima del que generaría el tráfico puramente espontáneo.

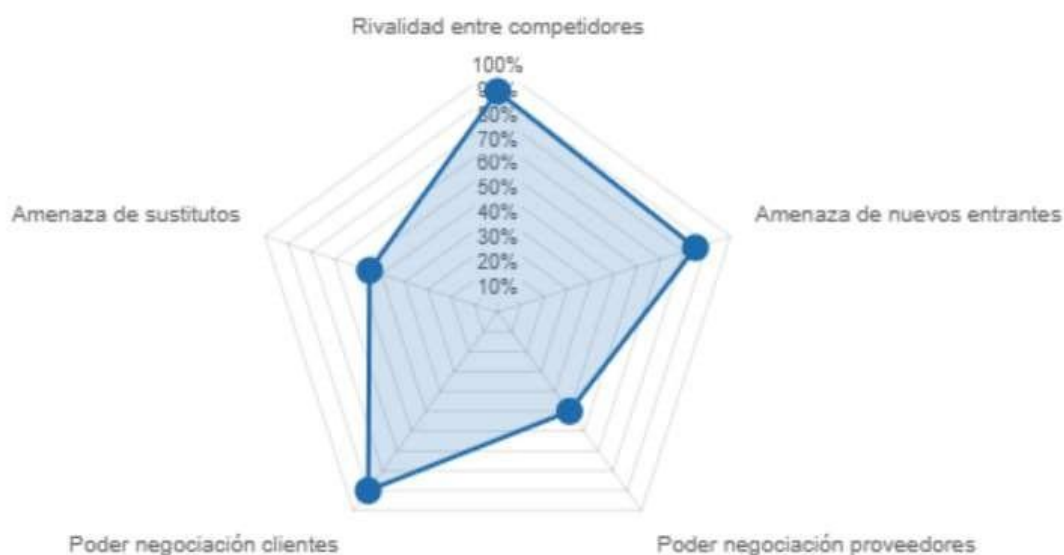
Finalmente, la amenaza de productos sustitutos se ubica en un nivel medio. El comercio electrónico y las grandes cadenas con secciones de papelería representan alternativas crecientes, particularmente para el segmento de oficinas (que puede optar por proveedores corporativos de suministros) y para compras planificadas con anticipación. Sin embargo, para el segmento de consumidores que requieren un producto de manera inmediata —ya sea por una necesidad escolar urgente o por un regalo de último momento—, la inmediatez del bazar de proximidad sigue representando una ventaja que estos sustitutos no pueden replicar plenamente.

Tabla 2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel	Descripción
Rivalidad entre competidores	Alta	Numerosos bazares, papelerías y secciones de papelería en supermercados ofrecen productos sustancialmente idénticos en un mismo sector.
Amenaza de nuevos entrantes	Alta	Bajas barreras de entrada: inversión moderada y productos de fácil adquisición a distribuidores mayoristas sin exclusividad.
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Existen múltiples distribuidores mayoristas, aunque ciertas marcas reconocidas pueden limitar el margen de negociación.
Poder de negociación de los clientes	Alto	El costo de cambio para el cliente es prácticamente nulo; puede comprar el mismo producto en cualquier bazar cercano.
Amenaza de productos sustitutos	Media	Comercio electrónico y cadenas ofrecen alternativas para compras planificadas, pero la inmediatez del bazar de proximidad sigue siendo valorada para necesidades urgentes.

Elaboración Propia

Gráfico 2. Cinco Fuerzas de Porter — Intensidad por Fuerza



Elaboración Propia

En conjunto, el análisis de las cinco fuerzas confirma que Bazar y Papelería Novedades opera en un sector estructuralmente exigente, donde la rentabilidad no depende de la diferenciación por producto —prácticamente inexistente en este sector— sino de la capacidad del negocio para construir relaciones de fidelidad que incrementen artificialmente el costo de cambio percibido por el cliente. Esta conclusión orienta de manera directa las líneas estratégicas que se desarrollarán en las secciones siguientes.

1.3.7. Análisis FODA

El análisis FODA integra los hallazgos del diagnóstico interno, el análisis PEST y el modelo de Porter desarrollados en las secciones precedentes, y se complementará posteriormente con la evidencia recogida mediante los instrumentos de investigación de campo del Capítulo II. Siguiendo el protocolo metodológico establecido, la matriz se compone de doce fortalezas, diez oportunidades —cada una acompañada de un dato referencial—, ocho debilidades y seis amenazas —también acompañadas de un dato referencial.

Tabla 3. Matriz FODA - Fortalezas

N.º	Fortalezas
1	Amplia variedad de productos (papelería, útiles escolares, oficina, regalos) en un solo establecimiento.
2	Ubicación con tráfico comercial constante en el sector.
3	Relación de confianza con clientes recurrentes (oficinas y negocios cercanos).
4	Atención personalizada característica de negocios de barrio.
5	Conocimiento del propietario sobre tendencias de productos según temporada.
6	Flexibilidad para ajustar inventario según demanda.
7	Costos operativos bajos por la escala del negocio.
8	Relación establecida con varios proveedores mayoristas.
9	Capacidad de ofrecer productos de regalo para ocasiones específicas durante todo el año.

10	Estructura organizacional simple que permite decisiones rápidas.
11	Disposición del propietario a mejorar la gestión del negocio.
12	Espacio físico que permite exhibición visual de productos por categoría.

Elaboración Propia

Las fortalezas identificadas confirman que el negocio cuenta con una base sobre la cual construir su crecimiento sin requerir cambios estructurales: la variedad de su inventario y su relación con clientes recurrentes constituyen activos que, simplemente, no han sido proyectados ni gestionados de manera estratégica hasta el momento.

Tabla 4. Matriz FODA - Oportunidades

N.º	Oportunidades	Dato referencial
1	Venta de suministros de oficina a empresas cercanas mediante pedidos recurrentes.	Las oficinas representan un segmento de compra repetitiva con bajo nivel de atención actual.
2	Presencia en redes sociales para mostrar variedad de productos y novedades.	Una proporción significativa de consumidores consulta redes sociales antes de decidir dónde comprar (We Are Social y Hootsuite, 2023).
3	Implementación de tarjeta de fidelización por compras acumuladas.	Programas de puntos incrementan la frecuencia de visita en comercios minoristas.
4	Promociones para fechas específicas (San Valentín, día del maestro, navidad).	Estas fechas generan picos de demanda de artículos de regalo y novedades.
5	Registro en Google My Business para búsquedas locales de "papelería cerca de mí".	Las búsquedas locales de comercios cercanos han crecido sostenidamente (Torres, 2021).
6	Combos escolares (kits por grado) en temporada de inicio de clases.	Simplifican la decisión de compra de padres de familia y permiten venta cruzada.

7	Alianzas con escuelas o academias cercanas para listas de útiles.	Acceso a demanda concentrada y recurrente cada año escolar.
8	Venta de productos personalizados (tarjetas, detalles) para ocasiones especiales.	Diferenciación frente a cadenas estandarizadas.
9	Pedidos vía WhatsApp para clientes recurrentes (oficinas).	Reduce tiempo de atención y mejora la experiencia de compra repetitiva.
10	Acceso a programas de capacitación para microempresarios.	Fortalece capacidades de gestión y marketing del propietario.

Elaboración Propia

Tabla 5. Matriz FODA - Debilidades

N.º	Debilidades
1	Ausencia de identidad visual de marca (logotipo, colores).
2	Inexistencia de presencia en redes sociales y plataformas digitales.
3	Falta de un sistema de fidelización de clientes.
4	Fuerte dependencia de la temporada escolar para sostener ingresos anuales.
5	Ausencia de registro de clientes recurrentes (oficinas, negocios).
6	Falta de promociones planificadas para fechas específicas.
7	Sin función o personal destinado a marketing.
8	Carencia de planificación estratégica formal en la gestión del negocio.

Elaboración Propia

Tabla 6. Matriz FODA - Amenazas

N.º	Amenazas	Dato referencial
1	Competencia de otros bazares y papelerías en el mismo sector.	Alta densidad de comercios similares en zonas comerciales de Quito.

2	Presencia de cadenas y supermercados con secciones de papelería.	Mayor capacidad de inversión publicitaria y precios competitivos.
3	Crecimiento del comercio electrónico para compra de útiles y oficina.	Plataformas en línea ofrecen variedad y precios comparables.
4	Variabilidad en la fecha de inicio del año escolar.	Afecta la concentración temporal de la principal fuente de ingresos.
5	Bajas barreras de entrada que facilitan nuevos competidores.	Cualquier local comercial puede convertirse en bazar con inversión moderada.
6	Bajo costo de cambio del cliente hacia otros establecimientos.	La fidelidad sin incentivos tiende a debilitarse frente a alternativas cercanas.

Elaboración Propia

El cruce de los elementos del FODA permite anticipar las líneas estratégicas del plan. Thompson y Strickland (2012) explican que la combinación de fortalezas y oportunidades genera estrategias ofensivas de crecimiento, mientras que la combinación de debilidades y oportunidades genera estrategias de reorientación. En este caso, la variedad de productos (fortaleza) combinada con la oportunidad de presencia digital configura una estrategia ofensiva de comunicación; mientras que la ausencia de fidelización y de registro de clientes (debilidades) combinada con la oportunidad del segmento de oficinas configura una estrategia de reorientación orientada a formalizar una relación que hoy es solo informal.

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

A partir del cruce de los elementos del FODA, se identifican cuatro líneas de desarrollo estratégico. La primera línea corresponde al desarrollo de identidad de marca y comunicación visual, aplicable a la fachada del local, bolsas de compra y material de exhibición interno, que permita comunicar de manera coherente la variedad del catálogo del negocio.

La segunda línea corresponde al desarrollo de presencia digital local, mediante la creación de perfiles en redes sociales y el registro y optimización de la ficha de Google My Business, orientados a mostrar la variedad de productos disponibles y a comunicar promociones por temporada y por fechas específicas.

La tercera línea corresponde a la implementación de un programa de fidelización, mediante un sistema simple de tarjeta de puntos o descuentos acumulativos, dirigido tanto a consumidores frecuentes como, de manera particular, al segmento de oficinas y negocios recurrentes.

La cuarta línea corresponde a la gestión activa de la estacionalidad, mediante el desarrollo de combos escolares organizados por grado, la planificación anticipada de promociones para fechas comerciales específicas, y el desarrollo sistemático del segmento de oficinas como fuente de ingresos no estacional a través de pedidos recurrentes facilitados por WhatsApp Business.

1.3.9. Objetivos Estratégicos

El primer objetivo estratégico es consolidar una identidad de marca reconocible para Bazar y Papelería Novedades, que comunique de manera coherente la variedad de su catálogo en todos sus puntos de contacto con el cliente.

El segundo objetivo estratégico es incrementar la visibilidad digital local del negocio, medido a través de la creación y crecimiento de perfiles activos en redes sociales y de la presencia optimizada en búsquedas locales.

El tercer objetivo estratégico es incrementar la frecuencia de compra y el gasto promedio de los clientes recurrentes, particularmente del segmento de oficinas, mediante la implementación del programa de fidelización y de un sistema de pedidos recurrentes.

El cuarto objetivo estratégico es reducir la dependencia de la temporada escolar incrementando las ventas durante los meses de baja estacionalidad, mediante la activación planificada de promociones por fechas específicas y el desarrollo sostenido del segmento de oficinas.

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

La primera articulación clave corresponde a convenios con escuelas o academias cercanas, mediante los cuales el negocio pueda acceder de manera anticipada a las listas de útiles escolares de cada institución, permitiendo preparar combos específicos por grado y asegurar la disponibilidad de los artículos requeridos antes del pico de demanda.

La segunda articulación corresponde a alianzas con negocios complementarios del sector —como imprentas, centros de copiado o papelerías especializadas en servicios técnicos (impresión, plastificado, encuadernado)— con los cuales se pueden establecer mecanismos de referidos cruzados que benefician a ambos negocios sin representar un costo adicional significativo.

Finalmente, una tercera articulación corresponde al acceso a programas de capacitación y asesoría para microempresarios, ofrecidos por entidades públicas o cámaras de comercio, que pueden fortalecer las capacidades del propietario en áreas como gestión de inventario estacional, marketing digital y manejo de programas de fidelización, fortaleciendo así la sostenibilidad de la implementación del presente plan en el tiempo.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis de la Demanda / Necesidad

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

El presente plan de marketing tiene como beneficiarios directos a los consumidores y negocios que conforman el mercado objetivo de Bazar y Papelería Novedades en Quito. En primer lugar, se identifican los clientes actuales del negocio, conformados tanto por consumidores particulares —principalmente padres de familia y estudiantes que adquieren útiles escolares y artículos de papelería— como por trabajadores y representantes de oficinas cercanas que realizan compras recurrentes de suministros de oficina.

En segundo lugar, se identifican los clientes potenciales no fidelizados: consumidores que ya conocen el negocio pero distribuyen sus compras entre distintos establecimientos según la conveniencia del momento, sin un vínculo de preferencia consolidado. Kotler y Armstrong (2017) señalan que este tipo de consumidores representan una oportunidad de conversión hacia clientes fieles si se les ofrecen incentivos concretos de recompra.

En tercer lugar, se identifica como beneficiario potencial el segmento de oficinas y negocios cercanos no atendidos actualmente de manera sistemática, cuyo patrón de consumo de suministros de oficina es recurrente y poco estacional, y que representa, según el diagnóstico del Capítulo I, una de las principales oportunidades para reducir la dependencia del negocio respecto de la temporada escolar.

Finalmente, de manera indirecta, el propietario y el personal de venta del negocio también se constituyen en beneficiarios del presente plan, en la medida en que su implementación busca generar ingresos más estables a lo largo del año y fortalecer la sostenibilidad del negocio en su conjunto.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

El mercado en el que opera Bazar y Papelería Novedades corresponde a un mercado de consumo masivo dentro de la categoría de comercio minorista de papelería, útiles escolares, oficina y novedades. Se trata de un mercado de bienes de conveniencia,

caracterizado por compras frecuentes de bajo valor unitario y decisiones de compra rápidas, donde, según Stanton et al. (2007), la proximidad y la disponibilidad inmediata del producto tienen un peso determinante.

Geográficamente, el mercado se circunscribe al área comercial inmediata donde se ubica el negocio dentro de la ciudad de Quito, zona que combina tráfico residencial, comercial y de oficinas. Este contexto geográfico configura un mercado local cuyo alcance está determinado principalmente por la cercanía física, aunque con potencial de ampliación hacia el segmento de oficinas mediante mecanismos de pedido recurrente que no dependen exclusivamente de la visita física al local.

Desde el punto de vista competitivo, el mercado puede describirse como un mercado de competencia casi perfecta en cuanto a producto —dada la alta comparabilidad de los artículos ofrecidos entre distintos establecimientos— pero con espacio para diferenciación a través de variables como la atención, la conveniencia (variedad en un solo lugar) y la relación con el cliente, en línea con lo señalado por Kotler y Keller (2016) respecto a mercados de alta paridad de producto.

En términos de madurez, el mercado de papelería y bazar en sectores comerciales de Quito puede considerarse un mercado maduro y estable en cuanto al número de actores, pero con una demanda que presenta fluctuaciones marcadas a lo largo del año, lo que define gran parte de los retos estratégicos abordados en este trabajo.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

A partir del diagnóstico del Capítulo I, se identifican tres segmentos objetivo prioritarios. El primer segmento corresponde al segmento familiar/escolar, compuesto por padres de familia y estudiantes, con un patrón de compra altamente concentrado en los meses previos y de inicio del año escolar, y cuyo criterio principal de elección suele ser encontrar todos los artículos de una lista escolar en un solo lugar.

El segundo segmento corresponde a oficinas y negocios cercanos, con un patrón de compra recurrente a lo largo de todo el año, vinculado a la reposición periódica de suministros de oficina (papel, esferos, carpetas, tóner, entre otros). Este segmento, según Lamb et al. (2017), es particularmente valioso porque su comportamiento de compra es

predecible y porque, al tratarse de relaciones B2B de proximidad, el costo de cambio puede incrementarse significativamente mediante la calidad del servicio y la conveniencia de los pedidos recurrentes.

El tercer segmento corresponde a consumidores ocasionales de artículos de regalo y novedades, cuyo patrón de compra se activa principalmente en fechas específicas del calendario (San Valentín, día del maestro, día del padre/madre, navidad). Este segmento representa una oportunidad para generar ventas adicionales en periodos que no coinciden con la temporada escolar, complementando la estacionalidad principal del negocio.

La definición de estos tres segmentos permitirá diseñar mensajes y promociones diferenciadas: combos escolares para el primer segmento en temporada, programas de pedidos recurrentes para el segundo segmento durante todo el año, y campañas puntuales de regalos y novedades para el tercer segmento en fechas específicas.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

El comportamiento de compra en el sector de papelería y bazar presenta patrones marcadamente distintos según el segmento analizado. En el segmento familiar/escolar, la compra suele ser planificada con base en una lista de útiles entregada por la institución educativa, lo que genera una demanda concentrada en un periodo corto, con decisiones de compra orientadas a encontrar la totalidad de los artículos de la lista en el menor número de visitas posible. Kotler y Keller (2016) señalan que, en este tipo de compras planificadas por lista, la percepción de "todo en un solo lugar" constituye un factor de elección determinante, incluso por encima de pequeñas diferencias de precio entre establecimientos.

En el segmento de oficinas, el comportamiento de compra responde a un patrón de reposición periódica, generalmente vinculado al agotamiento de inventario de suministros básicos. Solomon (2017) explica que este tipo de compras, al ser repetitivas y de baja involucración, tienden a "automatizarse" hacia el proveedor que ofrezca menor fricción en el proceso —por ejemplo, mediante pedidos por WhatsApp—, lo que representa una oportunidad concreta para que Bazar y Papelería Novedades se convierta en el proveedor por defecto de este segmento.

En el segmento de consumidores ocasionales de regalos y novedades, el comportamiento de compra está marcado por la inmediatez y, en muchos casos, por la indecisión: el consumidor busca opciones dentro de un rango de precio determinado, sin tener necesariamente un producto específico en mente, lo que abre espacio para que la exhibición visual de productos y las recomendaciones del personal de venta tengan un peso significativo en la decisión final.

En cuanto a la fidelidad hacia el establecimiento, se observa un núcleo de clientes con una relación de largo tiempo con el negocio, principalmente del segmento de oficinas, cuya fidelidad actual se basa en la costumbre y la cercanía, pero que no está reforzada por ningún incentivo formal. Oliver (1999), citado por Solomon (2017), advierte que este tipo de lealtad "por defecto" es vulnerable: basta que un competidor ofrezca una facilidad adicional (por ejemplo, entrega a domicilio o un descuento por volumen) para que el cliente migre sin mayor resistencia.

Finalmente, se observa un patrón transversal relacionado con la sensibilidad al precio en productos de alta comparabilidad (cuadernos, esferos, resmas de papel) frente a una menor sensibilidad en productos de regalo y novedades, donde el componente emocional de la compra reduce el peso del precio como criterio decisivo. Este patrón sugiere que las estrategias de precio del plan deben diferenciarse claramente según la categoría de producto.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

2.1.5.1. Encuestas (cuantitativo)

Se aplicaron 100 encuestas estructuradas de 10 preguntas a clientes actuales y potenciales de Bazar y Papelería Novedades, residentes y trabajadores del sector donde opera el negocio en Quito, con el objetivo de medir hábitos de compra, criterios de elección de establecimiento, percepción sobre la variedad de productos y receptividad hacia mecanismos de fidelización y promociones.

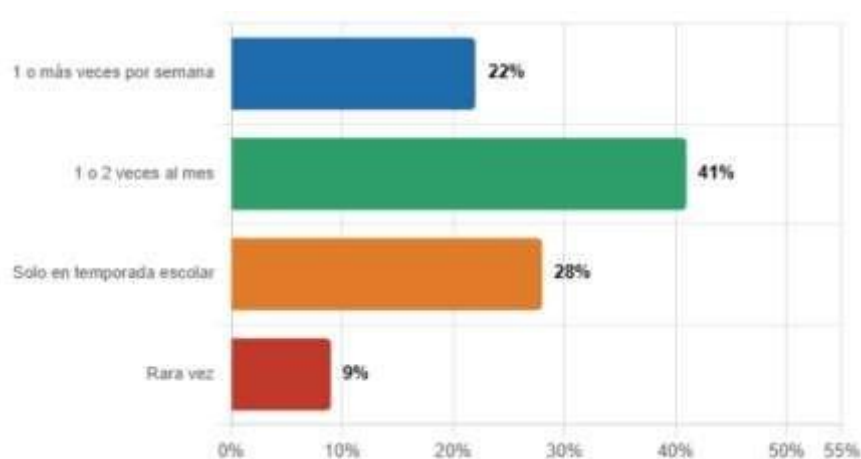
Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia compra usted artículos de papelería, oficina o novedades?

Tabla 7. Pregunta 1 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 o más veces por semana	22	22%
1 o 2 veces al mes	41	41%
Solo en temporada escolar	28	28%
Rara vez	9	9%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 3. Pregunta 1 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 63% de los encuestados realiza compras de papelería con una frecuencia mensual o superior, lo que indica que existe una demanda recurrente más allá de la temporada escolar, segmento que el negocio podría capturar de manera más sistemática mediante fidelización.

Pregunta 2: ¿Conoce usted Bazar y Papelería Novedades?

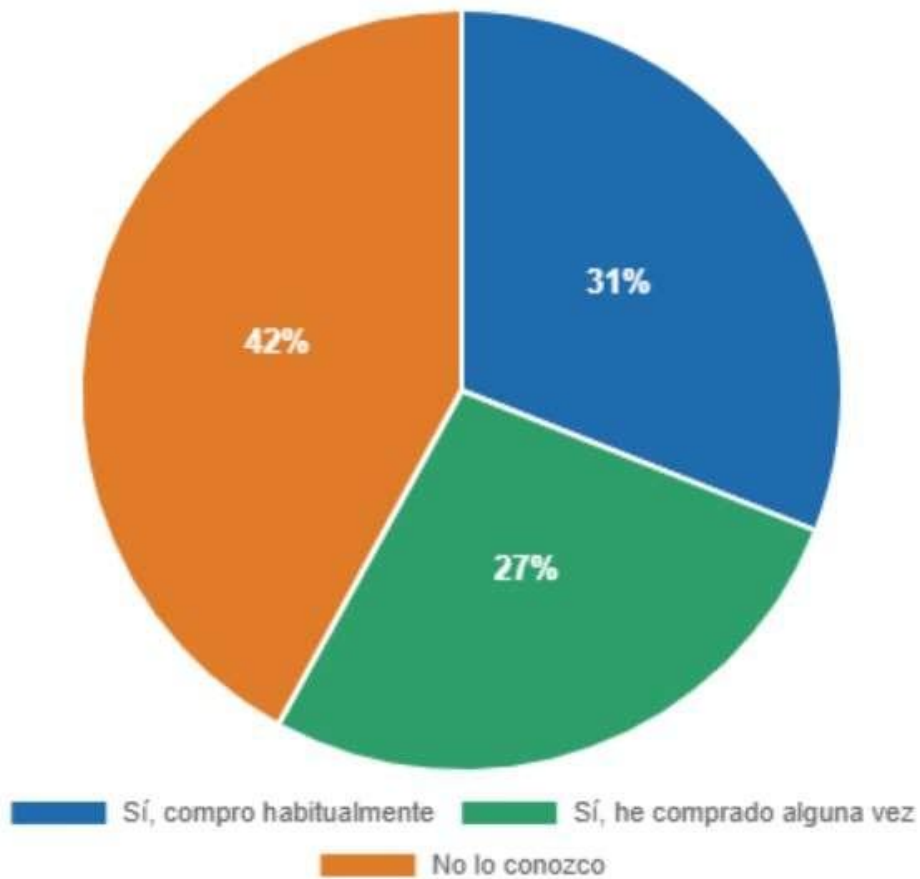
Tabla 8. Pregunta 2 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, compro habitualmente	31	31%
Sí, he comprado alguna vez	27	27%
No lo conozco	42	42%

Total	100	100%
--------------	------------	-------------

Elaboración Propia

Gráfico 4. Pregunta 2 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: Un 42% de los encuestados desconoce el negocio, lo que confirma la brecha de visibilidad identificada en el Capítulo I y refuerza la necesidad de desarrollar presencia digital local.

Pregunta 3: ¿Qué factor considera más importante al elegir una papelería o bazar?

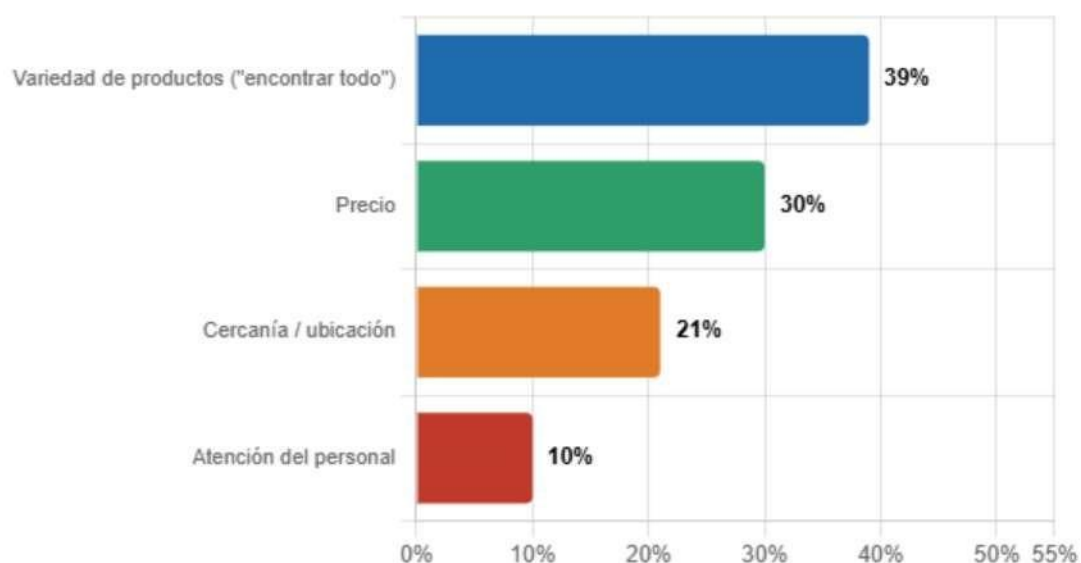
Tabla 9. Pregunta 3 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Variedad de productos ("encontrar todo")	39	39%

Precio	30	30%
Cercanía / ubicación	21	21%
Atención del personal	10	10%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 5. Pregunta 3 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: La variedad de productos es el factor más valorado, lo que confirma que esta fortaleza del negocio, identificada en el Capítulo I, debe ser el eje central del mensaje de comunicación.

Pregunta 4: ¿A través de qué medios suele informarse sobre productos o promociones de bazares y papelerías?

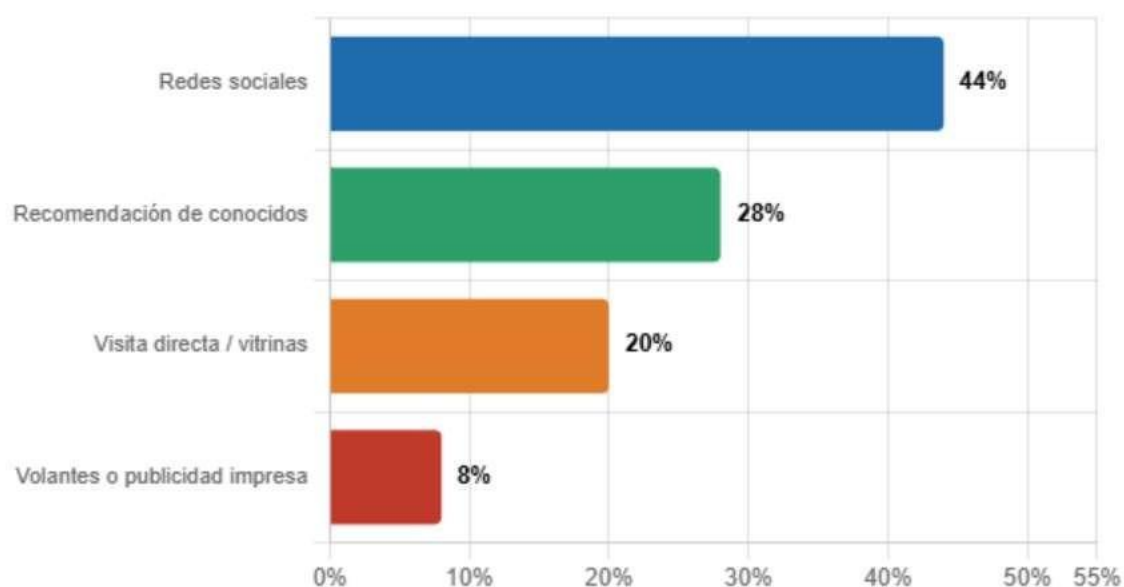
Tabla 10. Pregunta 4 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	44	44%
Recomendación de conocidos	28	28%
Visita directa / vitrinas	20	20%

Volantes o publicidad impresa	8	8%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 4 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: Las redes sociales son el medio predominante de información, lo que valida la línea estratégica de presencia digital local como prioridad del plan.

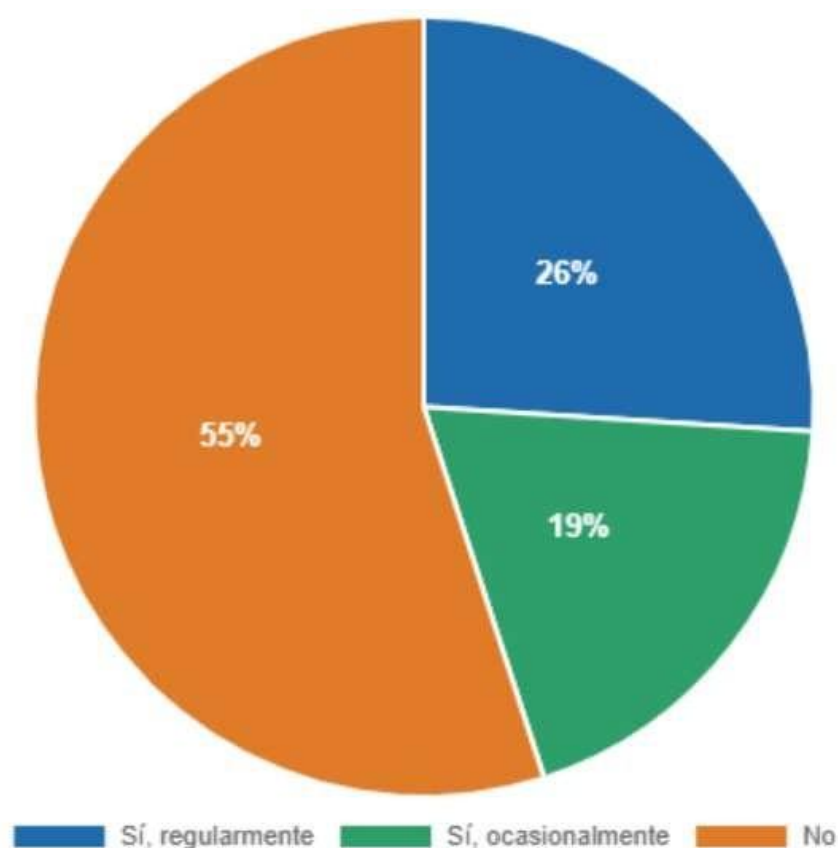
Pregunta 5: ¿Compra usted artículos de papelería u oficina para una empresa o negocio (no solo para uso personal)?

Tabla 11. Pregunta 5 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, regularmente	26	26%
Sí, ocasionalmente	19	19%
No	55	55%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 5 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 45% de los encuestados realiza o ha realizado compras para fines laborales, lo que confirma la existencia del segmento de oficinas identificado en el diagnóstico como oportunidad de demanda no estacional.

Pregunta 6: ¿Le interesaría que un bazar/papelería le ofrezca pedidos recurrentes de suministros vía WhatsApp para su oficina o negocio?

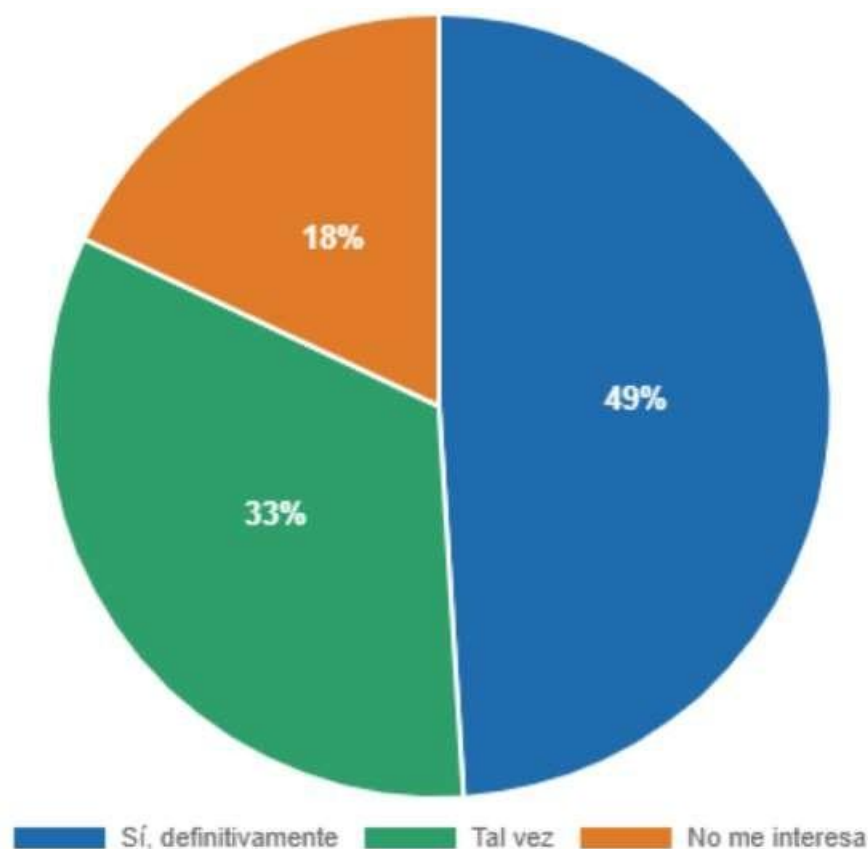
Tabla 12. Pregunta 6 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, definitivamente	49	49%
Tal vez	33	33%
No me interesa	18	18%

Total	100	100%
--------------	------------	-------------

Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 6 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 82% de los encuestados muestra receptividad hacia pedidos recurrentes vía WhatsApp, lo que respalda la viabilidad de un canal de pedidos para el segmento de oficinas.

Pregunta 7: ¿Le interesaría una tarjeta o programa de puntos por sus compras en una papelería/bazar?

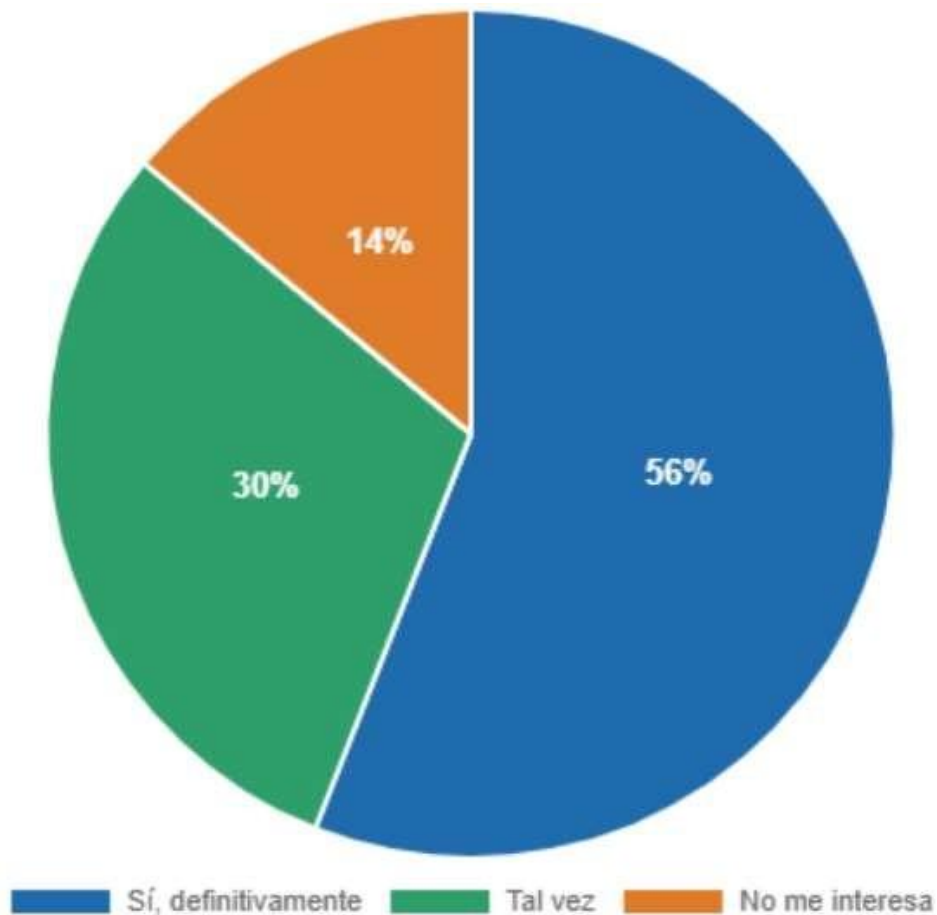
Tabla 13. Pregunta 7 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, definitivamente	56	56%
Tal vez	30	30%

No me interesa	14	14%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 7 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 86% de los encuestados se muestra receptivo a un programa de fidelización, lo que valida la tercera línea estratégica del Capítulo I.

Pregunta 8: ¿Compra usted artículos de regalo (tarjetas, detalles, novedades) para fechas específicas (San Valentín, día del maestro, navidad, etc.)?

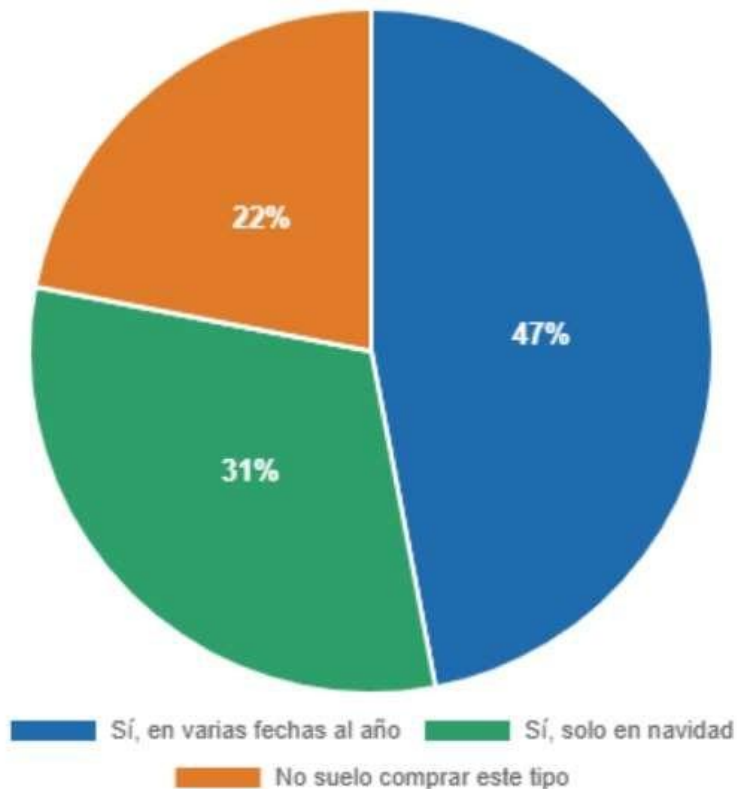
Tabla 14. Pregunta 8 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, en varias fechas al año	47	47%

Sí, solo en navidad	31	31%
No suelo comprar este tipo de artículos	22	22%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 8 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 78% de los encuestados compra artículos de regalo en al menos una fecha específica al año, confirmando el potencial de las "microestacionalidades" identificadas en el Capítulo I.

Pregunta 9: ¿Qué tan importante es para usted encontrar combos o kits ya armados (por ejemplo, kit escolar por grado)?

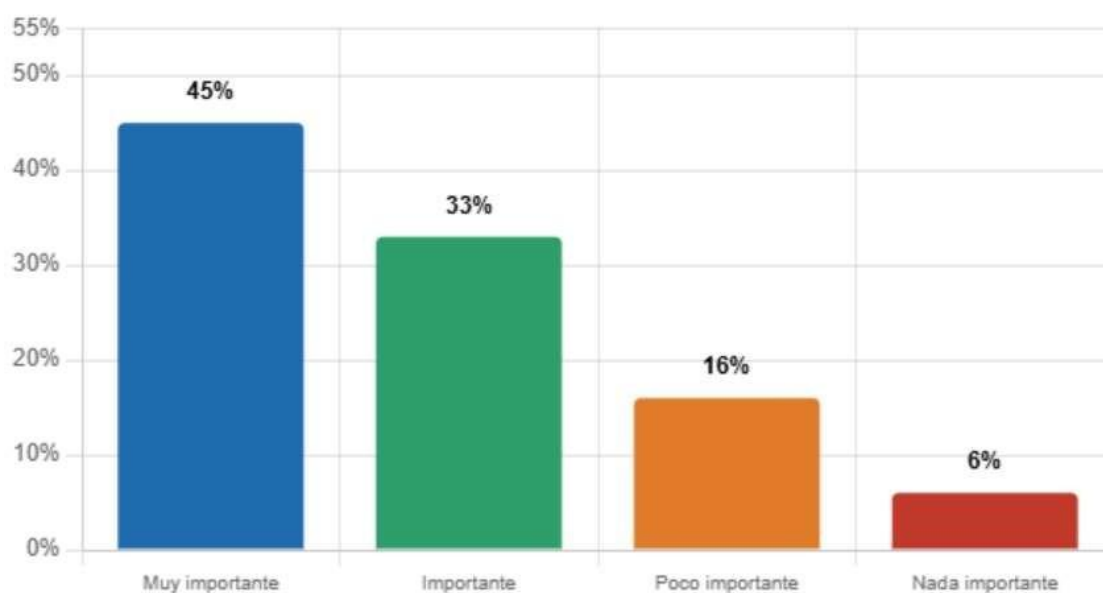
Tabla 15. Pregunta 9 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	45	45%

Importante	33	33%
Poco importante	16	16%
Nada importante	6	6%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 11. Pregunta 9 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 78% considera importante o muy importante contar con combos ya armados, lo que valida la estrategia de combos escolares por grado propuesta en el Capítulo I.

Pregunta 10: Si Bazar y Papelería Novedades contara con redes sociales activas, programa de fidelización y pedidos por WhatsApp, ¿qué probabilidad habría de que usted compre con mayor frecuencia en este negocio?

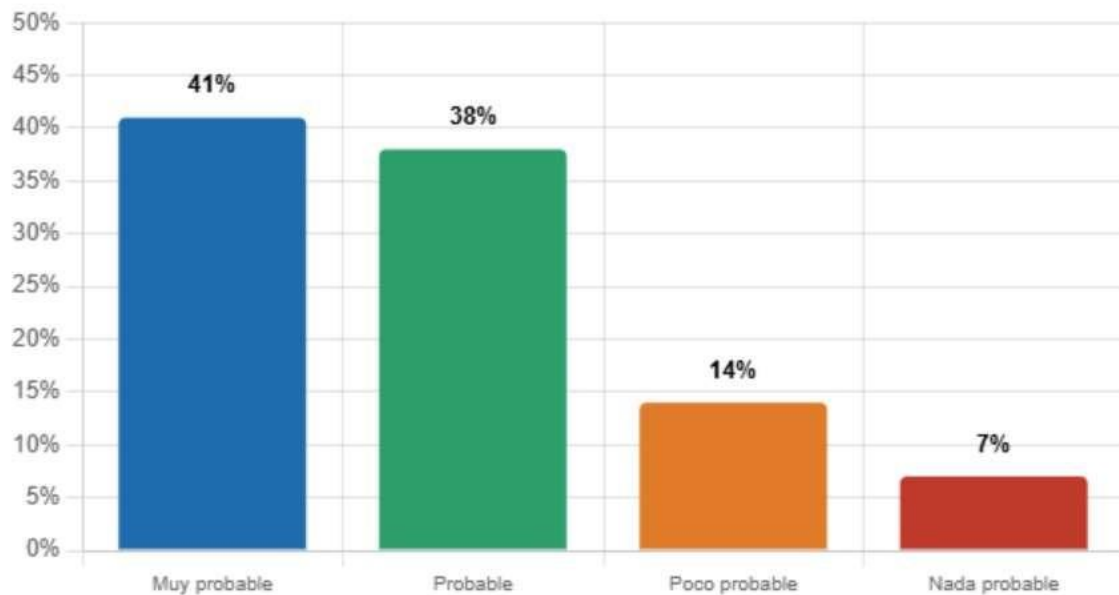
Tabla 16. Pregunta 10 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	41	41%
Probable	38	38%

Poco probable	14	14%
Nada probable	7	7%
Total	100	100%

Elaboración Propia

Gráfico 12. Pregunta 10 de la Encuesta



Elaboración Propia

Interpretación: El 79% de los encuestados manifiesta una alta probabilidad de incrementar su frecuencia de compra si se implementan las estrategias propuestas, validando de manera directa la pertinencia del presente plan.

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Se realizaron 3 entrevistas en profundidad de 5 preguntas cada una, dirigidas al propietario del negocio, un colaborador de venta y un proveedor mayorista habitual. Por confidencialidad, no se consignan nombres.

Tabla 17. Entrevista 1 - Propietario del negocio

N.º	Pregunta	Respuesta
-----	----------	-----------

1	¿Cómo describiría el comportamiento de las ventas a lo largo del año?	Muy desigual. En la temporada escolar vendemos casi lo mismo que en varios meses juntos del resto del año.
2	¿Qué hace actualmente para atraer clientes fuera de la temporada escolar?	La verdad, poco. Mantenemos el local abierto y atendemos a quien llega, pero no hacemos nada especial.
3	¿Tiene algún registro de los clientes que compren seguido, como oficinas?	No, llegan y compran, pero no tengo anotado quiénes son ni qué compran normalmente.
4	¿Ha pensado en redes sociales o WhatsApp para el negocio?	Sí, pero no sé bien cómo usarlo para esto. Lo uso para mensajes personales, no para el negocio.
5	¿Estaría dispuesto a implementar algo como una tarjeta de puntos o combos escolares?	Claro, si me ayuda a vender más fuera de temporada, encantado.

Elaboración Propia

Tabla 18. Entrevista 2 - Colaborador de ventas

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué tipo de clientes nota que vienen seguido?	Hay unas oficinas cercanas que siempre vienen por hojas, esferos, carpetas.
2	¿Los clientes preguntan por productos que no tenemos?	A veces piden cosas de regalo específicas en fechas como el día del maestro y no siempre tenemos suficiente variedad.
3	¿Cómo es la atención en temporada escolar comparada con el resto del año?	En temporada es full, a veces no alcanzamos a atender bien. El resto del año es muy tranquilo.
4	¿Cree que la gente sabe todo lo que vendemos?	No creo, muchos solo nos conocen por los cuadernos y no saben que también tenemos regalos y cosas de oficina.

5	¿Qué cambiaría para vender más todo el año?	Avisar de promociones para esas fechas especiales y tal vez tener algo armado para las oficinas que vienen seguido.
---	---	---

Elaboración Propia

Tabla 19. Entrevista 3 - Proveedor mayorista habitual

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Desde hace cuánto trabaja con este negocio?	Varios años, hacen pedidos regulares, sobre todo antes de la temporada escolar.
2	¿Cómo es el volumen de pedidos fuera de temporada?	Bastante menor, piden lo básico para reponer.
3	¿Ha notado cambios en productos más solicitados últimamente?	Sí, los artículos de oficina y los de regalo personalizados se han movido más en otros clientes nuestros.
4	¿Conoce negocios similares que usen redes sociales o promociones?	Sí, algunos ya publican combos escolares y promociones por fechas, y eso les ha ayudado a vender más constante.
5	¿Qué recomendaría a este negocio?	Que aproveche que tiene de todo, mucha gente no lo sabe, y que se anime con publicaciones y combos.

Elaboración Propia

Interpretación general de las entrevistas: Las tres entrevistas coinciden en que el negocio cuenta con variedad y clientes recurrentes (oficinas), pero no gestiona ninguno de estos activos de manera estratégica: no existe registro de clientes, no se comunica la variedad del catálogo, y no se planifican promociones para fechas específicas. Estos hallazgos coinciden plenamente con las debilidades identificadas en el FODA del Capítulo I.

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)

Se realizó un focus group con 10 participantes del segmento objetivo, con 10 preguntas orientadoras.

Tabla 20. Perfil de los Participantes del Focus Group

Participante	Edad	Género	Ocupación	Relación con el negocio
P1	35	Femenino	Madre de familia	Cliente en temporada escolar
P2	28	Masculino	Asistente de oficina cercana	Cliente recurrente
P3	42	Femenino	Profesora	Cliente ocasional
P4	31	Masculino	Comerciante del sector	No conoce el negocio
P5	26	Femenino	Empleada de oficina cercana	Cliente recurrente
P6	39	Femenino	Madre de familia	Cliente en temporada escolar
P7	23	Masculino	Estudiante universitario	Cliente ocasional
P8	47	Masculino	Dueño de negocio cercano	No conoce el negocio
P9	33	Femenino	Diseñadora freelance	Cliente ocasional
P10	29	Masculino	Empleado público	No conoce el negocio

Elaboración Propia

Tabla 21. Resultados del Focus Group

N.º	Pregunta	Síntesis de respuestas del grupo
1	¿Qué es lo primero que piensan al escuchar "papelería del barrio"?	La mayoría asoció el concepto con cuadernos, útiles escolares y un lugar "de toda la vida", pero no necesariamente con regalos u oficina.
2	¿Conocen Bazar y Papelería Novedades?	Solo 4 de 10 lo conocían, y lo asociaban exclusivamente con útiles escolares.

3	¿Sabían que este tipo de negocios suele tener también artículos de oficina y regalos?	La mayoría respondió que no lo sabía o que nunca lo había pensado al entrar a comprar algo escolar.
4	¿Qué les haría volver más seguido a una papelería/bazar?	Descuentos acumulables, combos y que avisen por redes sociales cuando hay algo nuevo o en oferta.
5	¿Les interesaría un kit escolar ya armado por grado?	Sí, especialmente a las madres de familia, señalaron que ahorraría tiempo en la compra.
6	Los que trabajan en oficinas: ¿les interesaría un pedido recurrente de suministros por WhatsApp?	Sí, los participantes de oficina señalaron que actualmente compran "cuando se acuerdan" y que un recordatorio o pedido fácil sería útil.
7	¿Compran regalos para fechas como día del maestro o San Valentín?	La mayoría sí, y mencionaron que suelen ir a tiendas específicas de regalos porque no asocian a las papelerías con esa categoría.
8	¿Qué transmitiría más confianza: buena fachada o buenas redes sociales?	El grupo coincidió en que ambas suman, pero que las redes sociales son el primer filtro antes de decidir visitar un lugar nuevo.
9	Si Bazar y Papelería Novedades mostrara en redes toda su variedad (oficina, regalos, escolar) y tuviera tarjeta de puntos, ¿lo visitarían/recomendarían?	Los 10 participantes manifestaron interés, incluidos quienes no lo conocían previamente.
10	¿Qué le recomendarían al negocio?	Mostrar toda la variedad en redes, hacer combos escolares, ofrecer tarjeta de puntos y avisar de promociones por fechas especiales.

Elaboración Propia

Interpretación final: El focus group confirma el hallazgo más relevante de toda la investigación: la principal barrera no es la falta de productos, sino la falta de comunicación de la variedad existente. Incluso participantes que no conocían el negocio mostraron interés inmediato al conocer su catálogo real, lo que valida con fuerza las cuatro líneas estratégicas planteadas en el Capítulo I.

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

El conjunto de instrumentos aplicados —encuesta a 100 personas, 3 entrevistas y 1 focus group con 10 participantes— permite confirmar, con evidencia empírica, el diagnóstico desarrollado en el Capítulo I.

En primer lugar, la brecha de visibilidad es contundente: el 42% de los encuestados desconoce el negocio (Pregunta 2), y en el focus group solo 4 de 10 lo conocían, asociándolo exclusivamente con útiles escolares (preguntas 2 y 3 del focus group). Esto confirma que la debilidad principal no es de producto, sino de comunicación de la variedad existente, hallazgo que Kotler y Keller (2016) calificarían como un problema de "posicionamiento incompleto": el negocio está posicionado únicamente en una de sus categorías, perdiendo el resto de su propuesta de valor.

En segundo lugar, el segmento de oficinas queda validado cuantitativamente: el 45% de los encuestados realiza compras con fines laborales (Pregunta 5), y el 82% se muestra receptivo a pedidos recurrentes por WhatsApp (Pregunta 6), hallazgo reforzado cualitativamente tanto en las entrevistas como en el focus group. Esto confirma que la cuarta línea estratégica —desarrollo del segmento de oficinas como fuente de ingresos no estacional— cuenta con el respaldo más sólido de toda la investigación.

En tercer lugar, la fidelización mediante tarjeta de puntos cuenta con una aceptación del 86% (Pregunta 7), uno de los porcentajes más altos de toda la encuesta, lo que valida la tercera línea estratégica como una de las de implementación prioritaria por su bajo costo y alta receptividad.

En cuarto lugar, las "microestacionalidades" identificadas en el Capítulo I quedan confirmadas: el 78% de los encuestados compra artículos de regalo en al menos una fecha específica del año (Pregunta 8), pero el focus group reveló que estos

consumidores no asocian a las papelerías con esta categoría (pregunta 7 del focus group), lo que representa una oportunidad de comunicación específica y de bajo costo.

Finalmente, la pregunta de cierre de la encuesta (Pregunta 10) y la pregunta de cierre del focus group (pregunta 9) muestran resultados convergentes: una alta proporción de consumidores —incluidos quienes no conocían el negocio— manifiesta disposición a incrementar su frecuencia de compra si se implementan las estrategias propuestas. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que esta convergencia entre datos cuantitativos y cualitativos —triangulación metodológica— fortalece significativamente la validez de las conclusiones, permitiendo afirmar con alto grado de confianza que las cuatro líneas estratégicas del Capítulo I constituyen el núcleo correcto del plan de marketing.

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

2.2.1. Perfil del Actor Principal

Bazar y Papelería Novedades es una microempresa comercial ubicada en Quito, cuya oferta se estructura en cuatro categorías principales: papelería y útiles escolares, material de oficina, artículos de regalo y novedades, y productos complementarios (envolturas, tarjetas, accesorios). Como se describió en el Capítulo I, esta amplitud de categorías constituye su principal atributo diferencial, aunque actualmente no es percibida en su totalidad por una parte significativa de su mercado potencial.

En términos de su trayectoria, el negocio ha operado durante varios años de manera empírica, ajustando su inventario según la experiencia acumulada del propietario, pero sin herramientas de gestión que sistematicen esta experiencia ni la proyecten hacia el mercado. Ferrell y Hartline (2018) señalan que, en negocios de este tipo, el principal reto no es generar una nueva propuesta de valor, sino hacer visible y comunicable la propuesta de valor que ya existe, definición que aplica de manera directa al caso de Bazar y Papelería Novedades.

A diferencia de cadenas de mayor escala, que operan con procesos estandarizados y catálogos uniformes en todos sus puntos de venta, Bazar y Papelería Novedades conserva la flexibilidad propia de un negocio independiente: puede ajustar su inventario según las particularidades de su sector (por ejemplo, según las

instituciones educativas cercanas o los negocios que conforman su segmento de oficinas), flexibilidad que debe preservarse y, de hecho, potenciarse mediante las alianzas con escuelas y negocios identificadas en el Capítulo I.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

En términos demográficos, el mercado objetivo de Bazar y Papelería Novedades abarca un rango de edad amplio, desde estudiantes universitarios y trabajadores jóvenes (20-35 años) hasta padres de familia y profesionales de mayor edad (35-50 años), con un nivel socioeconómico medio, predominante en el sector donde opera el negocio.

Desde el punto de vista psicográfico, se identifica un primer rasgo transversal: la valoración de la conveniencia y el ahorro de tiempo, expresada de manera consistente tanto en la encuesta (Pregunta 9, sobre combos) como en el focus group (pregunta 5), donde las madres de familia señalaron explícitamente que un kit ya armado "ahorraría tiempo".

Un segundo rasgo psicográfico es la "ceguera categorial": los consumidores tienden a asociar a un negocio con la primera categoría de producto por la cual lo conocieron, sin actualizar mentalmente esa asociación aunque el negocio ofrezca más. Este rasgo, evidenciado en la pregunta 3 del focus group, es crítico para el presente plan, ya que implica que la estrategia de comunicación no debe limitarse a anunciar promociones, sino a "reeducar" activamente la percepción que el mercado tiene sobre la amplitud del catálogo del negocio.

Un tercer rasgo es la receptividad hacia mecanismos de recompensa por fidelidad (86% en la Pregunta 7), consistente con lo señalado por Solomon (2017) respecto a que, en categorías de baja involucración y compra repetitiva, los incentivos tangibles de fidelización tienden a tener un efecto proporcionalmente mayor que en categorías de alta involucración, donde otros factores (marca, status) pesan más.

Finalmente, un cuarto rasgo relevante, particular del segmento de oficinas, es la valoración de la reducción de fricción en procesos repetitivos: los participantes de oficina en el focus group (pregunta 6) describieron su patrón de compra actual como algo que ocurre "cuando se acuerdan", lo que indica que la oportunidad no es

únicamente de precio o variedad, sino de diseño de un proceso (pedido recurrente) que elimine esa carga cognitiva para el cliente.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

La propuesta central consiste en el desarrollo de una estrategia integral articulada en cuatro componentes, derivados directamente del diagnóstico y la investigación de campo. El primer componente es el desarrollo de identidad visual y comunicación de catálogo completo, que incluya logotipo, señalética por categorías dentro del local, y contenido digital que muestre explícitamente las cuatro categorías de producto (escolar, oficina, regalos, novedades), atacando directamente la "ceguera categorial" identificada en la sección 2.2.2.

El segundo componente es el desarrollo de presencia digital local (redes sociales y Google My Business), con un calendario de contenidos que incluya, de manera permanente, publicaciones que muestren productos de las cuatro categorías, y de manera puntual, promociones vinculadas a las fechas específicas identificadas (San Valentín, día del maestro, día del padre/madre, navidad).

El tercer componente es la implementación de un programa de fidelización mediante tarjeta de puntos o sello acumulable, con beneficios canjeables por productos o descuentos, dirigido tanto a consumidores particulares como, de manera prioritaria, al segmento de oficinas.

El cuarto componente es el desarrollo del canal de pedidos recurrentes por WhatsApp Business para el segmento de oficinas, que incluya un catálogo básico de suministros frecuentes y un sistema de recordatorios periódicos, así como el desarrollo de combos escolares por grado, elaborados en alianza con instituciones educativas cercanas.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

La propuesta ha sido diseñada considerando los recursos limitados característicos de una microempresa con márgenes unitarios reducidos. El desarrollo de identidad visual y señalética por categorías representa una inversión inicial moderada, estimada

entre USD 100 y USD 180, dependiendo de si se utiliza diseño freelance o herramientas accesibles como Canva complementadas con impresión local de señalética.

La creación de perfiles en redes sociales y Google My Business no representa costo de registro, siendo el principal recurso requerido el tiempo de gestión, que en una primera etapa puede ser asumido por el propietario o el colaborador de ventas con capacitación básica. La implementación del programa de fidelización tiene un costo marginal, asociado a la impresión de tarjetas o sellos (aproximadamente USD 0,08 a USD 0,12 por unidad).

El desarrollo del canal de WhatsApp Business no representa costo adicional, más allá del tiempo de gestión de pedidos. La elaboración de combos escolares requiere principalmente planificación de inventario anticipada, sin representar una inversión adicional significativa más allá del capital de trabajo habitual del negocio en temporada. McDonald y Wilson (2016) señalan que, para microempresas de bajo margen, la accesibilidad de una estrategia depende menos del monto invertido y más de su capacidad de generar resultados visibles en el corto plazo que motiven la continuidad de la inversión.

2.3.3. Comunicación y Difusión

La estrategia de comunicación se estructura en torno a tres ejes de contenido. El primer eje es el contenido de "catálogo completo": publicaciones periódicas que muestren, de manera rotativa, las cuatro categorías de producto del negocio, con el objetivo explícito de corregir la percepción incompleta identificada en la investigación.

El segundo eje es el contenido estacional: comunicación anticipada de combos escolares antes y durante la temporada de inicio de clases, y comunicación de promociones específicas en torno a las fechas comerciales identificadas (San Valentín, día del maestro, día del padre/madre, navidad), siguiendo la recomendación de Belch y Belch (2018) sobre la importancia de la anticipación en la comunicación de promociones estacionales.

El tercer eje es el contenido dirigido al segmento de oficinas: comunicación directa, a través de WhatsApp Business, sobre la disponibilidad de pedidos recurrentes

de suministros, complementada con recordatorios periódicos que reduzcan la fricción identificada en la sección 2.2.2.

2.3.4. Distribución o Implementación

La implementación se plantea de manera progresiva. En una primera fase, se desarrollará la identidad visual, la señalética por categorías dentro del local y los perfiles digitales (redes sociales y Google My Business), sentando las bases de comunicación del catálogo completo.

En una segunda fase, se implementará el programa de fidelización y se iniciará la comunicación regular en redes sociales, incluyendo el primer ciclo de contenido estacional según el calendario comercial más cercano a la fecha de implementación.

En una tercera fase, se desarrollará el canal de pedidos recurrentes por WhatsApp para el segmento de oficinas, incluyendo el contacto directo con los negocios identificados como clientes recurrentes actuales. En una cuarta fase, coincidente con la planificación de la siguiente temporada escolar, se implementarán los combos por grado en alianza con instituciones educativas cercanas, cerrando así el ciclo de las cuatro líneas estratégicas dentro del primer año de implementación.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La ventaja diferencial de Bazar y Papelería Novedades, validada por la investigación, no radica en el producto —prácticamente idéntico al de cualquier competidor— sino en la combinación de variedad de categorías y proximidad/relación de confianza, combinación que, comunicada adecuadamente, configura una propuesta de valor del tipo "todo lo que necesitas, cerca y de confianza, todo el año", que articula tanto la conveniencia (variedad) como la relación (fidelización y segmento de oficinas) en una sola idea.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

Desde la perspectiva del entorno, el factor más favorable para la implementación del plan es el tecnológico: la alta penetración de redes sociales como medio de

información (44% en la Pregunta 4) garantiza una audiencia disponible para los canales seleccionados sin requerir inversión publicitaria significativa en una primera etapa. El factor social también favorece la propuesta: la valoración de la conveniencia y del "todo en un solo lugar" (Pregunta 3) coincide directamente con el atributo central de la propuesta de valor. En el plano económico, el gasto en educación y en suministros de oficina presenta un comportamiento relativamente estable o resiliente, lo que reduce el riesgo de que la propuesta dependa de condiciones macroeconómicas favorables específicas.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

La primera barrera es operativa: la ausencia de una función de marketing dentro de la estructura del negocio (Capítulo I), que exige la asignación de tiempo y la capacitación de al menos un colaborador. La segunda barrera es de gestión de inventario: la implementación de combos y la comunicación de "catálogo completo" requieren que el negocio mantenga disponibilidad suficiente en las cuatro categorías de manera simultánea, lo que exige una planificación de compras más anticipada que la actual.

CAPÍTULO III: ASPECTOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS

3.1. Procesos y Control de Calidad

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

El proceso operativo de Bazar y Papelería Novedades corresponde a un proceso de comercio minorista, en el que el valor no se genera mediante transformación de insumos, sino mediante la disponibilidad, organización y exhibición adecuada de un inventario variado, así como mediante la atención al cliente en el punto de venta. Comprender este proceso resulta indispensable porque la implementación de las cuatro líneas estratégicas del Capítulo II —comunicación de catálogo completo, presencia digital, fidelización y pedidos recurrentes— introduce puntos de contacto adicionales con el cliente que deben integrarse al flujo operativo existente sin generar desorden en el punto de venta. Stanton et al. (2007) advierten que, en negocios de comercio minorista de pequeña escala, la incorporación de nuevas actividades sin una comprensión previa del flujo existente suele traducirse en sobrecarga del personal durante los momentos de

mayor afluencia, precisamente cuando la calidad de la atención es más determinante para la experiencia del cliente.

El proceso puede describirse en cinco etapas principales. La primera etapa corresponde a la planificación y compra de inventario, en la que el propietario determina, con base en la temporada y en la experiencia acumulada, qué productos adquirir a los proveedores mayoristas y en qué cantidades. Esta etapa es crítica para el presente plan, ya que la comunicación de "catálogo completo" y la elaboración de combos escolares requieren que esta planificación se anticipe y se sistematice más de lo que ocurre actualmente, donde —según lo señalado en las entrevistas del Capítulo II— las decisiones se toman principalmente con base en la experiencia y no en registros formales.

La segunda etapa corresponde a la recepción y organización del inventario, en la que los productos adquiridos se distribuyen físicamente dentro del local según categoría (escolar, oficina, regalos, novedades). Stanton et al. (2007) señalan que, en negocios de comercio minorista con múltiples categorías, la organización física por categoría no solo facilita la operación, sino que cumple una función comunicacional: ayuda al cliente a "descubrir" categorías que no buscaba inicialmente, lo que resulta directamente relevante para corregir la "ceguera categorial" identificada en el Capítulo II.

La tercera etapa corresponde a la atención al cliente en el punto de venta, que incluye tanto la venta directa de productos individuales como, con la implementación del presente plan, la entrega de beneficios del programa de fidelización (registro de puntos o sellos) y la sugerencia activa de productos complementarios por parte del personal de venta. Esta etapa, que constituye el núcleo de la operación actual del negocio, no debe verse alterada en su esencia por la implementación del plan, sino enriquecida con elementos adicionales (fidelización, sugerencia cruzada) que se integren de manera natural al proceso de atención existente.

La cuarta etapa corresponde a la gestión de pedidos recurrentes del segmento de oficinas, una etapa nueva introducida por el presente plan, que incluye la recepción de pedidos por WhatsApp, la verificación de disponibilidad, la preparación del pedido y su entrega o recolección por parte del cliente. La quinta etapa corresponde a la gestión de comunicación digital, que incluye la planificación de contenido, la toma de fotografías

de producto, la publicación periódica en redes sociales y la actualización de la información del negocio en Google My Business. A diferencia de las etapas anteriores, esta no está vinculada directamente a una transacción puntual, pero alimenta el conjunto del proceso al generar el tráfico y el reconocimiento de marca que sostienen a las demás etapas.

Gráfico 13. Proceso Operativo de Bazar y Papelería Novedades — 5 Etapas



Elaboración Propia

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

Actualmente, Bazar y Papelería Novedades no cuenta con ningún mecanismo formal de control más allá de la supervisión directa del propietario sobre la disponibilidad de productos y la atención al cliente. Esta supervisión informal ha sido suficiente para sostener la operación actual, pero la incorporación de nuevas líneas estratégicas — particularmente la fidelización y los pedidos recurrentes— requiere mecanismos de control que actualmente no existen y cuya ausencia podría comprometer la credibilidad de las promesas comunicadas al mercado.

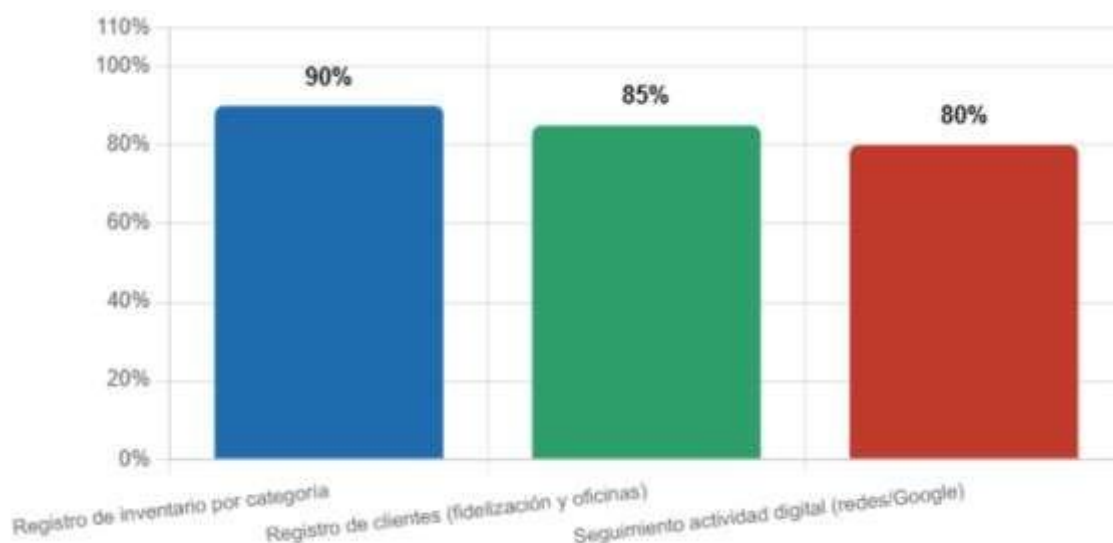
Se propone la implementación de tres mecanismos de control de bajo costo. El primero es un registro simple de inventario por categoría, que permita identificar, de manera anticipada, los productos que requieren reposición antes de que se agoten,

especialmente en el contexto de la comunicación de "catálogo completo": comunicar la disponibilidad de una categoría en redes sociales y luego no contar con stock suficiente generaría un efecto contrario al deseado, dañando la credibilidad de la comunicación y, potencialmente, generando las mismas reseñas negativas que, según Torres (2021), tienen un peso desproporcionado en negocios que recién están construyendo su presencia digital.

El segundo mecanismo es un registro de clientes del programa de fidelización y del segmento de oficinas, que permita identificar quiénes son los clientes recurrentes, qué productos solicitan habitualmente y con qué frecuencia. Lamb et al. (2017) señalan que este tipo de registros, incluso en su forma más simple (un cuaderno o una hoja de cálculo básica), constituye la base sobre la cual cualquier estrategia de fidelización efectiva se construye, ya que permite personalizar la comunicación y anticipar necesidades, transformando lo que hoy es una relación informal y dependiente de la memoria del propietario en un activo de información sistematizado.

El tercer mecanismo corresponde al seguimiento de la actividad digital del negocio: número de seguidores, interacciones y comentarios en redes sociales, y reseñas en Google My Business. Este seguimiento, que no requiere herramientas adicionales a las disponibles gratuitamente en las propias plataformas, permitirá evaluar si la comunicación de catálogo completo y de promociones estacionales está generando el efecto esperado sobre la percepción del negocio, y constituye, además, la fuente principal de información para el plan de contingencia que se desarrollará en el Capítulo IV.

Gráfico 14. Mecanismos de Control y Seguimiento



Elaboración Propia

3.1.3. Gestión de Categorías y Estandarización de la Exhibición

Un componente adicional del control de calidad, específico de un negocio multicategoría como Bazar y Papelería Novedades, es la gestión de categorías como unidad de análisis. Mientras que en la operación actual el inventario se gestiona como un conjunto indiferenciado de productos, la implementación del presente plan requiere que cada una de las cuatro categorías —escolar, oficina, regalos/novedades y complementarios— sea gestionada con sus propios criterios de rotación, estacionalidad y nivel de servicio.

Para la categoría escolar, el criterio de calidad central es la disponibilidad completa durante la temporada de mayor demanda, lo que exige un nivel de stock significativamente mayor en los meses previos al inicio de clases. Para la categoría de oficina, el criterio central es la consistencia de la disponibilidad a lo largo de todo el año, dado que este segmento, según lo identificado en el Capítulo II, valora la posibilidad de "automatizar" sus pedidos, lo que se vería comprometido si los productos solicitados habitualmente no estuvieran disponibles de manera constante. Para la categoría de regalos y novedades, el criterio central es la renovación periódica del surtido en función de las fechas comerciales identificadas, evitando que la exhibición de esta categoría se perciba como estática o desactualizada. Finalmente, para los productos complementarios, el criterio central es su disponibilidad como elementos de venta cruzada, por lo que su ubicación física debe estar asociada a las categorías principales

con las que se combinan (por ejemplo, envolturas y tarjetas cerca de la sección de regalos).

Esta gestión diferenciada por categoría no requiere sistemas complejos: puede implementarse mediante una simple clasificación del registro de inventario propuesto en la sección 3.1.2, asignando a cada categoría sus propios indicadores de revisión (frecuencia de revisión de stock, anticipación de pedidos a proveedores, y periodicidad de renovación de exhibición), lo que constituye, en la práctica, la traducción operativa de la estrategia de "catálogo completo" desarrollada en el Capítulo II.

3.2. Capacidad Operativa

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

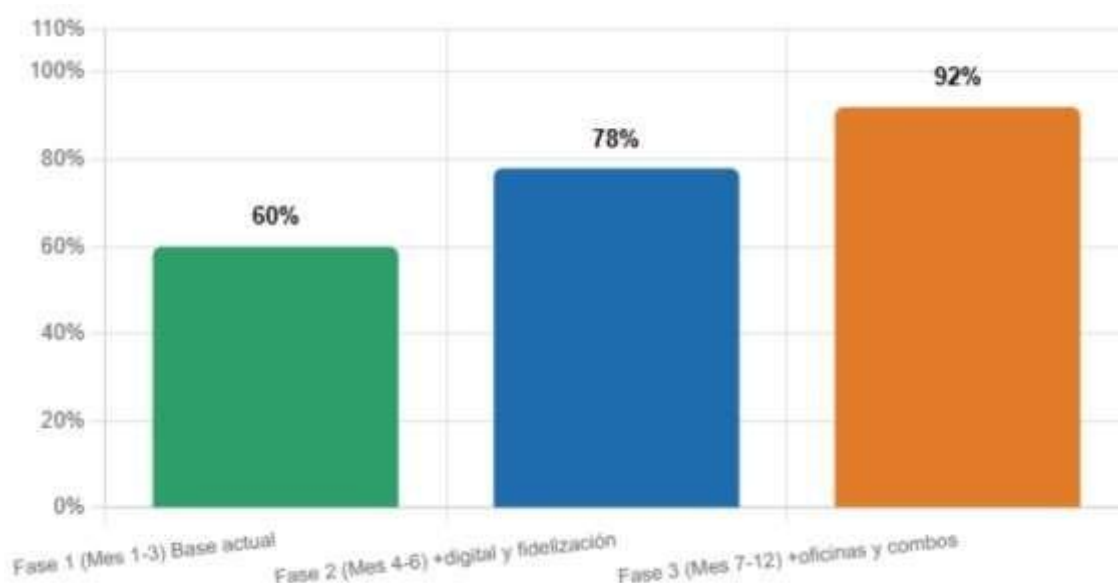
La capacidad operativa de Bazar y Papelería Novedades está determinada principalmente por el espacio físico disponible para exhibición de inventario y por la disponibilidad de personal para atención al público. A diferencia de un negocio de producción, donde la capacidad está limitada por equipos y tiempos de proceso, en este caso la capacidad está limitada principalmente por la capacidad de atención simultánea de clientes y por la gestión del espacio de exhibición.

Un aspecto relevante para la viabilidad técnica del presente plan es que las nuevas actividades propuestas —gestión de redes sociales, registro de fidelización, gestión de pedidos por WhatsApp— se concentran precisamente en los periodos de menor afluencia de clientes (fuera de temporada escolar), lo que representa una complementariedad favorable: el tiempo del personal que actualmente está subutilizado fuera de temporada puede destinarse a estas nuevas actividades sin afectar la atención al cliente presencial. Lamb et al. (2017) destacan que esta complementariedad temporal —actividades de bajo requerimiento de atención inmediata concentradas en periodos de baja demanda— es precisamente lo que permite a microempresas de comercio minorista incorporar funciones de marketing sin necesidad de contratar personal adicional en una primera fase.

En temporada escolar, donde la afluencia es alta, la atención al cliente presencial debe mantenerse como prioridad absoluta, por lo que las actividades de gestión digital y de pedidos recurrentes deberán programarse preferentemente para momentos de menor

afluencia dentro de la jornada (por ejemplo, primeras horas de la mañana), o bien concentrarse en la preparación anticipada —preparar combos escolares y programar publicaciones antes del inicio de la temporada, no durante ella—. Esta consideración debe incorporarse explícitamente en el cronograma de implementación del Capítulo IV, evitando que la temporada de mayor venta coincida con la fase de mayor carga de trabajo de gestión digital.

Gráfico 15. Capacidad Operativa por Etapa de Crecimiento



Elaboración Propia

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El dimensionamiento del proyecto es modesto y no requiere ampliación del local ni adquisición de mobiliario adicional en una primera fase, más allá de elementos menores de señalética por categoría. McDonald y Wilson (2016) señalan que el dimensionamiento de proyectos de marketing en microempresas debe ajustarse progresivamente: en este caso, la primera fase se concentra en activos intangibles (identidad visual, presencia digital, sistema de fidelización) y en ajustes organizativos menores (reorganización de exhibición por categoría, registro de clientes).

Una segunda fase, condicionada a los resultados de la primera, podría incluir la incorporación de mobiliario adicional de exhibición para las categorías que, según el seguimiento de ventas propuesto en la sección 3.1.2, muestren mayor crecimiento —por

ejemplo, una vitrina adicional para artículos de regalo y novedades si esta categoría muestra un incremento sostenido de ventas tras la implementación de la comunicación de catálogo completo—. Una eventual tercera fase, igualmente condicionada a resultados, podría contemplar la incorporación de un colaborador adicional con dedicación parcial a las tareas de gestión digital y de pedidos recurrentes, si el volumen generado por estos canales alcanza un nivel que ya no pueda ser absorbido dentro de los tiempos de menor afluencia descritos en la sección anterior.

3.2.3. Capacidad del Personal y Requerimientos de Capacitación

Más allá de la capacidad física, la capacidad operativa del negocio depende también de las competencias del personal actual frente a las nuevas funciones que introduce el presente plan. Actualmente, el personal de venta de Bazar y Papelería Novedades cuenta con competencias desarrolladas para la atención presencial, el manejo de caja y la organización básica de inventario, pero no cuenta con experiencia previa en gestión de redes sociales, uso de Google My Business o administración de un programa de fidelización.

Por esta razón, la capacidad operativa real del negocio para implementar el plan no depende únicamente de la disponibilidad de tiempo, sino de un proceso de capacitación que debe preceder a la implementación de cada componente. Belch y Belch (2018) señalan que, en negocios de pequeña escala, la capacitación más efectiva no es la que se concentra en una sola sesión inicial, sino la que se distribuye en sesiones breves y prácticas, vinculadas directamente a la herramienta que se va a utilizar (por ejemplo, una sesión práctica de 30 minutos sobre cómo publicar en Instagram, seguida de la publicación real de la primera fotografía del catálogo).

Se recomienda que esta capacitación se concentre en la persona identificada en el Capítulo I como la de mayor afinidad con herramientas digitales, sin que ello excluya al propietario de un conocimiento básico de cada herramienta, de manera que pueda supervisar su correcto funcionamiento y dar continuidad en caso de ausencia del colaborador capacitado.

3.3. Infraestructura y Recursos

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

La infraestructura actual del local —espacio de exhibición, mostrador de atención y almacenamiento de inventario— resulta suficiente para la implementación de la primera fase del plan. Los recursos adicionales necesarios son de carácter menor: señalética por categoría (letreros o divisiones visuales que identifiquen las secciones de escolar, oficina, regalos y novedades dentro del local), material para el programa de fidelización (tarjetas o sellos), y un dispositivo móvil con conexión a internet para la gestión de redes sociales, Google My Business y WhatsApp Business, recurso que puede ser uno de los dispositivos ya disponibles en el negocio.

Adicionalmente, se recomienda contar con un espacio de almacenamiento mínimo destinado específicamente a los componentes de combos escolares preparados con anticipación, de manera que estos no se mezclen con el inventario general y puedan ser ensamblados rápidamente durante la temporada de alta demanda, cuando el tiempo disponible del personal es más limitado.

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

Se recomienda una reorganización lógica de la exhibición del inventario por categorías claramente diferenciadas (escolar, oficina, regalos/novedades), de manera que un cliente que ingrese buscando un producto de una categoría pueda visualizar también las demás categorías disponibles, atacando directamente la "ceguera categorial" identificada en el Capítulo II. Esta reorganización no requiere cambios estructurales en el local, sino una disposición más intencional del inventario existente, complementada con la señalética mencionada en la sección anterior.

Adicionalmente, se recomienda destinar un espacio visible cercano al mostrador para la exhibición rotativa de productos vinculados a la "microestacionalidad" vigente — por ejemplo, artículos para el día del maestro en la semana correspondiente—, de manera que la comunicación digital de estas promociones tenga un correlato físico inmediato en el punto de venta. Belch y Belch (2018) denominan a este tipo de espacios "puntos calientes" de exhibición, y señalan que su efectividad depende de su rotación

constante: un espacio que mantiene siempre el mismo contenido deja de cumplir su función de generar atención renovada.

3.3.3. Herramientas Digitales de Gestión

Para la implementación del presente plan, se requiere la incorporación de un conjunto de herramientas digitales, todas ellas gratuitas o de muy bajo costo, que constituyen la infraestructura "blanda" sobre la cual se sostienen las líneas estratégicas del Capítulo II. En primer lugar, se requiere la creación de perfiles institucionales en al menos una red social (Instagram o Facebook), gestionados desde una cuenta del negocio y no desde cuentas personales del propietario o del personal, de manera que la continuidad de estos activos no dependa de una persona específica.

En segundo lugar, se requiere el registro y configuración de la ficha de Google My Business, que incluya información actualizada de horarios, ubicación y categorías de producto disponibles, así como fotografías representativas de cada categoría. En tercer lugar, se requiere la configuración de WhatsApp Business, que permite, entre otras funciones, la creación de un catálogo básico de productos y de respuestas automáticas, herramientas particularmente útiles para la gestión de pedidos recurrentes del segmento de oficinas. Finalmente, se recomienda el uso de una aplicación de diseño gráfico gratuita (como Canva) para la elaboración del material visual de redes sociales y de la señalética interna, evitando así la necesidad de contratar servicios de diseño externos para tareas recurrentes.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Los insumos del negocio corresponden al inventario de las cuatro categorías de producto, adquirido a través de distribuidores mayoristas de papelería, oficina y novedades, según lo descrito en el Capítulo I. Para la implementación del presente plan, se identifican materiales adicionales: señalética por categoría, material para el programa de fidelización (tarjetas o sellos), y material gráfico básico para redes sociales (fotografías de productos, plantillas de publicación), elaborable con herramientas gratuitas como Canva.

3.4.2. Criterios de Selección de Proveedores

La selección de proveedores se mantiene según los criterios actuales del negocio —calidad, disponibilidad y precio—, priorizando la relación con los proveedores actuales identificada en la entrevista del Capítulo II como una relación de varios años. Para la planificación de combos escolares, se recomienda incorporar como criterio adicional la anticipación en la disponibilidad de productos de alta demanda en temporada, de manera que el negocio pueda asegurar el inventario necesario antes del pico de demanda, evitando quiebres de stock que afecten la promesa de "catálogo completo" comunicada digitalmente.

Para la categoría de oficina, se recomienda además evaluar la posibilidad de acuerdos de precio diferenciado por volumen con los proveedores actuales, en la medida en que el desarrollo del segmento de pedidos recurrentes podría justificar, con el tiempo, compras de mayor volumen en productos específicos de alta rotación en este segmento (papel, tóner, esferos, carpetas).

3.4.3. Gestión de Inventario por Temporada

Un componente que merece atención específica, dada la estacionalidad estructural del sector, es la gestión de inventario diferenciada según el momento del año. David (2013) señala que, en negocios con demanda estacional pronunciada, una de las causas más frecuentes de pérdida de ventas no es la falta de demanda, sino la falta de disponibilidad del producto correcto en el momento correcto, situación que suele originarse en una planificación de compras reactiva en lugar de anticipada.

Para Bazar y Papelería Novedades, esto implica que la planificación de compras debe diferenciar al menos tres momentos: el periodo previo a la temporada escolar, en el que debe priorizarse la disponibilidad completa de la categoría escolar, incluyendo los productos necesarios para los combos por grado desarrollados en alianza con instituciones educativas (Capítulo I); los periodos previos a fechas comerciales específicas (día del maestro, San Valentín, día del padre/madre, navidad), en los que debe priorizarse la renovación del surtido de la categoría de regalos y novedades; y el resto del año, en el que la prioridad de abastecimiento debe concentrarse en la categoría

de oficina, asegurando la disponibilidad constante de los productos de mayor rotación para el segmento de pedidos recurrentes.

Esta gestión diferenciada no requiere necesariamente mayor inversión total en inventario, sino una mejor distribución temporal de las compras que el negocio ya realiza, lo que constituye, en sí mismo, una mejora de gestión de bajo costo derivada directamente de la implementación del presente plan.

3.5. Normativa Aplicable

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

Bazar y Papelería Novedades, como establecimiento de comercio minorista, se encuentra sujeto a las disposiciones municipales de funcionamiento y al régimen tributario para microempresas descrito en el Capítulo I. A diferencia de negocios de alimentos, no aplican normativas sanitarias específicas de manipulación de alimentos; sin embargo, la facturación a empresas (segmento de oficinas) requiere que el negocio mantenga actualizada su capacidad de emitir comprobantes de venta válidos para fines tributarios de sus clientes corporativos, lo cual constituye un requisito normativo directamente vinculado a una de las líneas estratégicas del plan.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

Se recomienda mantener actualizada la documentación tributaria del negocio como condición para el desarrollo del segmento de oficinas, así como implementar medidas básicas de seguridad para el manejo del registro de clientes del programa de fidelización —por ejemplo, evitar el uso de información personal más allá de lo estrictamente necesario para el funcionamiento del programa—, en línea con buenas prácticas de manejo de datos de clientes en microempresas.

3.5.3. Consideraciones Tributarias para Clientes Corporativos

El desarrollo del segmento de oficinas introduce una consideración normativa adicional que no estaba presente en la operación tradicional del negocio: la facturación recurrente a clientes corporativos. Mientras que las ventas a consumidores individuales suelen documentarse mediante notas de venta simplificadas, las compras realizadas por empresas para sus propias operaciones suelen requerir facturas con los datos tributarios

completos de la empresa compradora, que esta utilizará para sus propios registros contables y, eventualmente, para la deducción de gastos.

Esto implica que, como parte de la implementación del canal de pedidos recurrentes por WhatsApp, el negocio deberá incorporar un proceso simple para solicitar y registrar los datos tributarios de los clientes corporativos del segmento de oficinas en su primer pedido, de manera que la emisión de comprobantes en pedidos posteriores sea inmediata y no genere fricción adicional en un proceso que, precisamente, busca caracterizarse por su agilidad.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

3.6.1. Macro Localización

A nivel macro, el plan se aplica dentro de la ciudad de Quito, en un sector que combina actividad residencial, educativa y de oficinas, características que sustentan la existencia simultánea de los tres segmentos identificados en el Capítulo II.

3.6.2. Micro Localización

A nivel micro, el ámbito de aplicación corresponde a la ubicación específica del local y a su radio de influencia inmediato. A diferencia de negocios que pueden ampliar su radio mediante delivery, en este caso la ampliación del alcance se produce principalmente mediante el desarrollo del segmento de oficinas —que no requiere que el cliente visite el local en cada pedido, sino que el negocio entregue o el cliente recoja pedidos preparados— y mediante la presencia digital, que puede atraer hacia el local a consumidores de zonas cercanas que actualmente no lo conocen.

3.6.3. Factores de Decisión

Los factores que respaldan la pertinencia de la ubicación actual incluyen el tráfico comercial constante identificado en el Capítulo I, la proximidad a instituciones educativas (relevante para el segmento escolar) y la proximidad a oficinas y negocios (relevante para el segmento de oficinas), lo que confirma que la ubicación actual del negocio es coherente con los tres segmentos sobre los cuales se construye el presente plan, sin que se requiera ninguna modificación de localización.

3.6.4. Análisis de Accesibilidad para el Segmento de Oficinas

Un análisis adicional, específico para la viabilidad del segmento de oficinas, corresponde a la accesibilidad del negocio respecto de los potenciales clientes corporativos de su entorno inmediato. A diferencia del segmento escolar y del segmento de consumidores ocasionales, cuya relación con el negocio se basa en la visita espontánea, el desarrollo del segmento de oficinas requiere un mapeo activo de los negocios y oficinas ubicados dentro de un radio caminable desde el local, de manera que el equipo pueda realizar un primer acercamiento directo —por ejemplo, mediante una visita breve de presentación del catálogo y del canal de pedidos por WhatsApp—.

Esta accesibilidad, al tratarse de un radio reducido y caminable, no representa ningún costo logístico adicional para el negocio: la entrega de pedidos al segmento de oficinas puede realizarse a pie, dentro de los tiempos de menor afluencia identificados en la sección 3.2.1, sin que ello implique la necesidad de incorporar servicios de transporte o delivery externos.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

En el plano económico, el impacto esperado es positivo: la diversificación de los ingresos del negocio a lo largo del año reduce su vulnerabilidad financiera y fortalece su sostenibilidad, al mismo tiempo que el fortalecimiento del segmento de oficinas genera un efecto de interdependencia económica positiva entre el bazar y los demás negocios de su entorno inmediato, varios de los cuales son, a su vez, parte de su base de clientes recurrentes.

En el plano social, el fortalecimiento de la relación del negocio con instituciones educativas y oficinas cercanas refuerza el tejido comercial del sector, en línea con la función social de los negocios de proximidad descrita en el Capítulo I. Adicionalmente, las alianzas con instituciones educativas para la elaboración de combos escolares pueden generar un beneficio social adicional para las familias del sector, al simplificar y, potencialmente, abaratar el proceso de compra de útiles escolares mediante combos organizados.

En el plano ambiental, no se identifican impactos significativos asociados a la implementación del plan, dado que no implica la introducción de nuevos empaques ni procesos de producción; el único elemento con alguna implicación ambiental menor es el material impreso del programa de fidelización y de la señalética, de magnitud reducida.

3.7.2. Plan de Mitigación

Para el elemento ambiental menor identificado, se recomienda priorizar materiales reciclables o reutilizables para la señalética y el material del programa de fidelización. En el plano operativo, se recomienda que la capacitación inicial del personal incluya explícitamente los nuevos procesos descritos en este capítulo — registro de fidelización, gestión de pedidos por WhatsApp, organización por categorías, gestión de inventario diferenciada por temporada—, de manera que la implementación de las nuevas líneas estratégicas no genere desorden en la atención al cliente presencial, particularmente durante la temporada escolar, periodo en el que, como se señaló en la sección 3.2.1, la prioridad operativa debe mantenerse en la atención directa.

3.7.3. Indicadores de Seguimiento del Impacto

Para asegurar que los impactos positivos descritos efectivamente se materialicen, y que los riesgos de mitigación se gestionen de manera oportuna, se recomienda el seguimiento de un conjunto reducido de indicadores, complementarios a los ya mencionados en la sección 3.1.2. En el plano económico, se recomienda dar seguimiento a la proporción de ventas mensuales correspondientes a cada una de las cuatro categorías de producto, lo que permitirá verificar si la estrategia de comunicación de catálogo completo efectivamente está generando un incremento en la participación de las categorías históricamente menos visibles (oficina, regalos/novedades).

En el plano del segmento de oficinas, se recomienda dar seguimiento al número de clientes corporativos activos en el canal de pedidos recurrentes y a la frecuencia promedio de sus pedidos, indicadores que permitirán evaluar directamente el avance hacia la reducción de la dependencia estacional, objetivo central del presente plan. Finalmente, en el plano operativo, se recomienda un seguimiento cualitativo simple — mediante una breve conversación periódica con el personal— sobre si las nuevas

actividades están generando fricciones con la atención presencial, de manera que cualquier ajuste necesario en la distribución de tareas pueda realizarse de manera oportuna y antes de que afecte la experiencia de los clientes que constituyen, en última instancia, la base sobre la cual se sostiene todo el negocio.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN

4.1. Estructura Económica del Proyecto

El presente capítulo desarrolla la estructura económica de la inversión incremental requerida para implementar el plan de marketing de Bazar y Papelería Novedades, comparando el escenario "con proyecto" frente al escenario "sin proyecto", siguiendo el criterio de evaluación incremental señalado por Sapag Chain (2011).

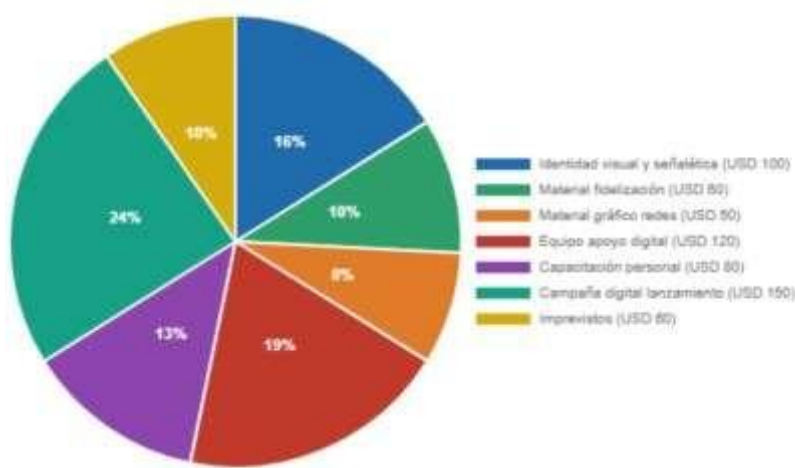
4.1.1. Plan de Inversiones

Tabla 22. Plan de Inversiones

Rubro	Monto (USD)
Identidad visual y señalética por categorías	100,00
Material para programa de fidelización (tarjetas/sellos)	60,00
Material gráfico para redes sociales	50,00
Equipo de apoyo para gestión digital	120,00
Capacitación del personal	80,00
Campaña digital de lanzamiento (3 meses)	150,00
Imprevistos (10%)	60,00
Total Inversión Inicial	620,00

Elaboración Propia

Gráfico 16. Distribución de la Inversión Inicial del Proyecto (USD)



Elaboración Propia

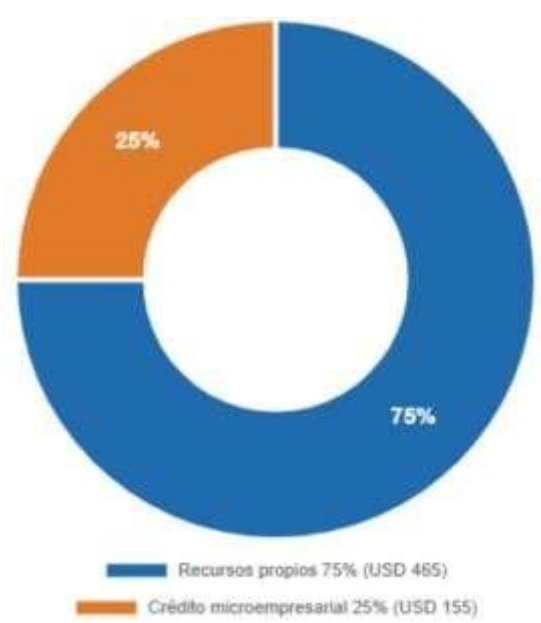
4.1.2. Fuentes de Financiamiento

Tabla 23. Fuentes de Financiamiento

Fuente	Monto (USD)	Porcentaje
Recursos propios del negocio	465,00	75%
Crédito microempresarial (cooperativa local, 15% anual, 12 meses)	155,00	25%
Total	620,00	100%

Elaboración Propia

Gráfico 17. Fuentes de Financiamiento del Proyecto



Elaboración Propia

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

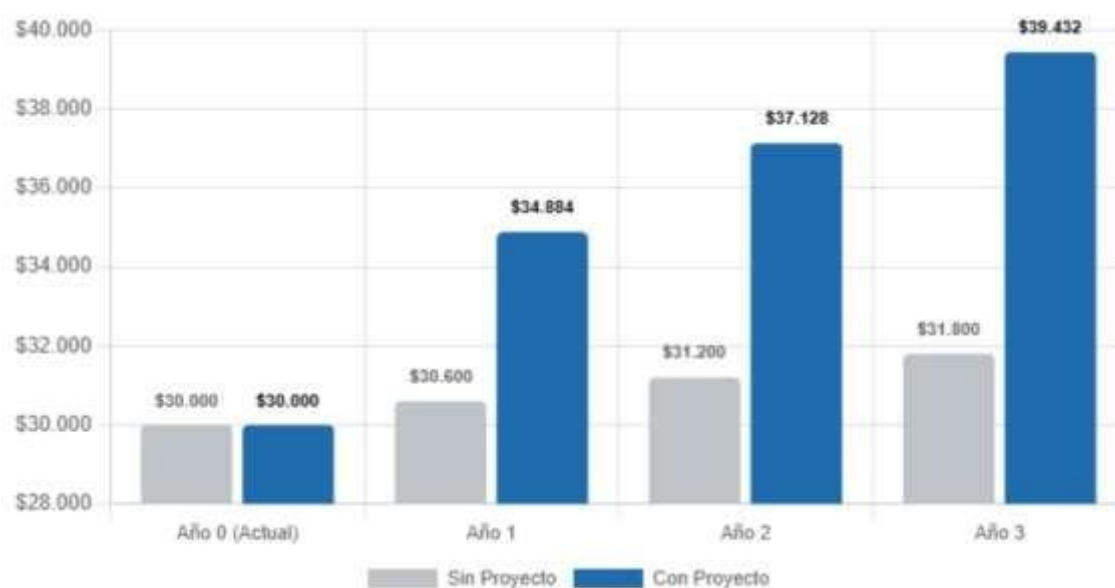
Tabla 24. Presupuesto de Ingresos Proyectado

Periodo	Ventas Sin Proyecto (USD)	Incremento Estimado	Ventas Con Proyecto (USD)
---------	---------------------------	---------------------	---------------------------

Año 0 (actual)	30.000,00	—	30.000,00
Año 1	30.600,00	14%	34.884,00
Año 2	31.200,00	19%	37.128,00
Año 3	31.800,00	24%	39.432,00

Elaboración Propia

Gráfico 18. Ingresos Projectados: Sin Proyecto vs. Con Proyecto — 3 Años (USD)



Elaboración Propia

El incremento proyectado parte del 14% en el Año 1, impulsado principalmente por la corrección de la "ceguera categorial" (comunicación de catálogo completo) y la activación del segmento de oficinas, y crece hasta el 24% en el Año 3 conforme la fidelización y las promociones estacionales alcancen su madurez.

4.1.4. Presupuesto de Costos

Tabla 25. Presupuesto de Costos Projectado

Periodo	Ventas Con Proyecto (USD)	Costo de Ventas (55%)	Material Fidelización Adicional	Total Costos
---------	---------------------------	-----------------------	---------------------------------	--------------

Año 1	34.884,00	19.186,20	90,00	19.276,20
Año 2	37.128,00	20.420,40	100,00	20.520,40
Año 3	39.432,00	21.687,60	110,00	21.797,60

Elaboración Propia

Se utiliza un costo de ventas del 55%, coherente con los márgenes habituales del comercio minorista de papelería, donde el margen bruto unitario es reducido y la rentabilidad depende del volumen.

4.1.5. Presupuesto de Gastos

Tabla 26. Presupuesto de Gastos Proyectado

Rubro	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Publicidad digital (mensual)	360,00	420,00	480,00
Mantenimiento de plataformas (redes sociales, Google My Business)	0,00	0,00	0,00
Capacitación continua	0,00	40,00	40,00
Total Gastos	360,00	460,00	520,00

Elaboración Propia

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

Tabla 27. Estado de Resultados Proyectado

Concepto	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Ventas	34.884,00	37.128,00	39.432,00
(-) Costo de Ventas	19.276,20	20.520,40	21.797,60
Utilidad Bruta	15.607,80	16.607,60	17.634,40
(-) Gastos Operativos Fijos	9.600,00	9.600,00	9.600,00
(-) Gastos de Marketing	360,00	460,00	520,00
Utilidad Operativa	5.647,80	6.547,60	7.514,40

(-) Gastos Financieros	23,25	0,00	0,00
Utilidad Antes de Impuestos	5.624,55	6.547,60	7.514,40
(-) Impuesto a la Renta (15%)	843,68	982,14	1.127,16
Utilidad Neta	4.780,87	5.565,46	6.387,24

Elaboración Propia

Gráfico 19. Utilidad Neta Proyectada — 3 Años (USD)



Elaboración Propia

Los gastos operativos fijos (USD 9.600,00 anuales) corresponden a arriendo, servicios básicos y personal, estimados a partir del diagnóstico del Capítulo I.

4.1.7. Punto de Equilibrio

Tabla 28. Cálculo del Punto de Equilibrio (Año 1)

Concepto	Valor
Costos Fijos Totales (USD)	9.960,00
Margen de Contribución (1 - 0,55)	0,45
Punto de Equilibrio en Ventas (USD)	22.133,33

Elaboración Propia

El punto de equilibrio (USD 22.133,33) se ubica significativamente por debajo de las ventas proyectadas (USD 34.884,00) y, de hecho, por debajo incluso de las ventas actuales sin proyecto, lo que indica un margen de seguridad operativo amplio.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

Tabla 29. Flujo de Caja Proyectado

Concepto	Año 0 (USD)	Año 1 (USD)	Año 2 (USD)	Año 3 (USD)
Inversión Inicial	(620,00)	—	—	—
Financiamiento (crédito recibido)	155,00	—	—	—
Utilidad Neta	—	4.780,87	5.565,46	6.387,24
(-) Pago de Capital del Crédito	—	(155,00)	—	—
Flujo de Caja Neto	(465,00)	4.625,87	5.565,46	6.387,24

Elaboración Propia

Gráfico 20. Flujo de Caja Neto Proyectado — Años 0 a 3 (USD)



Elaboración Propia

4.1.9. Balance Proyectado

Tabla 30. Balance Proyectado (al inicio de la implementación)

Activos	Monto (USD)	Pasivos y Patrimonio	Monto (USD)
Activo Corriente (material de fidelización y señalética)	160,00	Pasivo Corriente (crédito microempresarial)	155,00
Activo Fijo (equipo de apoyo)	120,00		
Activo Intangible (identidad visual)	100,00	Patrimonio (aporte propio)	465,00

Gastos pagados por anticipado (capacitación y campaña inicial)	240,00		
Total Activos	620,00	Total Pasivo + Patrimonio	620,00

Elaboración Propia

4.2. Evaluación del Proyecto

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROI, ROE, Periodo de Recuperación

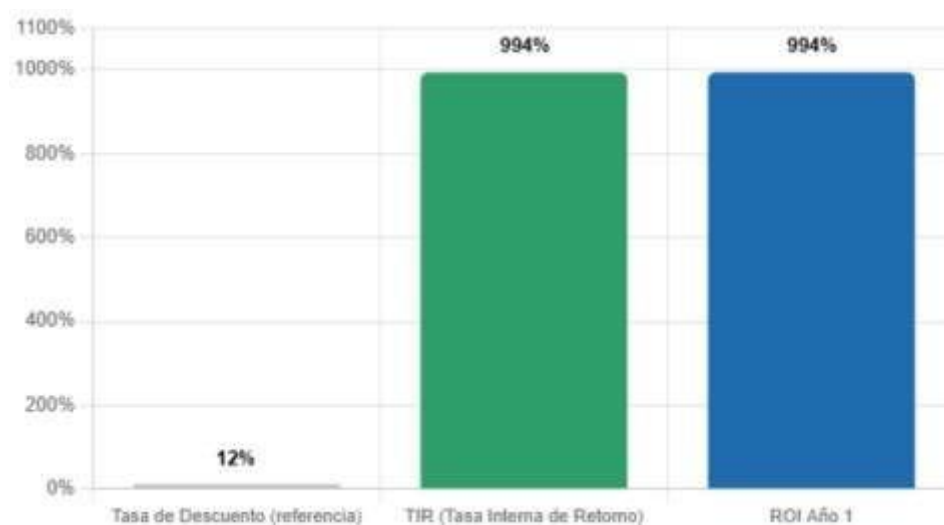
Tabla 31. Indicadores de Viabilidad Financiera

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN) al 12% sobre flujo de caja neto	USD 12.648,30
Tasa Interna de Retorno (TIR)	1.013,39 %
Periodo de Recuperación de la Inversión	1,21 meses
Retorno sobre el flujo de caja neto	994,81%

(ROI) Año 1	
Retorno sobre el Patrimonio (ROE) Año 1	10,28 veces

Elaboración Propia

Gráfico 21. Indicadores de Viabilidad Financiera



Elaboración Propia

Los indicadores financieros se mantienen favorables: el VAN positivo y la TIR superior a la tasa de descuento del 12% reflejan que, bajo los supuestos establecidos y el flujo de caja presentado, la inversión puede recuperarse en un periodo corto.

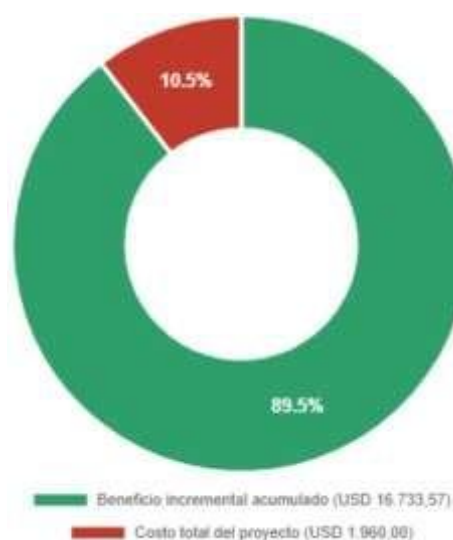
4.2.2. Análisis Costo / Beneficio

Tabla 32. Análisis Costo / Beneficio (Horizonte 3 años)

Concepto	Monto (USD)
Utilidad neta acumulada (3 años)	16.733,57
Costo total del proyecto (inversión + gastos de marketing acumulados)	1.960,00
Relación Beneficio / Costo	8,54

Elaboración Propia

Gráfico 22. Análisis Costo / Beneficio



Elaboración Propia

Una relación beneficio/costo de 8,54 indica que, bajo los supuestos económicos establecidos, la utilidad neta acumulada proyectada supera el costo total del proyecto, por lo que la relación entre beneficios y costos resulta favorable para la propuesta.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

La planificación de contingencias constituye un componente indispensable de cualquier propuesta orientada a la implementación, particularmente en microempresas donde la capacidad de absorber desviaciones imprevistas es limitada. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2009) advierten que ningún plan estratégico está exento de desviaciones respecto a lo proyectado, por lo que la diferencia entre un plan que se sostiene en el tiempo y uno que se abandona ante la primera dificultad radica en la existencia de mecanismos previamente diseñados para responder a esas desviaciones.

Matriz de Situaciones Adversas

Tabla 33. Matriz de Situaciones Adversas

N.º	Situación Adversa	Probabilidad	Impacto	Área Afectada
-----	-------------------	--------------	---------	---------------

1	Crecimiento de ventas inferior al proyectado.	Media	Medio	Financiera / Comercial
2	Baja adopción de herramientas digitales por el propietario o personal.	Media	Alto	Estratégica / Operativa
3	Quiebres de stock que afecten la promesa de "catálogo completo".	Media	Medio	Operativa / Reputacional
4	Baja respuesta del segmento de oficinas al canal de pedidos por WhatsApp.	Media	Medio	Comercial
5	Variabilidad en la fecha de inicio del año escolar.	Baja	Medio	Comercial / Financiera
6	Saturación del personal durante la temporada escolar por carga de tareas digitales.	Media	Medio	Operativa
7	Aparición de un competidor cercano que replique combos y fidelización.	Baja	Alto	Comercial / Estratégica
8	Reseñas negativas iniciales en Google My Business o redes sociales.	Baja	Alto	Reputacional

Elaboración Propia

Medidas de Mitigación y Alternativas

Frente a un crecimiento de ventas inferior al proyectado (situación 1), se recomienda el monitoreo mensual de los indicadores definidos en la sección 3.7.3 — participación de cada categoría en las ventas totales, número de clientes corporativos activos y reseñas recibidas—, lo que permite detectar desviaciones dentro de los primeros dos o tres meses y ajustar el presupuesto de publicidad digital o el enfoque del contenido antes de que la desviación afecte el resultado anual. Como alternativa de salida, si transcurridos seis meses el crecimiento fuera sustancialmente inferior al escenario conservador, se recomienda mantener las acciones de costo cero (redes

sociales, Google My Business, registro de clientes) y posponer inversiones adicionales en publicidad pagada hasta observar resultados orgánicos más claros.

Frente a la baja adopción de herramientas digitales (situación 2), identificada como la de mayor impacto potencial, la medida de mitigación principal es el refuerzo de la capacitación práctica y por etapas descrita en la sección 3.2.3, con acompañamiento durante los primeros tres meses de implementación. Como alternativa de salida, si la adopción interna resultara persistentemente baja, podría evaluarse la contratación puntual de un servicio externo de gestión de redes sociales por pocas horas semanales, opción compatible con el bajo presupuesto de marketing definido en el Capítulo IV.

Frente a quiebres de stock que comprometan la promesa de "catálogo completo" (situación 3), la medida de mitigación es la gestión de inventario diferenciada por temporada descrita en la sección 3.4.3, priorizando siempre la disponibilidad de la categoría que se esté comunicando activamente. Como alternativa de salida, si un quiebre de stock llegara a ocurrir a pesar de esta planificación, se recomienda comunicarlo de manera transparente al cliente (por ejemplo, ofreciendo apartar el producto para su próxima visita), evitando que la situación derive en una experiencia negativa no gestionada.

Frente a una baja respuesta del segmento de oficinas (situación 4), se recomienda complementar la comunicación digital con el acercamiento directo descrito en la sección 3.6.4 —una visita breve de presentación del catálogo y del canal de pedidos—, dado que, según las entrevistas del Capítulo II, este segmento responde mejor a relaciones personales que a comunicación exclusivamente digital. Como alternativa de salida, si después de este acercamiento directo la respuesta continuara siendo baja, se recomienda ofrecer un incentivo de prueba (por ejemplo, un primer pedido con descuento) que reduzca la barrera inicial de cambio de proveedor.

Frente a la variabilidad en la fecha de inicio del año escolar (situación 5), se recomienda mantener flexibilidad en el cronograma de lanzamiento de los combos escolares, ajustándolo al calendario oficial confirmado cada año, y comenzar la comunicación de estos combos con suficiente anticipación independientemente de la fecha exacta, de manera que el negocio esté preparado con antelación al periodo de mayor demanda, cualquiera que sea su fecha definitiva.

Frente a la saturación del personal durante la temporada escolar (situación 6), la alternativa de salida consiste en suspender temporalmente las publicaciones programadas en redes sociales durante las semanas de mayor afluencia —utilizando contenido preparado con anticipación, según lo señalado en la sección 3.2.1— y concentrar la atención del personal exclusivamente en la venta presencial y en la entrega de los combos ya preparados, retomando la gestión digital activa una vez que la temporada alta haya concluido.

Frente a la eventual aparición de un competidor cercano que replique combos y fidelización (situación 7), la principal medida de mitigación es la implementación oportuna del presente plan, dado que ser uno de los primeros negocios del sector en consolidar estas prácticas representa, en sí misma, una ventaja relativa. Como alternativa de salida, se recomienda reforzar la comunicación de los atributos más difíciles de replicar rápidamente por un competidor —la relación de confianza con el segmento de oficinas y las alianzas con instituciones educativas—, evitando entrar en una competencia basada exclusivamente en descuentos.

Finalmente, ante la eventualidad de reseñas negativas iniciales (situación 8), se recomienda la gestión activa y oportuna de dichas reseñas, respondiendo de manera profesional y ofreciendo soluciones concretas. Torres (2021) señala que este tipo de prácticas puede convertir una experiencia negativa puntual en una demostración pública de compromiso con el cliente. Como medida preventiva, se recomienda priorizar la calidad sobre la velocidad durante las primeras semanas de implementación del canal de pedidos por WhatsApp, evitando comprometerse con tiempos de entrega que el negocio no pueda cumplir de manera consistente.

CONCLUSIONES

- Bazar y Papelería Novedades cuenta con activos suficientes para sostener su crecimiento sin requerir transformaciones estructurales: variedad de catálogo, ubicación con tráfico comercial favorable y una base de clientes recurrentes que actualmente no es gestionada de manera estratégica.
- La principal limitación del negocio no es de producto, sino de comunicación: un 42% de los encuestados manifestó no conocer el negocio, y quienes lo conocen lo asocian casi exclusivamente con útiles escolares, sin percibir la totalidad de su catálogo.
- El segmento de oficinas y negocios cercanos representa la mayor oportunidad para reducir la dependencia de la estacionalidad escolar, respaldado por el 45% de encuestados que realiza compras con fines laborales y el 82% receptivo a pedidos recurrentes por WhatsApp.
- El programa de fidelización mediante tarjeta de puntos presenta un nivel de aceptación del 86% entre los encuestados, lo que respalda su incorporación como una de las estrategias propuestas.
- Las "microestacionalidades" asociadas a fechas comerciales (San Valentín, día del maestro, navidad, entre otras) representan una oportunidad desaprovechada, dado que el 78% de los encuestados compra regalos en al menos una de estas fechas sin asociar este tipo de compra con una papelería.
- El negocio cuenta con la capacidad operativa instalada suficiente para implementar las cuatro líneas estratégicas, siempre que se respete la complementariedad entre periodos de baja afluencia (gestión digital) y de alta afluencia (atención presencial).
- La gestión de inventario diferenciada por categoría y por temporada no requiere inversión adicional significativa, pero es indispensable para sostener la credibilidad de la comunicación de "catálogo completo".

- La evaluación económica demuestra que la inversión total prevista es de USD 620,00 y que, considerando el flujo de caja neto presentado y un desembolso inicial efectivo de USD 465,00, los indicadores calculados muestran un VAN de USD 12.648,30, una TIR de 1.013,39%, un periodo de recuperación de 1,21 meses y una relación beneficio/costo de 8,54.

RECOMENDACIONES

- Iniciar la implementación siguiendo la secuenciación por fases: identidad visual y señalética por categorías, presencia digital, programa de fidelización y, finalmente, desarrollo del segmento de oficinas y combos escolares.
- Asignar y capacitar progresivamente a una persona del equipo actual para la gestión digital, mediante capacitación práctica y por etapas, sin requerir contratación adicional en una primera fase.
- Implementar de inmediato el registro de inventario por categoría y el registro de clientes del programa de fidelización, como base de todas las demás líneas estratégicas.
- Priorizar en redes sociales publicaciones que muestren de manera explícita y rotativa las cuatro categorías del catálogo, para corregir la percepción incompleta del negocio.
- Realizar un acercamiento directo a oficinas y negocios cercanos como complemento indispensable a la comunicación digital para el desarrollo de este segmento.
- Planificar con anticipación los combos escolares (en alianza con instituciones educativas) y un calendario anual de promociones por fechas específicas, evitando presión adicional sobre el personal en temporada alta.
- Dar seguimiento mensual a la participación de las categorías de oficina y de regalos/novedades en las ventas totales, como métrica directa de la reducción de la dependencia estacional.
- Preservar la atención cercana y personalizada del negocio, asegurando que la digitalización y la fidelización se construyan como una extensión de esa cercanía y no como un sustituto de ella.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes (2.a ed.). ESIC Editorial.
- American Marketing Association. (2017). Definition of marketing.
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Belch, G. E., y Belch, M. A. (2018). Publicidad y promoción: Perspectiva de la comunicación de marketing integral (9.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2019). Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica (6.a ed.). Pearson Educación.
- Clow, K. E., y Baack, D. (2018). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing (6.a ed.). Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14.a ed.). Pearson Educación.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing: Teoría y experiencia. Granica.
- Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2018). Estrategia de marketing (6.a ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Bush, R. P., y Ortinau, D. J. (2010). Investigación de mercados: En un ambiente de información digital (4.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.
- Hoffman, K. D., y Bateson, J. E. G. (2012). Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos (4.a ed.). Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Directorio de empresas y establecimientos 2022. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (7.a ed.).

Pearson Educación.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13.a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad. LID Editorial.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.a ed.). Pearson Educación.

Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2017). Marketing (13.a ed.). Cengage Learning.

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2015). Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia (7.a ed.). Pearson Educación.

McDonald, M., y Wilson, H. (2016). Marketing plans: How to prepare them, how to profit from them (8.a ed.). John Wiley & Sons.

Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador. (2022). Política industrial del Ecuador 2022–2025. MIPRO. <https://www.industrias.gob.ec>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2009). Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2.a ed.). FT Prentice Hall.

Münch, L. (2014). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (2.a ed.). Pearson Educación.

Porter, M. E. (2008). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Ries, A., y Trout, J. (2001). Positioning: The battle for your mind (edición especial del 20.º aniversario). McGraw-Hill.

Ryan, D. (2020). Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation (5.a ed.). Kogan Page.

- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Solomon, M. R. (2017). Comportamiento del consumidor (11.a ed.). Pearson Educación.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). Fundamentos de marketing (14.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). Ranking empresarial Ecuador 2022. SUPERCÍAS. <https://www.supercias.gob.ec>
- Thompson, A. A., y Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: Teoría y casos (18.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Torres, M. (2021). Marketing local digital: Estrategias para negocios con presencia física. Editorial Universitaria.
- Trout, J., y Rivkin, S. (2010). Diferenciarse o morir: Cómo sobrevivir en un entorno hipercompetitivo de alto riesgo (2.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- We Are Social y Hootsuite. (2023). Digital 2023: Ecuador. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ecuador>

ANEXOS

Gráfico 23. Instrumento de Encuesta

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad	
Carrera:	Marketing	
Investigadoras:	Brithannie Polet Muñoz / María José Villegas Montaluisa	
Objetivo:	Identificar hábitos de compra, nivel de conocimiento de la marca, preferencias de producto y receptividad hacia las estrategias propuestas del mercado objetivo del negocio.	
Confidencialidad:	Información de uso exclusivamente académico. Encuesta anónima.	

Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor represente su situación. Duración estimada: 5 minutos		
N.º	Pregunta	Opciones de Respuesta
1	¿Con qué frecuencia compra usted artículos de papelería, oficina o novedades?	☐ 1 o más veces por semana ☐ 1 o 2 veces al mes ☐ Solo en temporada escolar ☐ Rara vez
2	¿Conoce usted Bazar y Papelería Novedades?	☐ Sí, compro habitualmente ☐ Sí, he comprado alguna vez ☐ No lo conozco
3	¿Qué factor considera más importante al elegir una papelería o bazar?	☐ Variedad de productos ("encontrar todo") ☐ Precio ☐ Cercanía / ubicación ☐ Atención del personal
4	¿A través de qué medios suele informarse sobre productos o promociones de bazares y papelerías?	☐ Redes sociales ☐ Recomendación de conocidos ☐ Visita directa / vitrinas ☐ Volantes o publicidad impresa
5	¿Compra usted artículos de papelería u oficina para una empresa o negocio (no solo para uso personal)?	☐ Sí, regularmente ☐ Sí, ocasionalmente ☐ No
6	¿Le interesaría que un bazar/papelería le ofrezca pedidos recurrentes de suministros vía WhatsApp para su oficina o negocio?	☐ Sí, definitivamente ☐ Tal vez ☐ No me interesa
7	¿Le interesaría una tarjeta o programa de puntos por sus compras en una papelería/bazar?	☐ Sí, definitivamente ☐ Tal vez ☐ No me interesa
8	¿Compra usted artículos de regalo (tarjetas, detalles, novedades) para fechas específicas (San Valentín, día del maestro, navidad, etc.)?	☐ Sí, en varias fechas al año ☐ Sí, solo en navidad ☐ No suelo comprar este tipo de artículos
9	¿Qué tan importante es para usted encontrar combos o kits ya armados (por ejemplo, kit escolar por grado)?	☐ Muy importante ☐ Importante ☐ Poco importante ☐ Nada importante
10	Si Bazar y Papelería Novedades contara con redes sociales activas, programa de fidelización y pedidos por WhatsApp, ¿qué probabilidad habría de que usted compre con mayor frecuencia en este negocio?	☐ Muy probable ☐ Probable ☐ Poco probable ☐ Nada probable

Elaboración Propia

Gráfico 24. Guía de Entrevista 1 — Propietario del Negocio

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Marketing
Investigadoras:	Brithannie Polet Muñoz / María José Villegas Montaluisa
Perfil:	Propietario de Bazar y Papelería Novedades.
Objetivo:	Obtener información sobre la gestión actual del negocio, las dificultades de crecimiento fuera de temporada y la disposición a implementar estrategias de marketing.
Confidencialidad:	No se consignan datos personales. Duración estimada: 20–30 minutos.

N.º	Pregunta	Propósito
1	¿Cómo describiría el comportamiento de las ventas a lo largo del año?	Identificar la estacionalidad percibida por el propietario y su impacto en la gestión del negocio.
2	¿Qué hace actualmente para atraer clientes fuera de la temporada escolar?	Evaluar si existe alguna estrategia activa de reducción de la dependencia estacional.
3	¿Tiene algún registro de los clientes que compran seguido, como oficinas?	Identificar si existe alguna base de datos o sistema de seguimiento de clientes recurrentes.
4	¿Ha pensado en redes sociales o WhatsApp para el negocio?	Evaluar el nivel de conocimiento y disposición frente a herramientas de marketing digital.
5	¿Estaría dispuesto a implementar algo como una tarjeta de puntos o combos escolares?	Medir la apertura a implementar las líneas estratégicas propuestas en el plan de marketing.

Elaboración Propia

Gráfico 25. Guía de Entrevista 2 — Colaborador de Ventas

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Marketing
Investigadoras:	Brithannie Polet Muñoz / María José Villegas Montaluisa
Perfil:	Colaborador de ventas de Bazar y Papelería Novedades.
Objetivo:	Recoger la perspectiva del personal de atención sobre el comportamiento de los clientes, los productos más solicitados y las oportunidades de mejora percibidas desde el punto de venta.
Confidencialidad:	No se consignan datos personales. Duración estimada: 15–20 minutos.

N.º	Pregunta	Propósito
1	¿Qué tipo de clientes nota que vienen seguido?	Identificar los segmentos de clientes recurrentes percibidos desde la atención directa.
2	¿Los clientes preguntan por productos que no tenemos?	Detectar oportunidades de ampliación de catálogo no atendidas actualmente.
3	¿Cómo es la atención en temporada escolar comparada con el resto del año?	Evaluar la carga operativa diferenciada por temporada y su impacto en la calidad de atención.
4	¿Cree que la gente sabe todo lo que vendemos?	Confirmar o refutar la "ceguera categorial" identificada en el diagnóstico desde la perspectiva del personal.
5	¿Qué cambiaría para vender más todo el año?	Recoger recomendaciones directas del personal sobre acciones de mejora para reducir la estacionalidad.

Elaboración Propia

Gráfico 26. Guía de Entrevista 3 — Proveedor Mayorista Habitual

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Marketing
Investigadoras:	Brithannie Polet Muñoz / María José Villegas Montaluisa
Perfil:	Proveedor mayorista habitual de Bazar y Papelería Novedades.
Objetivo:	Obtener una perspectiva externa sobre el negocio, las tendencias del sector y las condiciones del entorno de abastecimiento relevantes para el plan.
Confidencialidad:	No se consignar datos personales. Duración estimada: 15–20 minutos.

N.º	Pregunta	Propósito
1	¿Desde hace cuánto trabaja con este negocio?	Establecer la antigüedad y solidez de la relación comercial con el proveedor.
2	¿Cómo es el volumen de pedidos fuera de temporada?	Confirmar la estacionalidad de la demanda desde la perspectiva del proveedor.
3	¿Ha notado cambios en productos más solicitados últimamente?	Identificar tendencias de demanda en el sector de papelería y novedades.
4	¿Conoce negocios similares que usen redes sociales o promociones?	Recoger evidencia sobre prácticas de marketing exitosas en negocios comparables del sector.
5	¿Qué recomendaría a este negocio?	Obtener recomendaciones de un actor externo con visión del mercado mayorista de papelería.

Elaboración Propia

Gráfico 27. Guía del Focus Group

Institución:	Instituto Tecnológico Superior Ecuatoriano de la Productividad
Carrera:	Marketing
Investigadoras:	Brithannie Polet Muñoz / María José Villegas Montaluisa
Objetivo:	Explorar colectivamente las percepciones, motivaciones y expectativas del segmento objetivo respecto al negocio y a la categoría de papelería/bazar.
Participantes:	10 personas del segmento objetivo (clientes actuales y potenciales).
Duración estimada:	60 a 90 minutos.
Confidencialidad:	Participantes identificados como P1 a P10. No se registran nombres.

Perfil de los Participantes		
Part.	Edad / Género / Ocupación	Relación con el negocio
P1	35 años / Femenino / Madre de familia	Cliente en temporada escolar
P2	28 años / Masculino / Asistente de oficina cercana	Cliente recurrente
P3	42 años / Femenino / Profesora	Cliente ocasional
P4	31 años / Masculino / Comerciante del sector	No conoce el negocio
P5	26 años / Femenino / Empleada de oficina cercana	Cliente recurrente
P6	39 años / Femenino / Madre de familia	Cliente en temporada escolar
P7	23 años / Masculino / Estudiante universitario	Cliente ocasional
P8	47 años / Masculino / Dueño de negocio cercano	No conoce el negocio
P9	33 años / Femenino / Diseñadora freelance	Cliente ocasional
P10	29 años / Masculino / Empleado público	No conoce el negocio

N.º	Pregunta Orientadora	Propósito
1	¿Qué es lo primero que piensan al escuchar "papelería del barrio"?	Identificar las asociaciones espontáneas de la categoría en la mente del consumidor.
2	¿Conocen Bazar y Papelería Novedades?	Medir el nivel de reconocimiento de marca y las asociaciones existentes.
3	¿Sabían que este tipo de negocios suele tener también artículos de oficina y regalos?	Evaluar la existencia de "ceguera categorial" en el mercado objetivo.
4	¿Qué les haría volver más seguido a una papelería/bazar?	Identificar los factores de fidelización más valorados por el segmento objetivo.
5	¿Les interesaría un kit escolar ya armado por grado?	Validar cualitativamente la estrategia de combos escolares propuesta.
6	Los que trabajan en oficinas: ¿les interesaría un pedido recurrente de suministros por WhatsApp?	Explorar la receptividad del segmento de oficinas ante el canal de pedidos propuesto.
7	¿Compran regalos para fechas como día del maestro o San Valentín?	Confirmar el potencial de las microestacionalidades identificadas en el diagnóstico.
8	¿Qué transmitiría más confianza: buena fachada o buenas redes sociales?	Identificar el peso de la presencia digital en el proceso de decisión de compra.
9	Si Bazar y Papelería Novedades mostrara en redes toda su variedad y tuviera tarjeta de puntos, ¿lo visitarían/recomendarían?	Medir la intención de compra/recomendación ante las mejoras propuestas en el plan.
10	¿Qué le recomendarían al negocio?	Recoger recomendaciones directas del segmento objetivo que orienten las prioridades del plan.

Elaboración Propia

Gráfico 28. Evidencia de la Presencia Digital y Publicidad Actual del Negocio



Publicación promocional de temporada escolar, Facebook, Bazar y Papelería Novedades.



Ficha de perfil del negocio en Facebook.



Fachada del local, Bazar y Papelería Novedades.

Fuente: Capturas de publicaciones en redes sociales del negocio.

Gráfico 29. Evidencia de la Presencia Digital y Publicidad Anterior del Negocio



Publicación promocional de temporada escolar antigua.



Fachada antigua del local, Bazar y Papelería Novedades.

Fuente: Capturas de publicaciones en redes sociales del negocio.