



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Modelo de gestión administrativa para “Bazar y Papelería Universal”

Maestría de Administración de Empresas

Autor: Jose Damian Alvarado Bermeo

Director: Maria Jose Gonzalez Calle.

Cuenca, Ecuador, 2024

Dedicatoria

Era noviembre de 2022, y las llamadas de mi padre eran constantes. Cada vez que veía su nombre en la pantalla, una mezcla de temor y ansiedad me invadía. Sabía que en alguna de sus preguntas habituales — ¿Qué harás después? ¿Cuál es tu siguiente paso? ¿Qué quieres para tu futuro? — se escondía una decisión que me aterraba enfrentar. En ese momento, con cierta vergüenza, debo admitir que no comprendía del todo que, una vez más, mi padre se preocupaba profundamente por mi futuro, mucho más de lo que yo mismo lo hacía en aquellos días.

Los esfuerzos de mi padre a lo largo de mi vida siempre los he recibido con gratitud, aunque quizás no siempre los supe valorar en su momento. Gracias, papá, por permitirme rayar esos viejos periódicos que coleccionabas con tanto esmero. Mientras jugaba con los acrósticos y aprendía a encontrar en ellos algo más que palabras, sin saberlo, estaba adquiriendo algo mucho más valioso. Gracias también por ese curso de inglés "Larousse" que me compraste, en el que tanto me divertí tratando de aprender un idioma nuevo, hasta que finalmente lo logré. Las enciclopedias que llenaron mi niñez de conocimiento me enseñaron que nunca seguiría una carrera relacionada con la anatomía, pero también me llevaron a descubrir mi fascinación por la biología y el mundo que me rodeaba.

Recuerdo cuando me obligaste a tomar clases extraordinarias en quinto grado. En ese momento pensé que no las necesitaba, pero te confieso que gracias a ti participé en un concurso de oratoria... y gané. Aquel primer logro despertó algo en mí, una sensación que aún resuena en mi interior. Nunca olvidaré el año 2018, cuando tomaste las riendas de mi futuro profesional y, gracias a ti, me convertí en Economista. Y ahora, otra vez gracias a ti, hemos alcanzado un nuevo nivel. Un título que sé que tú también hubieras deseado para ti. Hoy tengo el honor de decir que, yo tu hijo, soy Magíster, y todo esto es, sin duda, por ti.

Gracias, papá, por todo lo que has hecho por mí. Te amo con todo mi corazón, y este momento te lo dedico a ti, porque sin ti no sería posible.

Agradecimientos

Este logro no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional y la presencia constante de personas fundamentales en mi vida, a quienes hoy quiero dedicar este momento con todo mi agradecimiento y cariño.

A mi mamá Flora, mi más grande inspiración y fortaleza. Tus enseñanzas de amor, perseverancia y sacrificio han sido los pilares sobre los cuales he construido mis metas. Has estado presente en cada paso de mi camino, brindándome tu apoyo sin condiciones, alentándome a no rendirme cuando las cosas parecían difíciles, y recordándome siempre la importancia de la humildad y la gratitud. Este logro es tanto tuyo como mío, porque sin tu presencia, no habría llegado hasta aquí. Gracias por ser la madre ejemplar que eres y por darme tanto, incluso cuando no lo pedí.

A mi padre, Eliceo, quien con su dedicación y esfuerzo ha sido el pilar sobre el cual he construido mis sueños. Papá, tus palabras, tu guía y tu fe en mí me han dado la fuerza para seguir adelante, incluso cuando las dudas intentaban frenarme. Gracias por impulsarme a soñar en grande, por enseñarme a perseverar y por siempre estar ahí, brindándome tu apoyo incondicional. Este logro es también tuyo, porque sin ti, no habría alcanzado esta meta. Te debo más de lo que puedo expresar.

A mis hermanas, Cinthya y María del Cisne, quienes no solo son mi familia, sino mis confidentes y consejeras. Gracias por su amor y por estar siempre ahí, compartiendo las risas, los sueños, las frustraciones y los éxitos. Cinthya, tu sabiduría me ha guiado en momentos cruciales, y María del Cisne, tu energía me ha inspirado a ser más audaz. Ambas han sido mi red de apoyo más sólida, recordándome siempre el valor de la familia y el poder de la unión. Compartir este logro con ustedes me llena de orgullo.

A mi sobrina Luisana, pequeña luz que ilumina mi vida. Tu risa, tu inocencia y tu alegría me recuerdan por qué vale la pena luchar cada día. Eres una inspiración, no solo por la dulzura que traes a nuestras vidas, sino también porque me haces querer ser una mejor persona y un mejor ejemplo para ti. Este logro es también para que sepas que no hay sueño demasiado grande, y que, con esfuerzo y dedicación, todo es posible.

A mi cuñado José Luis, a quien agradezco profundamente por ser parte de esta familia y por estar siempre dispuesto a ayudar. Tu apoyo ha sido fundamental en los momentos en los que más lo he necesitado, y tu calma y sensatez han sido un gran alivio durante este proceso. Gracias por tu paciencia y por acompañarme en este trayecto.

A mi prima Daniela, por todas esas conversaciones que trajeron equilibrio y perspectiva en los momentos más desafiantes. Gracias por recordarme la importancia de desconectar, de disfrutar los pequeños momentos y de encontrar paz en medio del caos. Tu compañía ha sido un bálsamo para el estrés y la presión que acompañaron este camino.

A mi mejor amigo Francisco, compañero de tantas aventuras y desafíos. Has estado ahí siempre, en los momentos de dudas y en los de victorias. Tu lealtad y amistad incondicional han sido un refugio en los momentos más oscuros. Gracias por escucharme, por alentarme y por recordarme que, al final, siempre habrá una razón para seguir adelante. Nuestra hermandad es una de las cosas más valiosas en mi vida.

A Andrea, mi amiga incansable de aventuras y desafíos. Subir cascadas y enfrentar obstáculos contigo me ha enseñado que la vida está llena de cimas por conquistar, y que los desafíos más grandes siempre traen las recompensas más gratificantes. Gracias por compartir conmigo esas experiencias que no solo han fortalecido nuestro vínculo, sino que también me han recordado el valor de la constancia y la superación.

Finalmente, a mi prima Gabriela y a su novio, quien ha llegado a ser como un hermano, Adrián. Ustedes han sido un apoyo constante en este trayecto, brindándome su energía, su cariño y su fe inquebrantable en mis capacidades. Gabriela, tu confianza en mí ha sido un impulso vital, y Adrián, has demostrado ser más que un amigo, un verdadero hermano. Gracias a ambos por las risas, los consejos y por estar ahí siempre que los he necesitado.

A todos ustedes, este logro no es solo mío, es nuestro. Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en este viaje, y por eso, les dedico este triunfo con todo mi corazón. Gracias por creer en mí, por acompañarme y por ser parte esencial de este capítulo tan importante de mi vida.

Resumen

Este proyecto presenta un modelo de gestión administrativa para "Bazar y Papelería Universal", con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, optimizar los recursos y fortalecer su competitividad en el mercado. Se emplea una metodología que incluye análisis de mercado, estrategias de marketing y la implementación de sistemas tecnológicos para optimizar el inventario y la atención al cliente. Los resultados muestran la viabilidad de expandir la empresa mediante una nueva sucursal y programas de fidelización. Finalmente, se concluye que el uso eficiente de los recursos financieros y una estrategia sólida de marketing digital son clave para el crecimiento sostenido de la papelería.

Palabras Clave

Gestión administrativa, optimización operativa, marketing digital, fidelización de clientes, papelería, expansión empresarial, estrategia competitiva.

Abstract Y Keywords

This project presents an administrative management model for "Bazar y Papelería Universal," with the objective of improving operational efficiency, optimizing resources, and strengthening its competitiveness in the market. A methodology is employed that includes market analysis, marketing strategies, and the implementation of technological systems to optimize inventory and customer service. The results demonstrate the feasibility of expanding the business through a new branch and loyalty programs. Finally, it is concluded that the efficient use of financial resources and a solid digital marketing strategy are key to the sustained growth of the stationery business.

Keywords: Administrative management, operational optimization, digital marketing, customer loyalty, stationery, business expansion, competitive strategy.



Índice De Contenido

Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Resumen	V
Palabras Clave	V
Abstract Y Keywords	V
Índice De Contenido	VI
Índice De Figuras	IX
Índice De Tablas	IX
Introducción	11
Capítulo 1: Dirección Estratégica Empresarial	15
<i>Desarrollo De La Pirámide Estratégica</i>	<i>15</i>
<i>Misión</i>	<i>15</i>
<i>Visión</i>	<i>16</i>
<i>Valores</i>	<i>16</i>
<i>Objetivo Estratégico</i>	<i>16</i>
<i>Estrategias Clave</i>	<i>16</i>
<i>Sector Industrial</i>	<i>17</i>
<i>Modelo O Concepto De Empresa</i>	<i>17</i>
<i>Segmento O Nicho</i>	<i>17</i>
<i>Portafolio</i>	<i>17</i>
<i>Irracionalidad Del Consumidor</i>	<i>18</i>
<i>Aplicación De Los Roles Estratégicos</i>	<i>18</i>
Ventaja Competitiva	<i>18</i>

Tendencia De Los Clientes	19
Marca.....	19
Servicio.....	19
Modelo De La Empresa.....	20
Internacionalización.....	20
Modelo De Planificación	20
Áreas Funcionales.....	20
Desagregación Empresarial	21
Ventas Y Atención Al Cliente	21
Abastecimiento Y Compras	22
Marketing Y Promoción.....	22
Organización Del Talento Humano	23
Ventas Y Atención Al Cliente	23
Abastecimiento Y Compras.....	23
Marketing Y Promoción	23
Recursos Materiales.....	24
Activos Fijos	24
Activos Intangibles.....	24
Sistemas Para La Empresa.....	25
Ventas Y Atención Al Cliente	25
Abastecimiento Y Compras.....	25
Marketing Y Promoción	26
Modelo De Retención De Clientes.....	26
Captación	26
Repetición.....	27
Relación.....	27
Vinculación	28
Aplicación De Los Objetivos Estratégicos De La Dirección Estratégica	28
Participación De Mercado	28
Incremento De Ventas.....	29
Rentabilidad.....	29
Crecimiento	30

Ventaja Competitiva	30
Posicionamiento	31
Desarrollo De Marca.....	31
Creación Del Valor	32
Fidelidad	32
Análisis Del Macro Entorno (PESTEL)	32
Político	33
Económico	33
Social Y Cultural	34
Tecnológico	35
Ambiental.....	36
Laboral.....	36
Legal.....	36
Capítulo 2: Plan De Negocios E Investigación De Mercados	37
<i>Modelo Canvas</i>	37
Capítulo 3: Marketing Estratégico	39
<i>Análisis De La Matriz Mckinsey-GE Para "Bazar Y Papelería Universal"</i>	40
Diagnóstico de la Situación Actual	40
Estrategia de Inversión Selectiva	41
Transición a la Posición Deseada: Innovación y Crecimiento	41
Implicaciones para la Estrategia de Marketing	42
Desafíos y Consideraciones Finales	42
<i>Matriz Perceptual Para "Bazar Y Papelería Universal"</i>	43
Análisis de la Posición de "Bazar y Papelería Universal"	43
Comparación con la Competencia	44
Implicaciones Estratégicas para "Bazar y Papelería Universal"	44
<i>Estrategia de Marketing Mix (4P)</i>	45
Capítulo 4: Gerencia Financiera	47
<i>Financiamiento Del Proyecto</i>	47
<i>Costo De Capital Promedio Ponderado</i>	49

<i>Flujos De Efectivo Del Proyecto</i>	50
<i>Flujo Del Inversionista</i>	53
<i>Análisis De Escenarios</i>	54
Conclusión	57
Referencias Bibliográficas	59

Índice De Figuras

Figura 1	15
Figura 2	34
Figura 3	35
Figura 4	40
Figura 5	43

Índice De Tablas

Tabla 1	37
Tabla 2	45
Tabla 3	47
Tabla 4	48
Tabla 5	49
Tabla 6	50
Tabla 7	50
Tabla 8	51
Tabla 9	51
Tabla 10	52
Tabla 11	52
Tabla 12	53

Tabla 13	54
Tabla 14	55
Tabla 15	55
Tabla 16	56
Tabla 17	56

Introducción

"Bazar y Papelería Universal," una empresa con 25 años de trayectoria en el mercado, enfrenta actualmente una serie de desafíos operativos que han afectado su eficiencia y rentabilidad. Entre estos desafíos se destacan problemas recurrentes como el exceso de inventario, la falta de un control adecuado sobre los costos operativos y la dificultad para adaptar sus procesos administrativos a las demandas cambiantes del mercado. La ausencia de un modelo de gestión administrativa integral ha dejado a la empresa vulnerable a estas ineficiencias, lo que ha generado una disminución en su competitividad dentro del sector de papelerías. Además, el entorno competitivo se ha intensificado con la aparición de nuevas papelerías y grandes tiendas de conveniencia en la misma área, lo que ha fragmentado el mercado y reducido su cuota de mercado. Ante esta situación, surge la necesidad imperante de implementar un modelo de gestión administrativa que no solo mejore la eficiencia operativa de "Bazar y Papelería Universal," sino que también le permita adaptarse de manera efectiva a las fluctuaciones del mercado y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

La implementación de un modelo de gestión administrativa en "Bazar y Papelería Universal" es crucial para la supervivencia y el crecimiento de la empresa en un entorno cada vez más competitivo. La importancia de este proyecto radica en su capacidad para transformar las operaciones internas de la empresa, optimizando sus procesos y reduciendo los costos operativos. Al mejorar la eficiencia administrativa, la empresa estará en una mejor posición para responder rápidamente a los cambios en las demandas del mercado, mejorar la satisfacción del cliente y aumentar su rentabilidad. Además, la adopción de este modelo permitirá a "Bazar y Papelería Universal" diferenciarse de sus competidores al ofrecer productos y servicios de mayor calidad, lo que fortalecerá su posición competitiva en el mercado. Este proyecto también contribuirá a la sostenibilidad a largo plazo de la empresa al promover prácticas de gestión más eficientes y responsables, asegurando así que "Bazar y Papelería Universal" pueda continuar operando con éxito en el futuro.

El objetivo general de este proyecto es desarrollar e implementar un modelo de gestión administrativa integral en "Bazar y Papelería Universal," que permita mejorar la eficiencia operativa, optimizar la utilización de recursos, y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado durante el año 2024. Este modelo buscará integrar las mejores prácticas en gestión estratégica, financiera, y de marketing para crear un marco operativo sólido que impulse el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

A continuación, se describen los objetivos específicos:

- Aplicar los conocimientos adquiridos en Dirección estratégica Empresarial al tema de tesis.

- Aplicar los conocimientos adquiridos en Plan de Negocios e Investigación de Mercados al tema de tesis.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en Marketing Estratégico al tema de tesis.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en Gerencia Financiera al tema de tesis.

El presente marco teórico contextualiza la relevancia de las teorías administrativas y su aplicabilidad en "Bazar y Papelería Universal". Taylor (1911) destacó la importancia de un enfoque metódico para mejorar la productividad y reducir costos mediante la optimización del trabajo. A lo largo del tiempo, otros autores, como Fayol (1917), ampliaron esta perspectiva, destacando que la administración no es solo responsabilidad de los gerentes, sino de toda la organización. En el ámbito de una papelería, estos principios resultan esenciales para gestionar eficientemente las operaciones cotidianas, desde la gestión del inventario hasta la atención al cliente, optimizando recursos y aumentando la rentabilidad.

Los modelos de gestión propuestos por Bunderson et al. (2000) también son aplicables, enfatizando la necesidad de una autoridad basada en la competencia técnica y el compromiso laboral, aspectos críticos en el contexto competitivo de una papelería. El proceso administrativo descrito por Chiavenato (2006) y Hernández & Palafox (2012), que incluye planificación, organización, dirección y control, ofrece una estructura clave para la toma de decisiones en el negocio, permitiendo a "Bazar y Papelería Universal" ajustar sus estrategias en un entorno de cambios constantes.

Estos estudios han establecido las bases del proceso administrativo, que incluye planificación, organización, dirección y control. Estas funciones están interconectadas en una dinámica interactiva (Chiavenato, 2006). Hernández & Palafox (2012) definen este proceso como una herramienta teórica que facilita la comprensión y mejora de la gestión empresarial.

Los autores Taylor (1911), Fayol (1917) y Chiavenato (2006) identifican las fases del proceso administrativo, cada una con una estructura definida:

Planificación: Anticipar el futuro y trazar el rumbo de la empresa alineando con la misión y visión de la organización.

Organización: Implementar las actividades y tareas necesarias para ejecutar los planes, construyendo las estructuras materiales y sociales de la organización.

Dirección: Guiar y orientar al personal para que comprendan y contribuyan eficazmente a los objetivos empresariales.

Control: Verificar que todo se desarrolle conforme a las normas y políticas establecidas, asegurando la correcta utilización de los recursos.

La dirección estratégica es clave para la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier empresa, incluidas las pequeñas empresas como una papelería. Armijos et al. (2020) resaltan la importancia de adaptar la estrategia empresarial a entornos cambiantes, como el mercado local de papelerías. Esta estrategia incluye la identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia, como la diversificación de productos y el establecimiento de relaciones más sólidas con proveedores. La integración de la dirección estratégica con las operaciones cotidianas permitirá que la papelería se posicione mejor ante la competencia y aumente su rentabilidad a largo plazo (Guerras & Navas, 2022).

Nova et al. (2020) mencionan que la gestión estratégica es crucial para el éxito en organizaciones de diversos sectores económicos. Su capacidad para impactar positivamente en la consecución de objetivos a medio y largo plazo, impulsar ventajas competitivas y promover el desarrollo sostenible, está ampliamente demostrada. Las empresas que la adoptan pueden aprovechar estos beneficios, aunque su implementación requiere considerar diversas variables, herramientas y procedimientos para asegurar su efectividad. En este sentido, la filosofía de gestión es fundamental, ya que una estructura organizativa bien concebida facilita la alineación de los procesos administrativos con los objetivos establecidos (García et al., 2022).

Según Baque et al. (2020), la gestión empresarial se enfoca en la búsqueda constante de actividades innovadoras que impulsen el valor agregado y la sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque requiere que las empresas adopten estrategias diferenciadoras respaldadas por modelos de negocio que faciliten su consolidación y mejoren su rentabilidad y posición en el mercado. En el desarrollo de un plan de negocio, aspectos cruciales incluyen lo financiero, la generación de ideas, el marketing y el contexto legal (Cristancho et al., 2021).

El plan de negocios debe abordar grandes desafíos globales, como iniciativas de cambio social, la creación de productos innovadores o la presentación de soluciones con un impacto positivo en la vida de las personas (Carrera et al., 2019). Este documento describe la empresa, la idea de negocio o el proyecto que un emprendedor pretende llevar a cabo, junto con su contexto. Debe presentar las ideas de manera organizada y atractiva, reflejando el entusiasmo del emprendedor y captando el interés de posibles inversionistas (Abril & Dávila, 2019). Además, permite a los inversionistas realizar un análisis exhaustivo del mercado, evaluar la viabilidad del proyecto y tomar decisiones estratégicas en cada área funcional para alcanzar los objetivos planteados.

La investigación de mercados es esencial para entender las necesidades del cliente. Vargas (2017) y Piguave (2016) destacan la importancia de centrar las estrategias de marketing en el consumidor. En una papelería, conocer las preferencias de los clientes permite ajustar el inventario y las promociones, alineándolos con las demandas estacionales, como el regreso a

clases o las temporadas festivas. La recopilación sistemática de datos puede ayudar a identificar patrones de compra y adaptar las estrategias de marketing de manera más eficiente.

El marketing es esencial para las empresas, centrándose en las relaciones con consumidores, intermediarios y competidores. Las actividades clave incluyen investigación de mercados, publicidad, venta personal, relaciones públicas, promociones, distribución y segmentación de mercados. Estas acciones son cruciales en un entorno global y cambiante, y son fundamentales para comercializar productos y posicionar nuevas empresas según su actividad productiva (Monferrer, 2013; Izquierdo et al., 2020).

El marketing mix es un conjunto de herramientas tácticas que las empresas utilizan para implementar sus estrategias de marketing, incluyendo decisiones sobre producto, precio, distribución y promoción. La medición y análisis del rendimiento del marketing se realizan mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) como el retorno de la inversión (ROI), la tasa de conversión y la participación del cliente, permitiendo a las empresas evaluar la efectividad de sus estrategias y ajustar para mejorar resultados (Homburg et al., 2022).

La gerencia financiera se basa en principios que guían la toma de decisiones sobre inversión, financiación y gestión de recursos financieros, incluyendo el análisis de riesgo y rendimiento, así como la planificación y control financiero para asegurar la estabilidad y crecimiento empresarial (Homburg et al., 2022). El análisis financiero utiliza estados financieros y otras herramientas para evaluar la salud financiera de una empresa y tomar decisiones informadas. La evaluación de proyectos de inversión se realiza mediante técnicas como el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el análisis de flujo de caja descontado (DCF), que determinan la viabilidad y rentabilidad de las inversiones propuestas (Pilcher & Cortazzi, 2024).

Capítulo 1: Dirección Estratégica Empresarial

Desarrollo De La Pirámide Estratégica

Figura 1

Pirámide Estratégica



La dirección estratégica de "Bazar y Papelería Universal" se basa en un modelo de pirámide estratégica que incluye la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategias clave. Este modelo proporciona una clara alineación de todas las actividades y decisiones empresariales con la dirección estratégica de la empresa.

Misión

Proveer productos de papelería y servicios adicionales de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de estudiantes, profesionales y empresas, a través de un servicio excepcional y una oferta diversificada.

Visión

Ser la papelería líder en Santa Isabel y expandirse regionalmente, reconocida por su calidad, innovación y compromiso con la satisfacción del cliente.

Valores

Calidad, integridad, innovación, servicio al cliente y sostenibilidad.

Objetivo Estratégico

El objetivo estratégico de "Bazar y Papelería Universal" es incrementar las ventas en un 20% para finales de año, mejorar la satisfacción del cliente en un 15% y reducir los costos operativos en un 10%. Además, se busca expandir la presencia de la empresa a una nueva localidad en el próximo año, consolidando su posición en el mercado y asegurando un crecimiento sostenible.

Estrategias Clave

Las estrategias clave para alcanzar los objetivos de "Bazar y Papelería Universal" incluyen:

Diversificación de productos: Ampliar la oferta para incluir opciones ecológicas y artículos especializados.

Mejora del servicio al cliente: Capacitar al personal para ofrecer un servicio excepcional.

Fortalecimiento del marketing digital: Aumentar la presencia en redes sociales y desarrollar campañas creativas.

Formación de alianzas estratégicas: Establecer relaciones con instituciones educativas y corporativas para expandir el alcance de la empresa.

Para alinear los indicadores estratégicos con los resultados del plan de acción, se han establecido las siguientes métricas:

Ventas: Se medirá mensualmente el incremento de las ventas, comparando las cifras actuales con el mismo período del año anterior para alcanzar el 20% de crecimiento proyectado. Las herramientas de gestión financiera y CRM serán fundamentales para monitorear estos resultados.

Satisfacción del cliente: Se realizarán encuestas trimestrales, y se buscará mejorar en indicadores como el Net Promoter Score (NPS), con el objetivo de alcanzar un incremento del 15%.

Costos operativos: La implementación de un sistema de gestión de inventarios just-in-time ayudará a reducir los costos operativos en un 10%. Se compararán los indicadores actuales con los del año anterior para evaluar la eficacia de esta estrategia.

Sector Industrial

"Bazar y Papelería Universal" opera en los sectores minorista y mayorista, ofreciendo productos a consumidores finales y otros comerciantes. La empresa proporciona una amplia gama de artículos, que incluyen útiles escolares, material de oficina y otros productos adicionales. Este enfoque dual permite a la empresa aprovechar diferentes segmentos de mercado y maximizar sus oportunidades de ventas.

Modelo O Concepto De Empresa

El modelo de negocio de "Bazar y Papelería Universal" se centra en la venta al por menor y al por mayor de material de oficina, escolar, productos de escritura y artículos de papelería. La empresa ofrece una amplia gama de productos de alta calidad, con servicios adicionales como fotocopias, impresiones y corresponsalía no bancaria. Estos servicios agregan valor a los clientes y contribuyen al crecimiento sostenido de la empresa.

Segmento O Nicho

La empresa atiende a múltiples segmentos, entre los cuales se encuentran estudiantes, profesionales, oficinas, artistas y creativos, eventos y celebraciones especiales, así como artículos de regalo y novedades. Este enfoque diversificado permite una personalización del servicio según las necesidades del cliente.

Portafolio

El catálogo de "Bazar y Papelería Universal" se ajusta a la demanda local y las tendencias del mercado, con productos que abarcan útiles escolares, suministros de oficina,

productos de escritura y papelería especializada. Se adapta dinámicamente para responder a las necesidades de los clientes y a los cambios en las preferencias del mercado, asegurando una oferta actualizada y diversa.

Irracionalidad Del Consumidor

Se ha observado que el comportamiento de los clientes muestra tendencias irracionales, como compras impulsivas durante rebajas o una fuerte preferencia por marcas específicas, incluso cuando existen alternativas más asequibles. Además, las compras de productos de temporada, como artículos para celebraciones específicas, muestran una alta dependencia emocional y decisiones influenciadas por el atractivo visual de los productos.

Aplicación De Los Roles Estratégicos

Ventaja Competitiva

La principal ventaja competitiva de "Bazar y Papelería Universal" radica en su diversificación, ofreciendo una amplia gama de productos de calidad en un solo lugar, junto con servicios adicionales como impresión, fotocopias y corresponsalía no bancaria, lo que la diferencia significativamente de la competencia. Además, su enfoque en productos especializados o de nicho, como suministros para bellas artes y artículos específicos para sectores profesionales, es único en el mercado local. Para asegurar que estas ventajas competitivas se traduzcan en resultados medibles, se utilizarán indicadores clave de desempeño (KPIs) como el porcentaje de aumento en la retención de clientes y la tasa de crecimiento de ventas por categoría de producto.

Las estrategias clave incluyen ofrecer un servicio al cliente excepcional a través de la capacitación continua del personal para mejorar la experiencia del cliente. También se desarrollarán campañas promocionales creativas, que incluirán la implementación de KPIs para medir la efectividad de estas campañas en la atracción de nuevos clientes y la retención de clientes existentes. Finalmente, se fortalecerá la presencia en línea, con un objetivo claro de aumentar en un 25% las transacciones digitales en los próximos seis meses, como parte de una estrategia omnicanal.

Tendencia De Los Clientes

El mercado de la papelería está experimentando un cambio hacia productos ecológicos y personalizados. La creciente demanda de productos como papel reciclado y bolígrafos reutilizables refleja una tendencia hacia un consumo más consciente. Para adaptar la oferta a estas tendencias, "Bazar y Papelería Universal" se compromete a ajustar su inventario e implementar un sistema de seguimiento que evalúe la respuesta de los clientes a las nuevas incorporaciones en tiempo real.

Además, el análisis de datos basado en encuestas periódicas permitirá ajustar el catálogo de productos según las demandas emergentes. La agilidad en la toma de decisiones será clave, y los indicadores de éxito incluirán la reducción del tiempo de respuesta a nuevas demandas del mercado y la mejora en la rotación de productos en un 15% para el próximo trimestre.

Marca

Para consolidar la identidad de "Bazar y Papelería Universal" como una marca reconocida en el mercado local, se ha diseñado una estrategia de marca centrada en la coherencia visual y comunicativa. La creación de un logotipo distintivo y una identidad visual coherente, tanto en la tienda física como en plataformas digitales, permitirá fortalecer la presencia de la papelería. La efectividad de esta estrategia se evaluará a través de encuestas de reconocimiento de marca y el aumento en el tráfico web, con un objetivo de incrementar en un 20% el engagement en redes sociales dentro de los próximos seis meses.

Servicio

El servicio al cliente es uno de los pilares fundamentales del éxito de "Bazar y Papelería Universal". La capacitación continua del personal se traducirá en una mejor atención personalizada y en la optimización de los procesos internos para garantizar un servicio fluido. Los indicadores de éxito incluirán el incremento del Net Promoter Score (NPS) en un 10% y la reducción del tiempo promedio de servicio al cliente en un 15%. Además, se implementará un sistema de seguimiento de comentarios para recoger feedback valioso que permitirá realizar ajustes en tiempo real.

Modelo De La Empresa

El modelo de negocio de "Bazar y Papelería Universal" se basa en la diversificación de productos y la oferta de servicios complementarios, lo que ha permitido a la empresa satisfacer las necesidades de un amplio espectro de clientes. Con el fin de medir el impacto de las estrategias aplicadas, se utilizarán indicadores como el incremento de la facturación por cada línea de productos y el porcentaje de ventas recurrentes. Asimismo, los programas de fidelización se monitorizarán a través del aumento en la participación y recompensas canjeadas por los clientes.

Internacionalización

"Bazar y Papelería Universal opera actualmente sólo a nivel local, concretamente en el cantón de Santa Isabel. La expansión internacional representa un reto debido a la limitada capacidad económica de la empresa. Los costes logísticos y de distribución son un obstáculo importante, además de las regulaciones y barreras comerciales que existen para la internacionalización, especialmente para las pequeñas empresas. Además, la presencia de competidores locales en otros países complica aún más este proceso de expansión.

Modelo De Planificación

Áreas Funcionales

Ventas Y Atención Al Cliente. Esta división de "Bazar y Papelería Universal" se centra en brindar un servicio excepcional al cliente, gestionando pedidos y proporcionando asesoramiento detallado sobre productos. A través de la formación continua del personal y el monitoreo de indicadores clave de satisfacción del cliente (como encuestas y feedback directo), se busca mejorar la experiencia del cliente, incrementar la retención y fidelidad, y optimizar el proceso de transacciones. El análisis de estos indicadores permitirá ajustes inmediatos en las estrategias de servicio al cliente, asegurando una adaptación ágil a las necesidades del mercado.

Abastecimiento Y Compras. Fundamental para garantizar la disponibilidad de productos y la eficiencia operativa, este departamento se enfoca en la gestión de inventarios, las negociaciones con proveedores y la reducción de costos operativos. El uso de indicadores como la rotación de inventarios y los costos de abastecimiento permitirá identificar áreas de mejora en la cadena de suministro. Se aplicarán estrategias just-in-time para optimizar el flujo de productos, minimizando los excesos de stock y asegurando que los productos de alta demanda estén

siempre disponibles. Estos indicadores también serán comparados periódicamente con los resultados del plan de acción para garantizar una gestión eficiente de los recursos.

Marketing Y Promoción. Esta área está encargada de diseñar estrategias creativas para aumentar la visibilidad de la papelería, atraer nuevos clientes y consolidar la presencia de la marca. A través de campañas promocionales y la presencia activa en redes sociales, se medirá el impacto mediante indicadores como el alcance de las campañas, la tasa de conversión de nuevos clientes y el retorno sobre la inversión (ROI) en las actividades de marketing. La comparación constante de estos resultados con los objetivos estratégicos permitirá ajustar las campañas en función de la respuesta del mercado, optimizando así los esfuerzos promocionales.

Desagregación Empresarial

Ventas Y Atención Al Cliente

Objetivo 1: Mejorar La Satisfacción Del Cliente. Las políticas incluyen atención personalizada, asesoramiento experto y una garantía de satisfacción con política de devolución. En cuanto a las estrategias, se implementará un sistema de retroalimentación continua que recopile comentarios a través de encuestas y redes sociales. Los indicadores clave serán la satisfacción del cliente, medida a través de encuestas trimestrales, y el tiempo promedio de espera en caja, que se ajustarán en función de los resultados del plan de acción.

Objetivo 2: Incrementar Las Ventas. Se adoptarán políticas como el programa de fidelización y las ofertas especiales estratégicas. Estrategias incluyen diversificar el inventario y mantenerlo actualizado según tendencias y temporadas. Se monitorizarán indicadores de ventas trimestrales y la tasa de retorno de clientes a través del programa de fidelización, comparando los resultados de estos indicadores con los establecidos en el plan de acción.

Objetivo 3: Optimizar La Eficiencia Operativa. Las políticas incluyen la implementación de un sistema de gestión de inventarios automatizado y la capacitación del personal. Los indicadores serán el nivel de rotación de inventarios y el costo operativo por transacción, con ajustes basados en el monitoreo del rendimiento de estos factores frente a los objetivos estratégicos definidos.

Abastecimiento Y Compras

Objetivo 1: Optimizar El Inventario. Políticas incluyen la adopción de un sistema de gestión de inventarios y el análisis de datos. Los indicadores clave serán el índice de obsolescencia del inventario y el nivel de stock, ajustándose en función de las tendencias de compra y la demanda observada en los informes de control de gestión.

Objetivo 2: Mejorar La Relación Con Proveedores. Políticas clave incluyen mantener una comunicación abierta y transparente con proveedores. Se medirá la tasa de cumplimiento de entregas a tiempo y la calidad del producto, utilizando estos indicadores para refinar las estrategias de abastecimiento en el futuro.

Objetivo 3: Reducir Costos En Compras. Se implementarán políticas de consolidación de compras y análisis de costos. Se medirá el costo promedio de adquisición y el ahorro obtenido por volumen, asegurando que las métricas de costos sean comparadas con los indicadores establecidos en el plan de acción y ajustadas según el desempeño financiero.

Marketing Y Promoción

Objetivo 1: Aumentar La Visibilidad De La Marca Y La Presencia En Línea. Políticas incluyen marketing de contenidos y el uso de redes sociales. Los indicadores clave serán el crecimiento de seguidores y la tasa de participación en redes sociales, monitoreados mensualmente para ajustar las campañas en función del ROI.

Objetivo 2: Fomentar La Participación Del Cliente Y Aumentar La Fidelización. Políticas incluyen recompensas y fidelización. Los indicadores clave serán el incremento en la frecuencia de compra y el índice de retención de clientes, comparando estos datos con los objetivos trimestrales.

Objetivo 3: Impulsar Las Ventas De Productos Específicos. Políticas incluyen marketing enfocado en productos clave. Los indicadores serán las ventas de productos destacados y la efectividad de promociones, monitoreando su impacto en el comportamiento de compra y ajustando según los resultados del plan de acción.

Organización Del Talento Humano

Ventas Y Atención Al Cliente

El departamento de ventas y atención al cliente en Bazar y Papelería Universal requiere empleados con habilidades interpersonales, conocimiento de productos y la capacidad de trabajar en un entorno dinámico y orientado al cliente. Durante los periodos de alta afluencia, puede ser necesario aumentar el personal para garantizar un servicio eficiente y mantener los indicadores de satisfacción del cliente por encima del 90%.

El proceso de reclutamiento se centra en garantizar que los candidatos seleccionados posean habilidades de comunicación, orientación al cliente y manejo de situaciones difíciles. Para asegurar que el proceso de selección esté alineado con los objetivos de mejora en la experiencia del cliente, se implementará una evaluación cuantitativa de las habilidades de atención y solución de problemas durante el proceso de reclutamiento. Además, se realizarán encuestas post-contratación para medir el impacto de los nuevos empleados en la satisfacción del cliente y en el tiempo promedio de atención en caja, comparando estos indicadores con los resultados esperados del plan de acción.

Abastecimiento Y Compras

El departamento de abastecimiento y compras busca empleados con habilidades analíticas, capacidad de negociación, organización y conocimientos en gestión de inventarios. Actualmente, la empresa necesita una persona con este perfil para optimizar los procesos de adquisición y controlar eficientemente el inventario.

En el proceso de selección, además de la evaluación de la experiencia en gestión de compras y control de inventarios, se medirán indicadores como el tiempo promedio de reposición de inventarios y el impacto en el costo de adquisición de productos tras la incorporación del nuevo empleado. Estas métricas permitirán monitorear y ajustar las decisiones de reclutamiento con base en los resultados obtenidos en la optimización de la cadena de suministro.

Marketing Y Promoción

El departamento de marketing y promoción busca empleados con habilidades creativas, estratégicas y analíticas para desarrollar estrategias que incrementen la visibilidad de la empresa, atraigan clientes y promuevan productos. El enfoque está en marketing digital, campañas creativas y análisis de datos.

El proceso de selección valorará la experiencia en marketing digital y la capacidad de diseñar campañas efectivas. Además, se medirá el impacto de las estrategias implementadas por los candidatos en los resultados de crecimiento de seguidores en redes sociales y el retorno de la inversión (ROI) de las campañas. Estos indicadores se compararán con los objetivos establecidos en el plan de acción, asegurando que las estrategias de marketing estén alineadas con el crecimiento proyectado de la empresa y la mejora en el reconocimiento de marca.

Recursos Materiales

"Bazar y Papelería Universal" requiere varios recursos materiales para operar de manera eficiente y ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes.

Activos Fijos

Los activos fijos son fundamentales para el funcionamiento diario de "Bazar y Papelería Universal", permitiendo no solo la exhibición y almacenamiento de productos, sino también el desarrollo eficiente de las operaciones y servicios. Estos activos incluyen mobiliario de oficina, como mesas, escritorios y estanterías, esenciales para la organización y disposición de los productos en tienda, y que impactan directamente en la experiencia de compra de los clientes. El equipo informático y tecnológico es otro componente crucial, permitiendo la gestión eficiente de ventas, inventarios y análisis de datos, lo que contribuye a mejorar los indicadores de eficiencia operativa y control de stock, alineados con los objetivos de reducción de costos operativos.

Adicionalmente, el equipamiento de oficina, como fotocopiadoras y etiquetadoras, facilita la prestación de servicios complementarios que diferencian a la papelería de la competencia, mientras que la señalización y el mobiliario complementario ayudan a atraer a los clientes y mejorar la organización del espacio, apoyando las estrategias de marketing visual.

Activos Intangibles

Los activos intangibles representan un valor clave para "Bazar y Papelería Universal", ya que contribuyen directamente a la consolidación de la marca y la relación con los clientes. La marca, que incluye el nombre comercial, logotipo, y la reputación en el mercado, juega un papel vital en la fidelización de los clientes y en el reconocimiento del negocio, aspectos que están vinculados a los indicadores de satisfacción del cliente y crecimiento en ventas. Las relaciones con proveedores también constituyen un activo intangible relevante, ya que las relaciones sólidas permiten obtener mejores condiciones comerciales y descuentos, contribuyendo a la optimización

de costos. Por último, el conocimiento acumulado por los empleados, en términos de procesos operativos y estrategias de venta, refuerza la ventaja competitiva de la papelería, mejorando la calidad del servicio y ayudando a cumplir con los objetivos estratégicos de expansión y crecimiento.

Sistemas Para La Empresa

Ventas Y Atención Al Cliente

Los sistemas tecnológicos son cruciales para mejorar la eficiencia operativa y alcanzar los objetivos estratégicos de "Bazar y Papelería Universal". Un sistema de punto de venta (POS) no solo permite procesar transacciones y gestionar inventarios, sino que también facilita el análisis de ventas y la toma de decisiones informadas mediante la recopilación de datos en tiempo real. Estos sistemas ayudan a controlar mejor los niveles de inventario y a ajustar la oferta de productos en función de la demanda, apoyando directamente la reducción de costos operativos en un 10%. Además, la implementación de un sistema de gestión de clientes (CRM), como Salesforce o HubSpot CRM, fortalecerá la relación a largo plazo con los clientes, facilitando el seguimiento personalizado y ayudando a mejorar los indicadores de satisfacción del cliente en un 15%. Las herramientas de analítica de ventas, como Tableau o Google Data Studio, permitirán monitorear el rendimiento de ventas trimestrales y ajustar las estrategias de marketing, contribuyendo al objetivo de incrementar las ventas en un 20%.

Abastecimiento Y Compras

Los sistemas de gestión también son esenciales para optimizar el abastecimiento y las compras en "Bazar y Papelería Universal". Un sistema de gestión de inventarios, como Cin7 o inFlow Inventory, permitirá mantener un control riguroso sobre el stock, minimizando excesos y faltantes, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa. La implementación de técnicas como la gestión just-in-time será más efectiva con este tipo de sistemas, contribuyendo a la reducción de costos operativos. Asimismo, un sistema de gestión de proveedores, como Jaggaer o Scout RFP, optimizará la evaluación de proveedores y facilitará negociaciones más favorables, asegurando la continuidad del suministro y mejorando los márgenes. Finalmente, un sistema de análisis de costos, como Precoro, permitirá monitorear y controlar los gastos de manera más precisa, optimizando los costos de adquisición y asegurando el cumplimiento de los objetivos financieros.

Marketing Y Promoción

Los sistemas de marketing y gestión de proyectos son vitales para garantizar que "Bazar y Papelería Universal" implemente de manera eficaz sus estrategias de marketing. Un sistema de automatización de marketing, como HubSpot o Mailchimp, facilitará la creación de campañas más segmentadas y personalizadas, lo que contribuirá a mejorar los indicadores de fidelización y compromiso de los clientes. Las plataformas de gestión de redes sociales, como Sprout Social o Business Suite, permitirán programar publicaciones estratégicas y monitorear el rendimiento de las campañas, mejorando así la visibilidad de la marca y apoyando el crecimiento de la base de clientes. Las herramientas de publicidad en línea, como Google Ads y Facebook Business Manager, proporcionarán segmentación avanzada, maximizando el retorno de inversión en publicidad. Por último, herramientas como Trello o Asana facilitarán la planificación y seguimiento de campañas, asegurando una ejecución organizada y eficaz, lo que permitirá cumplir con los objetivos de marketing establecidos en la estrategia empresarial.

Modelo De Retención De Clientes

Captación

Las estrategias de captación de clientes para "Bazar y Papelería Universal" se centran en una presencia activa y constante en redes sociales, utilizando plataformas como Facebook, Instagram y TikTok para compartir contenido relevante, promociones exclusivas y concursos.

Estas acciones aumentan la visibilidad y el compromiso de la audiencia, apoyando directamente el objetivo de incrementar las ventas en un 20%. La organización de sorteos y concursos en estas plataformas también fomentará la interacción con los clientes y fortalecerá la relación con la comunidad.

Para llegar a un público más amplio y diverso, se implementarán anuncios pagados en Google Ads y Meta Ads, dirigidos específicamente a personas interesadas en productos de papelería. Esto no solo amplía el alcance, sino que también contribuye a atraer nuevos clientes, aumentando el volumen de ventas. La participación en eventos comunitarios locales también servirá para generar conexiones directas con los clientes y reforzar la marca en el mercado local.

Se lanzarán promociones estacionales y descuentos exclusivos dirigidos a grupos específicos, como clubes estudiantiles, con el fin de fidelizar a estos colectivos y fomentar la repetición de compras. Además, se brindará asesoramiento personalizado y una política de garantía de satisfacción, asegurando que los clientes reciban productos que se ajusten a sus necesidades, lo que mejora los indicadores de satisfacción en un 15%.

Finalmente, los testimonios y comentarios positivos de clientes satisfechos se utilizarán como herramientas publicitarias en redes sociales y otros materiales, generando confianza y atrayendo nuevos clientes. Estas estrategias buscan no solo atraer nuevos clientes, sino también garantizar la retención y fidelización de los actuales.

Repetición

Las estrategias de repetición para "Bazar y Papelería Universal" están diseñadas para aumentar la lealtad de los clientes y fomentar las compras recurrentes, un componente clave para alcanzar el incremento de ventas del 20%. El programa de fidelización "Bazar y Papelería Universal siempre contigo" permite a los clientes acumular puntos por cada compra, que pueden canjear por productos, incentivando así su regreso y creando una base de clientes leales.

Se ofrecerán descuentos exclusivos a los clientes recurrentes, mostrando un reconocimiento a su lealtad, lo que fortalece la relación y motiva la repetición de compras. El seguimiento post-venta personalizado garantizará que los clientes estén satisfechos con sus productos y servicios, mejorando su experiencia general y asegurando su retorno.

Además, la papelería mantendrá una comunicación constante a través de boletines informativos, que incluirán novedades, promociones y descuentos especiales. Durante los cumpleaños de los clientes, se les ofrecerán descuentos o regalos sorpresa, fortaleciendo el vínculo emocional con la marca. Finalmente, al finalizar cada compra, se entregarán notas de agradecimiento personalizadas, reforzando la relación con los clientes y asegurando su fidelidad a largo plazo.

Relación

Para mejorar la lealtad y rentabilidad en "Bazar y Papelería Universal", se implementarán estrategias que fomenten la relación con los clientes más valiosos. Se ofrecerán descuentos exclusivos a clientes rentables, integrándolos en una categoría especial de precios que reconozca su valor para el negocio, lo que no solo aumentará las ventas, sino que también mejorará la retención de clientes.

La estrategia por volumen de compra recompensará a los clientes que realicen compras frecuentes o grandes con precios mayoristas y condiciones ventajosas, incentivando la fidelidad y maximizando las ganancias. Se realizarán encuestas de satisfacción periódicas, mostrando un compromiso genuino con las necesidades de los clientes, lo que permitirá mejorar los productos y servicios en función del feedback recibido.

Finalmente, se ofrecerán facilidades de pago o crédito a los clientes con un historial positivo, comenzando con un crédito limitado que aumentará gradualmente. Esto incentivará futuras compras y asegurará un manejo responsable del crédito, mejorando la lealtad del cliente y su contribución a las ventas.

Vinculación

Las estrategias de vinculación en "Bazar y Papelería Universal" están orientadas a mantener una relación sólida y duradera con los clientes. La estrategia de excelencia en calidad garantizará que los productos y servicios ofrecidos superen las expectativas, reforzando la lealtad de los clientes y contribuyendo al crecimiento de la papelería.

La estrategia de reconocimiento destacará a los clientes más leales a través de menciones públicas en redes sociales como "Clientes Destacados del Mes", creando una conexión emocional y un sentido de pertenencia hacia la marca. Asimismo, la estrategia de mejora continua se basará en las opiniones de los clientes para ajustar y perfeccionar la oferta, asegurando que la papelería se mantenga alineada con las expectativas de los consumidores.

Finalmente, la estrategia de adaptabilidad y flexibilidad permitirá ajustar los productos y servicios de acuerdo con las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes, manteniendo la relevancia y competitividad de "Bazar y Papelería Universal" en el mercado.

Aplicación De Los Objetivos Estratégicos De La Dirección Estratégica

Participación De Mercado

"Bazar y Papelería Universal" busca ampliar su participación en el mercado a través de estrategias clave, como la diversificación de productos y la inclusión de marcas reconocidas que satisfacen las preferencias del cliente. Esto garantizará una experiencia de compra más completa y atractiva. Para medir el éxito de estas estrategias, se utilizarán indicadores como el crecimiento de la cuota de mercado, que se evaluará trimestralmente comparando los resultados de ventas con el período anterior, así como el número de nuevas alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresas, que permitirá asegurar un flujo constante de clientes.

El servicio al cliente personalizado será otro pilar importante, con personal capacitado para superar las expectativas. La satisfacción del cliente será evaluada mediante encuestas y feedback directo, estableciendo una meta de mejorar las calificaciones de satisfacción en un 15% a lo largo del año.

Asimismo, se implementarán estrategias de precios competitivos, monitoreando indicadores como el aumento en la frecuencia de compras por cliente y el incremento del ticket promedio. Estas acciones no solo fortalecerán la presencia en el mercado, sino que también diferenciarán a la papelería de sus competidores locales. Además, el marketing digital jugará un papel clave, con el seguimiento de KPIs como el crecimiento en la interacción de redes sociales y el número de seguidores, comparando los resultados con los objetivos mensuales.

Incremento De Ventas

Para aumentar las ventas, "Bazar y Papelería Universal" continuará implementando promociones estratégicas durante festividades clave, como el Día de los Difuntos y Navidad. Los resultados de estas promociones se medirán a través del aumento porcentual en las ventas estacionales en comparación con los años anteriores, con el objetivo de aumentar las ventas en un 20% para finales de año.

Además, se optimizarán las ventas mediante técnicas de ventas cruzadas y upselling, capacitando al personal para ofrecer productos complementarios. La tasa de conversión de estas técnicas se medirá y ajustará según los resultados, con la meta de mejorar en un 10% la efectividad de estas estrategias en las interacciones con los clientes.

La disposición estratégica de productos en la tienda también será clave para fomentar compras impulsivas. El aumento de las ventas impulsivas será monitoreado con el objetivo de incrementar el ticket promedio de compra. Este enfoque, junto con un seguimiento constante del inventario y stock disponible, garantizará que los productos más demandados estén siempre accesibles, maximizando las oportunidades de venta.

Rentabilidad

"Bazar y Papelería Universal" se enfoca en maximizar la rentabilidad a través de una gestión eficiente del inventario. El seguimiento constante de los niveles de existencias permite equilibrar la oferta y la demanda, manteniendo un inventario ágil y evitando tanto excesos de stock como la obsolescencia de productos. El éxito de estas acciones será evaluado mediante el índice de rotación de inventario y el porcentaje de reducción de costos de almacenamiento, que se compararán con los objetivos de reducción de costos operativos en un 10%.

La negociación con proveedores es otro aspecto crucial para asegurar descuentos por volumen, condiciones de pago flexibles y precios competitivos. Los indicadores clave aquí serán el margen de ganancia bruto y el porcentaje de descuentos obtenidos mediante negociaciones.

Estos resultados serán monitoreados y comparados con los objetivos de mejora de los márgenes de beneficio.

Finalmente, el análisis continuo de rentabilidad, a través de indicadores como el rendimiento por línea de producto y el margen operativo, permitirá ajustar los precios y estrategias de venta según sea necesario, garantizando la optimización de las decisiones comerciales para mejorar la rentabilidad general.

Crecimiento

El crecimiento de "Bazar y Papelería Universal" se basa en la identificación de segmentos de clientes específicos, como escuelas, empresas, artistas y profesionales creativos. Para evaluar la efectividad de esta segmentación, se utilizará el índice de crecimiento del número de clientes por segmento y el porcentaje de aumento de ventas en cada segmento. Estos indicadores serán comparados con las metas de crecimiento establecidas a corto y mediano plazo.

La estrategia de precios competitivos también será monitoreada mediante indicadores como el porcentaje de clientes que aprovechan descuentos por volumen y el número de promociones efectivas por temporada. Esto permitirá ajustar las estrategias de precios y ofertas para maximizar el valor percibido por los clientes, garantizando la fidelidad y el establecimiento de relaciones a largo plazo.

Ventaja Competitiva

La ubicación estratégica de "Bazar y Papelería Universal" en el centro cantonal ofrece una ventaja clave al atraer un flujo constante de personas. Para medir esta ventaja, se utilizarán indicadores como el tráfico peatonal diario en el área y el porcentaje de nuevos clientes adquiridos gracias a la ubicación. Estos resultados se compararán con los objetivos de captación de clientes.

La innovación es otro pilar importante, y su impacto será evaluado a través del porcentaje de nuevos productos introducidos y el número de clientes recurrentes atraídos por productos personalizados. Estos indicadores ayudarán a medir el éxito de la diferenciación frente a la competencia.

La experiencia en el sector educativo y empresarial también es clave. El número de contratos o acuerdos con instituciones educativas y empresas servirá como indicador del éxito de estas relaciones, comparándose con los objetivos de crecimiento en este segmento.

Posicionamiento

La reputación corporativa de "Bazar y Papelería Universal" se fundamenta en la transparencia y honestidad. Para asegurar esto, se implementarán indicadores de seguimiento como el índice de satisfacción del cliente y el porcentaje de devoluciones gestionadas satisfactoriamente, los cuales se medirán periódicamente para evaluar la claridad en las políticas de precios, devoluciones y garantías. El objetivo es aumentar la confianza del cliente en un 15% al final del primer año.

Además, se monitorizarán los comentarios y testimonios positivos, utilizando plataformas digitales para recolectar opiniones y medir el incremento del número de reseñas positivas en un 20%. Esto ayudará no solo a atraer nuevos clientes, sino también a mejorar continuamente la oferta, comparando estos resultados con los objetivos de fidelización establecidos.

En cuanto a la gestión activa de la reputación en línea, se evaluará el porcentaje de respuestas a reseñas y comentarios en menos de 24 horas como indicador clave, con el objetivo de mantener una tasa de respuesta del 100% a comentarios y reseñas. Asimismo, se medirá el nivel de cumplimiento de los compromisos de entrega y calidad, comparándolo con los objetivos de reducción de quejas.

Desarrollo De Marca

El desarrollo de la marca comienza con la definición clara de su identidad. Para medir el impacto del diseño de la marca y la coherencia visual, se implementarán indicadores como el reconocimiento de marca, evaluado a través de encuestas y mediciones del aumento de seguidores en redes sociales en un 25%. Estos resultados se contrastarán con los objetivos de crecimiento de marca y posicionamiento.

En cuanto al diseño visual, el número de interacciones positivas en plataformas digitales y la consistencia en la aplicación del estilo visual en todos los puntos de contacto serán claves para medir el éxito. Se espera lograr un incremento en el engagement de redes sociales y ventas online como reflejo del fortalecimiento de la identidad visual.

La narrativa de marca será evaluada mediante el índice de conexión emocional con los clientes, que se medirá a través de encuestas de satisfacción y el aumento en la lealtad de marca. Se espera que la narrativa impulse una mayor diferenciación en el mercado, reflejada en un incremento del 10% en la retención de clientes.

Creación Del Valor

"Bazar y Papelería Universal" se enfoca en la creación de valor mediante la accesibilidad y conveniencia. Para evaluar la efectividad de estas estrategias, se utilizarán indicadores como el número de transacciones completadas de manera fluida, y el aumento en la satisfacción del cliente respecto al proceso de compra, con un objetivo de reducir las quejas relacionadas con el acceso o la experiencia de compra en un 15%.

El compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad será evaluado a través del porcentaje de productos ecoamigables en el inventario y el número de clientes que eligen productos sostenibles, con una meta de incrementar en un 20% las ventas de estos productos. Se utilizarán encuestas para medir el nivel de reconocimiento de la sostenibilidad como valor diferenciador de la papelería.

Fidelidad

Para valorar la fidelidad de los clientes, el programa de recompensas se medirá mediante el número de clientes que participan en el programa y el incremento en la frecuencia de compra de los clientes fieles, comparado con los objetivos de retención del cliente. Se espera aumentar la participación en el programa en un 30% durante el primer año.

Los clientes fieles también disfrutarán de ofertas exclusivas, cuya efectividad será medida a través del número de redenciones de ofertas exclusivas y el impacto en el aumento de la lealtad, reflejado en un incremento del 15% en la tasa de repetición de compra.

Finalmente, el impacto de las promociones de cumpleaños se evaluará a través del número de clientes que aprovechan estas ofertas y el aumento de ventas en el mes de su cumpleaños, comparando los resultados con las metas de fidelización y satisfacción.

Análisis Del Macro Entorno (PESTEL)

Según la actividad económica de "Bazar y Papelería Universal", se puede clasificar en dos grandes grupos: la venta al por mayor y al por menor de útiles escolares. Específicamente, la papelería se incluye en la categoría de "Venta al por menor de artículos de oficina y papelería, como lápices, bolígrafos, papel, entre otros, en establecimientos especializados". Su código CIU registrado en el Servicio de Rentas Internas es "G476103". Esta información es relevante, ya que el SRI proporciona datos significativos que podrían ser útiles para el estudio PESCTALL.

Político

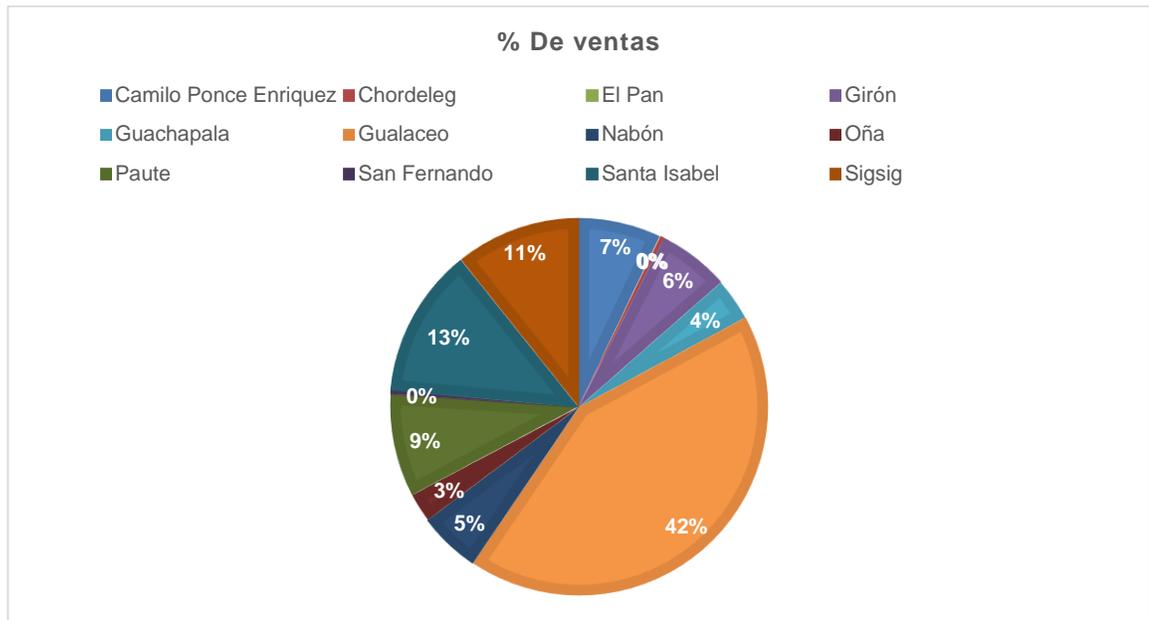
Las regulaciones gubernamentales en torno a impuestos y licencias comerciales tienen un impacto significativo en las operaciones y estructura de costos de "Bazar y Papelería Universal". Un aumento en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) podría incrementar los costos operativos y, consecuentemente, afectar la demanda al elevar los precios para los clientes. Un factor que merece atención es cómo las políticas educativas y los programas de reciclaje de materiales escolares implementados durante la pandemia del Covid-19 disminuyeron la demanda de algunos productos escolares. Para mitigar estos impactos, se debe implementar un sistema de control que monitoree los cambios regulatorios y ajuste los precios o promociones en función de las nuevas normativas.

Económico

Las fluctuaciones económicas influyen directamente en las ventas de papelerías, particularmente en áreas rurales donde el poder adquisitivo es menor. En la provincia del Azuay, las ventas totales de papelerías alcanzaron \$80,337,524, siendo Cuenca el mayor contribuyente con el 89.18%. Santa Isabel representó el 12.79% de las ventas, destacándose como un mercado relevante después de Gualaceo. Ante esta realidad, es esencial contar con indicadores de gestión que midan el impacto de estas fluctuaciones económicas en la demanda, y comparar el crecimiento o disminución de las ventas frente a la situación económica del cantón. La creación de políticas adaptativas como promociones dirigidas a estos sectores rurales puede ayudar a mitigar los impactos de la baja capacidad adquisitiva.

Figura 2

Porcentaje de representación en las ventas y exportaciones de las papelerías de los cantones del Azuay excluyendo Cuenca



Social Y Cultural

La ubicación de Bazar y Papelería Universal en el cantón Santa Isabel, dentro de la provincia del Azuay, es un factor clave en la dinámica de su mercado. Aunque la provincia cuenta con una población de 801,609 habitantes (INEC, 2022), el cantón solo alberga a 20,753 personas, lo que representa el 2.59% del total provincial. De esta cifra, el 29.85% (6,194 personas) reside en la zona urbana, mientras que el 70.15% (14,559 personas) vive en áreas rurales. Este dato es significativo, ya que el éxito de la papelería ha estado impulsado principalmente por el mercado rural.

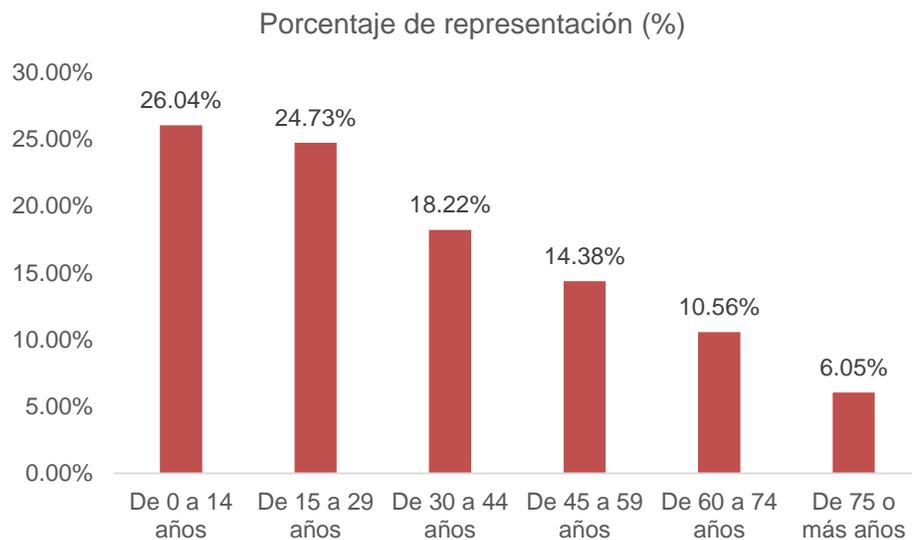
El nicho de mercado de la papelería está compuesto principalmente por estudiantes de distintos niveles educativos, desde la educación inicial hasta la educación superior. Aunque la población objetivo abarca niños, adolescentes y jóvenes, es importante destacar que los responsables de las compras escolares son mayormente los padres. Este grupo de clientes está dividido en dos segmentos etarios principales según el INEC: de 0 a 14 años (niños en educación temprana, primaria y secundaria) y de 15 a 29 años (jóvenes en bachillerato, universidad o

estudios de tercer y cuarto nivel). En conjunto, estos grupos representan el 50.78% de la población total del cantón.

Además, el comportamiento de compra en Santa Isabel está profundamente influenciado por las tradiciones culturales, los eventos estacionales y las necesidades específicas de la comunidad. Las festividades locales, como la temporada de regreso a clases y otros eventos estacionales, impactan directamente la demanda de productos escolares y de papelería. Este comportamiento resalta la importancia de adaptar las estrategias de marketing y promociones de Bazar y Papelería Universal para alinearse con las tradiciones y preferencias culturales locales.

Figura 3

Porcentaje de representación de grupos de edad del cantón Santa Isabel en 2022



Tecnológico

La adopción de nuevas tecnologías es vital para que Bazar y Papelería Universal mantenga su eficiencia operativa y competitividad en el mercado. La implementación de un sistema de gestión de inventarios automatizado permitirá optimizar el control de existencias, mejorar el reabastecimiento y reducir los errores en la administración de stock. Además, una sólida presencia en redes sociales, mediante estrategias de marketing digital, incrementará la visibilidad de la empresa, facilitando la conexión con los clientes y el acceso a nuevos mercados. Estas innovaciones tecnológicas son clave para mantener la relevancia y competitividad de la papelería en un entorno comercial cada vez más digitalizado.

Ambiental

La creciente conciencia ambiental de los consumidores ha generado una demanda creciente por productos sostenibles y ecológicos. En respuesta a esta tendencia, Bazar y Papelería Universal ha comenzado a diversificar su oferta, incorporando productos de papelería fabricados con materiales reciclados y sostenibles. Esta estrategia no solo responde a las expectativas de un mercado más consciente del medio ambiente, sino que también refuerza el compromiso de la papelería con la responsabilidad social y la sostenibilidad, alineándose con las tendencias globales hacia un consumo más ecológico.

Laboral

El mercado de papelerías en el cantón Santa Isabel se encuentra en una fase de desarrollo con pocas competencias directas, presentando una oportunidad significativa para Bazar y Papelería Universal. Según el SRI (2023), de las 1,245 papelerías registradas en la provincia de Azuay, solo el 1.77% (22 papelerías) están en Santa Isabel. Esto representa una porción mínima (0.36%) de la actividad económica total del cantón, sugiriendo que el mercado de papelerías en esta área es un "océano azul" con gran potencial de crecimiento. Sin embargo, la empresa debe estar atenta a la competencia emergente, incluyendo otros bazares y vendedores digitales que ofrecen productos similares, y ajustar sus estrategias para mantener su ventaja competitiva.

Legal

Bazar y Papelería Universal debe cumplir con un conjunto de regulaciones locales y nacionales para operar de manera legal y evitar sanciones. Las leyes fiscales, como el cumplimiento con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y otras obligaciones tributarias, son esenciales para la estabilidad financiera. Además, las normativas laborales y de seguridad deben ser observadas cuidadosamente para garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable para los empleados. Mantenerse al día con las leyes y regulaciones es clave para preservar una reputación positiva y garantizar la continuidad operativa de la papelería.

Capítulo 2: Plan De Negocios E Investigación De Mercados

Modelo Canvas

Tabla 1

Canvas de Bazar y Papelería Universal

Alianzas clave:	Actividades clave:	Propuesta de valor:	Relación con clientes:	Segmentos de mercados:
Se establecen colaboraciones estratégicas con proveedores de papelería y tecnología para asegurar calidad y competitividad en precios. Además, se crean acuerdos comerciales con instituciones educativas y corporativas, y se participa en eventos locales para ganar visibilidad y conexión comunitaria.	Implementación de un sistema ERP para la gestión de inventarios, políticas claras de crédito y cobro para asegurar el flujo de caja, marketing digital focalizado, capacitación constante del equipo y diversificación en productos y servicios.	Una amplia oferta de productos de calidad, servicios adicionales como impresión y personalización, y programas de fidelización que recompensan la lealtad del cliente.	Atención personalizada y asesoría experta, ofertas exclusivas, seguimiento post-venta, y comunicación activa en redes sociales para fortalecer la fidelización y satisfacción.	Dirigido a estudiantes, empresas, profesionales, artistas y clientes que buscan productos personalizados.
	Recursos clave: Un equipo capacitado, tecnología avanzada para gestión de inventario y CRM, relaciones sólidas con proveedores, capital para operación y expansión, y una infraestructura adecuada.		Canales: Venta en tienda física, e-commerce, redes sociales y presencia en ferias y eventos locales para aumentar visibilidad y atraer clientes.	
				Estructura de costos: Comprende la adquisición de inventario, salarios y formación del personal, marketing digital, mantenimiento tecnológico y programas de fidelización.
				Fuentes de ingresos: Generación de ingresos a través de la venta de papelería, servicios adicionales como impresiones y personalización, y compras recurrentes impulsadas por los programas de fidelización.

El plan de negocios de "Bazar y Papelería Universal" está diseñado para optimizar la eficiencia operativa, diversificar su oferta y consolidarse como líder en su mercado local a través de una propuesta de valor robusta y diferenciada.

El modelo Canvas presentado proporciona un enfoque estructurado para identificar las capacidades y recursos clave que permiten el cumplimiento de su promesa de valor. Las alianzas estratégicas con proveedores confiables y plataformas tecnológicas aseguran la disponibilidad de productos y servicios de alta calidad. Al mismo tiempo, las relaciones con instituciones educativas y corporativas proporcionan oportunidades para grandes volúmenes de ventas, mientras que la participación en eventos locales refuerza la visibilidad y la conexión con la comunidad.

Dentro de las actividades clave, la gestión eficiente del inventario mediante la implementación de un ERP avanzado, la capacitación continua del personal y el desarrollo de estrategias de marketing digital son esenciales para optimizar las operaciones y aumentar la rentabilidad. Se hace un énfasis particular en el manejo de las cuentas por cobrar para garantizar un flujo de caja estable, especialmente en las alianzas con instituciones educativas y empresas.

La propuesta de valor se centra en ofrecer una gama diversa de productos y servicios personalizados que no solo satisfacen las necesidades del cliente, sino que superan sus expectativas mediante programas de fidelización que recompensan la lealtad. Esta oferta diferenciada está respaldada por una relación cercana con los clientes, que incluye atención personalizada, seguimiento post-venta y una comunicación constante en redes sociales.

Los segmentos de mercado incluyen una variedad de clientes que abarcan desde estudiantes y profesionales hasta instituciones que buscan soluciones personalizadas. Este enfoque segmentado permite que "Bazar y Papelería Universal" adapte su oferta a las necesidades de cada grupo, maximizando así su impacto en el mercado.

En cuanto a los recursos clave, el personal capacitado, la tecnología avanzada y las relaciones con proveedores confiables son fundamentales para mantener la calidad y eficiencia en las operaciones. Estos recursos, combinados con una sólida estructura de costos y una estrategia clara de generación de ingresos, colocan a la papelería en una posición competitiva para crecer y expandirse de manera sostenible.

Finalmente, el plan de negocios concluye que la implementación efectiva de este modelo no solo permitirá a "Bazar y Papelería Universal" mejorar su rentabilidad, sino también fortalecer su posición en el mercado a través de una oferta de valor diferenciada y un enfoque centrado en la eficiencia operativa y la fidelización del cliente.

Capítulo 3: Marketing Estratégico

La misión de "Bazar y Papelería Universal" es proveer productos de calidad a precios accesibles, apoyando la educación y el desarrollo de la comunidad. Su visión es convertirse en la papelería de referencia en el cantón, conocida por su compromiso con la educación. Entre los productos y servicios que ofrece se incluyen artículos de papelería, materiales escolares, artículos de oficina y servicios de impresión y copiado. El público objetivo está compuesto por estudiantes, padres de familia, profesores y profesionales que requieren material de oficina.

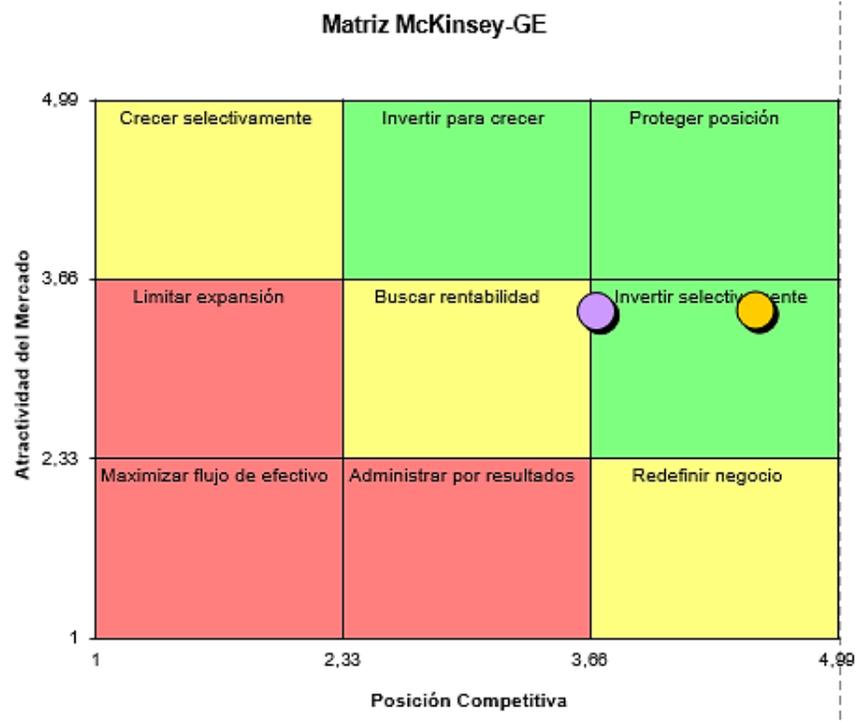
En el cantón de Santa Isabel, la población está distribuida de la siguiente manera: 36.6% adultos, 32.4% niños y adolescentes, 18.4% jóvenes y 12.6% adultos mayores, según el INEC (2024). Además, el 55% de la población ecuatoriana trabaja en el sector informal, y el salario promedio en el cantón es de \$783.46, apenas por debajo del costo de la canasta básica (\$789.57). Esta situación económica pone de relieve los desafíos financieros de muchas familias, especialmente en el contexto escolar.

Uno de los problemas más destacados es el alto costo de los materiales escolares, lo cual representa una carga económica considerable para muchas familias. Esto puede afectar negativamente las ventas de la papelería, ya que las familias tienden a buscar alternativas más económicas o limitar sus compras. Sin embargo, existe una oportunidad significativa de mercado para ofrecer materiales escolares asequibles sin comprometer la calidad, lo que podría contribuir a la retención escolar y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

Análisis De La Matriz Mckinsey-GE Para "Bazar Y Papelería Universal"

Figura 4

Matriz A-C



La matriz McKinsey-GE, también conocida como la matriz A-C, es una herramienta de análisis estratégico que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y definir las acciones necesarias para fortalecer su competitividad. Este modelo considera dos dimensiones principales: la atractividad del mercado y la posición competitiva de la empresa. A partir de esta evaluación, se identifican áreas de inversión, desarrollo y potencial de crecimiento, lo que facilita la toma de decisiones informadas para maximizar el rendimiento y asegurar un crecimiento sostenido.

Diagnóstico de la Situación Actual

En el análisis actual de "Bazar y Papelería Universal," la empresa se encuentra en una posición de invertir selectivamente y buscar rentabilidad. Esto significa que, aunque la atractividad del mercado es alta y la empresa cuenta con una posición competitiva sólida, se recomienda una estrategia de inversión cuidadosa. Este enfoque selectivo permite a la papelería

aprovechar las oportunidades de crecimiento presentes en segmentos de mercado con potencial, sin comprometer la estabilidad financiera de la organización.

La atractividad del mercado está determinada por factores como la demanda constante de material escolar, la creciente preferencia por productos personalizados y ecológicos, y la presencia de instituciones educativas en la región. Además, la papelería ha sabido posicionarse favorablemente frente a su competencia gracias a su oferta diversificada y su compromiso con la calidad de los productos. Estos elementos colocan a la empresa en una situación ventajosa para continuar fortaleciendo su presencia en el mercado, siempre y cuando se tomen decisiones de inversión basadas en el análisis detallado de las tendencias y la demanda.

Estrategia de Inversión Selectiva

La estrategia de inversión selectiva implica dirigir los recursos hacia áreas con mayores oportunidades de crecimiento y rentabilidad, como la personalización de kits escolares y la expansión de servicios digitales. La implementación de una tienda en línea y el fortalecimiento del marketing digital son ejemplos de inversiones clave que la empresa ha identificado para mejorar su alcance y visibilidad. Esto no solo ayuda a aumentar las ventas, sino que también responde a la demanda creciente de conveniencia y accesibilidad de los clientes.

La matriz sugiere que "Bazar y Papelería Universal" se mantenga vigilante a las variaciones en la demanda y continúe con un análisis detallado de las necesidades de los consumidores. De esta forma, la empresa puede ajustar su portafolio de productos y servicios para alinearse con las expectativas del mercado, asegurando así que cada inversión realizada esté respaldada por datos y un conocimiento profundo del entorno competitivo.

Transición a la Posición Deseada: Innovación y Crecimiento

El objetivo estratégico de la empresa es avanzar hacia una posición de invertir selectivamente con un enfoque en la innovación para mantener el liderazgo en el mercado. Esto implica no solo la continuidad de inversiones prudentes, sino también un esfuerzo activo por desarrollar propuestas diferenciadas que fortalezcan la relación con los clientes.

Entre las iniciativas clave se destaca la introducción de productos ecológicos y sostenibles, el desarrollo de programas de fidelización que recompensen la lealtad de los clientes, y la creación de alianzas con instituciones educativas para consolidar su presencia como proveedor de confianza. Estas acciones tienen como propósito no solo atraer nuevos segmentos de clientes, sino también mejorar la experiencia de compra de los actuales, fortaleciendo la percepción de la papelería como un referente en el sector.

Implicaciones para la Estrategia de Marketing

La transición hacia una estrategia de inversión selectiva con foco en la innovación implica ajustar las tácticas de marketing. La empresa debe reforzar su presencia en canales digitales, como Facebook, Instagram y Google Ads, para llegar a audiencias más amplias y captar la atención de nuevos consumidores. Además, la personalización de la oferta, como la venta de kits escolares adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, será un elemento diferenciador que permitirá a la papelería destacarse frente a la competencia.

La matriz también destaca la importancia de mantener una comunicación constante con los clientes, aprovechando las plataformas digitales para recibir feedback y ajustar las estrategias de marketing de manera ágil. Esto permite a la empresa estar siempre un paso adelante, identificando y respondiendo a las tendencias del mercado, lo cual es esencial para mantener su relevancia en un entorno cambiante.

Desafíos y Consideraciones Finales

A pesar de las oportunidades que presenta la inversión selectiva, la matriz McKinsey-GE también revela desafíos significativos que deben ser gestionados con precisión. Uno de los principales retos es la implementación de tecnologías que permitan optimizar la gestión de inventarios y mejorar la experiencia de compra en línea. La personalización de productos, aunque altamente valorada por los clientes, también puede incrementar la complejidad operativa, lo que requiere un sistema eficiente para gestionar la variedad de pedidos.

Otro aspecto a considerar es el impacto de la inversión en infraestructura digital y logística, necesarios para ampliar la distribución de los productos a nuevas localidades. La inversión en estas áreas debe estar acompañada de un análisis financiero exhaustivo para asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima, minimizando riesgos y maximizando los beneficios a largo plazo.

En conclusión, el análisis de la matriz McKinsey-GE para "Bazar y Papelería Universal" proporciona una guía clara para la toma de decisiones estratégicas. La empresa está en una posición favorable para invertir selectivamente y fortalecer su presencia en el mercado, pero debe hacerlo con una visión de innovación y adaptación constante. A medida que se implementan las estrategias de marketing digital y se desarrollan nuevos productos, es fundamental mantener un enfoque en la satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa.

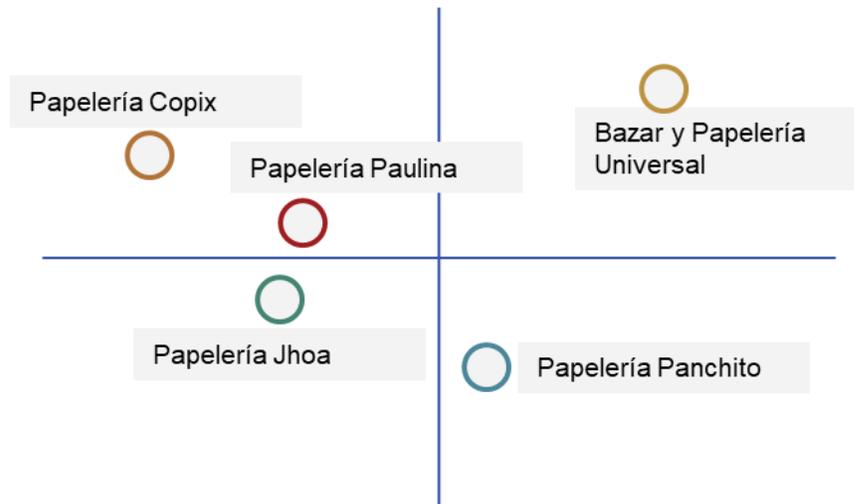
El camino hacia la posición deseada de liderazgo en el mercado requiere un equilibrio entre la exploración de nuevas oportunidades y la optimización de las operaciones actuales. Al mantener una actitud proactiva frente a los cambios del mercado y una disposición para ajustar

sus estrategias según los resultados obtenidos, "Bazar y Papelería Universal" podrá consolidar su posición competitiva y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Matriz Perceptual Para "Bazar Y Papelería Universal"

Figura 5

Matriz Perceptual



La matriz perceptual es una herramienta clave en el análisis de la percepción de marca de "Bazar y Papelería Universal" en comparación con sus competidores locales. Esta matriz utiliza dos ejes principales para evaluar la posición de la papelería en el mercado:

Eje X: Percepción de marca y satisfacción del cliente: Este eje mide la percepción de los clientes sobre la marca, tomando en cuenta aspectos como la calidad del servicio, la variedad de productos y la experiencia de compra en general. Un alto valor en este eje indica que la papelería es percibida de manera positiva por los clientes, generando una mayor satisfacción y lealtad.

Eje Y: Trayectoria: Este eje evalúa la experiencia y el tiempo que cada papelería lleva operando en el mercado. Una posición más alta en el eje Y sugiere una mayor trayectoria y estabilidad en el sector, lo que puede ser un indicativo de la confianza y reconocimiento acumulados por los años de operación.

Análisis de la Posición de "Bazar y Papelería Universal"

En la matriz perceptual, "Bazar y Papelería Universal" se encuentra en el cuadrante superior derecho, lo que significa que se destaca por tener una percepción de marca favorable y

un alto nivel de satisfacción del cliente, así como una trayectoria sólida en el mercado local. Esta posición le otorga una ventaja competitiva frente a otras papelerías de la zona, que pueden tener menor reconocimiento o ser percibidas con menor satisfacción por los clientes.

Comparación con la Competencia

Papelería Copix Y Papelería Paulina. Ambas se encuentran también con una percepción positiva de marca, aunque su trayectoria es menor en comparación con "Bazar y Papelería Universal". Esto sugiere que, aunque pueden ser competidores fuertes en términos de satisfacción del cliente, "Bazar y Papelería Universal" tiene la ventaja de la experiencia y la estabilidad que le ofrece su mayor tiempo en el mercado.

Papelería Jhoa Y Papelería Panchito. Estas papelerías tienen una menor percepción de marca y una trayectoria más limitada. Esto podría indicar desafíos en términos de satisfacción del cliente o falta de reconocimiento. Para estas papelerías, un enfoque en mejorar la calidad del servicio y expandir su presencia en el mercado podría ser una estrategia clave para competir más efectivamente.

Implicaciones Estratégicas para "Bazar y Papelería Universal"

La posición de "Bazar y Papelería Universal" en la matriz perceptual refuerza la importancia de mantener su enfoque en la satisfacción del cliente y en el fortalecimiento de su marca. Dado que ya cuenta con una percepción positiva y una trayectoria estable, es fundamental seguir innovando en la oferta de productos y servicios para mantenerse relevante frente a los cambios en las preferencias de los consumidores.

Además, "Bazar y Papelería Universal" podría aprovechar su posición para explorar nuevas oportunidades de expansión y consolidarse aún más en el mercado. La implementación de programas de fidelización y la mejora de la experiencia de compra a través de plataformas digitales pueden ser acciones que aseguren su liderazgo en el segmento de mercado.

En conclusión, la matriz perceptual confirma que "Bazar y Papelería Universal" está bien posicionada para mantener su competitividad en el mercado, con la ventaja de una percepción de marca positiva y una sólida trayectoria. Sin embargo, debe continuar trabajando en su propuesta de valor para mantener su posición destacada y enfrentar a la competencia de manera efectiva.

Estrategia de Marketing Mix (4P)

Tabla 2

Estrategia de Marketing Mix (4P) para Bazar y Papelería Universal

Producto	
Anterior	Nuevo
Kits escolares completos y asequibles diseñados para diferentes niveles educativos, incluyendo los materiales esenciales necesarios para el año escolar.	<p>Personalización: Ofrecer kits personalizables, permitiendo a los clientes seleccionar entre diferentes tipos de cuadernos, agregar elementos específicos como calculadoras o diccionarios, y elegir materiales ecológicos como cuadernos de papel reciclado y lápices biodegradables.</p> <p>Variación: Introducir kits especializados para estudiantes universitarios o de carreras técnicas, ofreciendo tanto kits básicos como avanzados que incluyan herramientas más específicas.</p>
Precio	
Anterior	Nuevo
Precio accesible diseñado para aliviar la carga financiera de las familias.	<p>Descuentos por volumen: Ofrecer descuentos adicionales para familias con más de un niño en edad escolar, incentivando la compra múltiple. Además, programas de fidelización que premien a los clientes recurrentes con cupones de descuento.</p> <p>Competitividad: Mantener precios competitivos, pero diversificar los niveles de kits (básico, intermedio, avanzado) para adaptarse a diversos presupuestos, ofreciendo alternativas accesibles sin sacrificar calidad.</p>
Distribución (Plaza)	
Anterior	Nuevo
Disponibilidad únicamente en la papelería "Bazar y Papelería Universal".	<p>Venta en línea: Implementar una tienda en línea con opciones de entrega a domicilio para facilitar las compras a aquellos con limitaciones de tiempo o acceso.</p> <p>Ampliación de canales: Distribuir los kits a través de otras papelerías más pequeñas o locales comerciales, alcanzando así a más clientes potenciales. Además, colaboración con instituciones educativas para facilitar la compra a gran escala.</p>
Promoción	
Anterior	Nuevo
Promociones centradas en el regreso a clases.	<p>Promociones segmentadas: Implementar promociones durante distintos periodos escolares, como el final del año académico o fechas de exámenes, y enviar recordatorios por correo electrónico a los clientes registrados sobre ofertas especiales.</p> <p>Marketing digital: Potenciar el uso de redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) para promociones dirigidas, contenido educativo y anuncios segmentados. Se busca maximizar el alcance del público objetivo y mejorar la interacción directa con los clientes. Además, las redes sociales ofrecen datos en tiempo real que permiten ajustar las estrategias de promoción según el comportamiento y preferencias del público.</p>

La estrategia de marketing de "Bazar y Papelería Universal" permite diferenciarse en un mercado competitivo mediante la oferta de kits escolares personalizados y variados, atrayendo a una amplia gama de clientes con diferentes necesidades y presupuestos. La expansión de los canales de distribución a través de una tienda en línea y alianzas con otras papelerías aumenta

la accesibilidad y conveniencia para los clientes, lo que podría resultar en un aumento significativo de las ventas.

Además, los descuentos por volumen, programas de fidelización y opciones de financiamiento hacen que los kits sean más accesibles, fomentando la lealtad del cliente y las compras recurrentes. No obstante, el desafío de la personalización de los kits podría aumentar la complejidad operativa, exigiendo un sistema eficiente para gestionar y ensamblar los pedidos. Por último, la logística y tecnología requerirán una planificación cuidadosa, con posibles inversiones en infraestructura para manejar la ampliación de los canales de distribución y la tienda en línea. Es esencial monitorear y ajustar las estrategias de precios, promociones y distribución en función de las tendencias del mercado y el feedback de los clientes para mantener la competitividad y relevancia en el mercado.

Capítulo 4: Gerencia Financiera

El proyecto de inversión propuesto implica la apertura de una nueva sucursal en la parroquia vecina de “La Unión”, con el objetivo estratégico de expandir la presencia de la empresa en el mercado local. Este proyecto se centrará en ofrecer una amplia gama de productos de papelería, así como servicios adicionales de impresión y fotocopiado, para satisfacer las necesidades de un nuevo grupo de clientes. Además, se incorporarán productos ecológicos y sostenibles, tales como cuadernos de papel reciclado y lápices biodegradables, con el objetivo de generar un impacto positivo en el medio ambiente y alinearse con las tendencias actuales de consumo responsable.

Este proyecto de expansión se apalanca en la reputación y experiencia de la empresa para ingresar de manera exitosa a un nuevo mercado. La inversión inicial estimada asciende a \$22,500.00, que cubrirá los costos de alquiler del local, mobiliario, inventario inicial, publicidad y trámites legales. La estructura de financiamiento incluye un préstamo bancario y recursos propios, optimizando así el costo de capital.

Tabla 3

Inversión requerida

Denominación	Costo aproximado
Mobiliario	\$8,000.00
Equipos de computación	\$1,750.00
Inventario inicial	\$12,000.00
Publicidad	\$250.00
Trámites legales	\$500.00
Total	\$22,500.00

Este proyecto no solo tiene el potencial de incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa, sino que también refuerza el compromiso con la sostenibilidad ambiental mediante la promoción de productos ecológicos, fortaleciendo así la imagen corporativa y atrayendo a clientes conscientes del medio ambiente.

Financiamiento Del Proyecto

El monto total del préstamo necesario para cubrir los costos iniciales del proyecto asciende a \$13,500.00. Esta cantidad se determina teniendo en cuenta que el 75% del inventario inicial será suministrado por mercadería propia, lo que disminuye significativamente la necesidad

de financiamiento externo. Para asegurar las mejores condiciones de financiamiento, se han evaluado las tasas de interés ofrecidas por diversas instituciones financieras, proporcionando una base sólida para seleccionar la opción más favorable.

Tabla 4

Tasas de interés

Institución	Tasa de interés
Cooperco	14.50%
Coopsi	15.50%
Jep	15.90%
Jardín Azuayo	12.77%
Banco Pichincha	15.60%
Cooperco	14.50%

Entre las opciones disponibles, se seleccionará la tasa de interés ofrecida por Jardín Azuayo, que es del 12.77%. Esta elección se fundamenta en varios factores clave:

En primer lugar, la tasa de interés del 12.77% ofrecida por Jardín Azuayo es la más baja entre las alternativas evaluadas. Una tasa de interés más baja disminuye el costo total del préstamo, resultando en pagos mensuales más bajos y una reducción significativa en los intereses acumulados a lo largo del tiempo. Este ahorro en el costo financiero es esencial para la rentabilidad del proyecto, ya que permite asignar más recursos a otras áreas estratégicas del negocio, mejorando la eficiencia operativa y la capacidad de inversión en iniciativas de crecimiento. Además, una menor carga de intereses contribuye positivamente al flujo de caja, proporcionando mayor flexibilidad financiera y fortaleciendo la estabilidad económica del proyecto a largo plazo.

Tabla 5*Tabla de amortización*

Tabla de amortización sistema francés				
Capital	13,500.00			
Tasa	12.77%			
Plazo	6			
Año	Cuota total	Pago int.	Pago capital	Saldo capital
1	3,355.47	1,723.95	1,631.52	11,868.48
2	3,355.47	1,515.61	1,839.86	10,028.62
3	3,355.47	1,280.66	2,074.81	7,953.81
4	3,355.47	1,015.70	2,339.76	5,614.05
5	3,355.47	716.91	2,638.55	2,975.50
6	3,355.47	379.97	2,975.50	0.00

Se ha elegido el sistema de amortización francés para este caso, ya que las cuotas anuales constantes de \$3,355.47 ofrecen una mayor previsibilidad en el flujo de caja, facilitando así la planificación financiera a largo plazo. La previsibilidad de las cuotas fijas permite a la empresa gestionar mejor sus ingresos y gastos, asegurando la capacidad de cumplir con los pagos del préstamo de manera constante y sin sorpresas. Aunque el sistema de amortización alemán podría resultar en un ahorro en los intereses totales pagados debido a la disminución progresiva de las cuotas, la simplicidad y estabilidad de los pagos constantes en el sistema francés hacen que sea una opción más segura y manejable para "Bazar y Papelería Universal". Este enfoque reduce la incertidumbre financiera y permite una gestión más eficiente de los recursos, contribuyendo a la estabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Costo De Capital Promedio Ponderado

Se anticipa un rendimiento del 15.5% sobre el valor de la mercadería financiada con recursos propios. Este rendimiento se considera al calcular el costo promedio ponderado de capital, resultando en el siguiente valor:

Tabla 6*Costo del capital promedio ponderado*

Cálculo del CCP	
Costo de la deuda (Kd)	12.77%
Costo deuda desp. Imp (ki)	8.14%
Costo de rec. Propios (ks)	15.50%
Participación deuda (wd)	60%
Particip. rec. Propios ws)	40%
CCPP (ka)	11.08%

Un costo de capital promedio ponderado del 11.08% implica que "Bazar y Papelería Universal" debe generar un retorno mínimo del 11.08% en sus proyectos de inversión para cubrir el costo del capital utilizado, tanto de la deuda como del capital propio. Este porcentaje representa el costo promedio ponderado que la empresa incurre para financiar sus activos, considerando la proporción de deuda y capital propio en su estructura de capital. En esencia, el CCP del 11.08% refleja la tasa mínima de rendimiento requerida para satisfacer a los acreedores y accionistas, asegurando así que la empresa mantenga su valor y continúe siendo financieramente viable.

Flujos De Efectivo Del Proyecto**Tabla 7***Inversión inicial*

Inversion inicial	22,500.00
Costo activos fijos	9,750.00
Mobiliario	8,000.00
Equipos de computación	1,750.00
Capital de trabajo	12,750.00
Inventario inicial	12,000.00
Publicidad	250.00
Tramites legales	500.00

Tabla 8*Flujos operativos*

Flujos de efectivo operativos						
	1	2	3	4	5	6
Ventas	34,608.16	36,046.73	37,545.10	39,105.75	40,731.27	42,424.37
Costos variables	8,680.00	9,040.80	9,416.61	9,808.03	10,215.73	10,640.37
Costos fijos excepto depreciación	12,720.00	12,720.00	12,720.00	12,720.00	12,720.00	12,720.00
Depreciación	1,383.33	1,383.33	1,383.33	800.00	800.00	800.00
Utilidad Operativa	11,824.83	12,902.59	14,025.16	15,777.72	16,995.55	18,264.00
Impuestos y participaciones	4,286.50	4,677.19	5,084.12	5,719.42	6,160.89	6,620.70
Utilidad Neta	7,538.33	8,225.40	8,941.04	10,058.30	10,834.66	11,643.30
Depreciación	1,383.33	1,383.33	1,383.33	800.00	800.00	800.00
Flujos de efectivo incrementales	8,921.66	9,608.74	10,324.37	10,858.30	11,634.66	12,443.30

Para calcular el incremento de los costos variables, se ha aplicado la tasa de crecimiento anual de las ventas proyectadas, estimada en un 4.16%. Este enfoque garantiza que los costos variables aumenten proporcionalmente al incremento esperado en los ingresos, manteniendo la coherencia con el crecimiento operativo del negocio.

Es relevante destacar que, a partir del cuarto año, la depreciación de los equipos de computación ya no se reflejará en los estados financieros, dado que estos activos habrán sido completamente depreciados al finalizar el tercer año, siguiendo el método de depreciación en línea recta. Este ajuste contable mejora la precisión de los flujos de efectivo proyectados, eliminando costos de depreciación que ya no son aplicables y proporcionando una imagen más precisa de la rentabilidad operativa del proyecto a partir de ese momento.

Tabla 9*Flujo terminal*

Flujo terminal	2,435.00
Venta de los Activos	2,000.00
Impuestos y participaciones	435.00

El flujo terminal de \$2,435.00 representa el valor neto de los activos al final del proyecto, tras considerar los ingresos generados por la venta de dichos activos y descontar los impuestos y participaciones correspondientes. Este valor es crucial para completar el análisis de los flujos de efectivo del proyecto y evaluar la rentabilidad final. El flujo terminal proporciona una medida

esencial de los beneficios residuales que se obtendrán al finalizar el proyecto, asegurando una evaluación precisa y completa de su viabilidad financiera.

Tabla 10

Van y TIR

Costo de capital	11.085%
Valor presente neto	\$22,777.72
Tasa Interna de retorno	38.89%

El valor presente neto (VAN) de \$22,777.72 refleja el valor adicional que el proyecto generará después de descontar los flujos de efectivo futuros al costo de capital del 11.085%. Un VAN positivo de \$22,777.72 indica que el proyecto es rentable y, tras recuperar la inversión inicial y cubrir el costo del capital, generará un valor adicional significativo. Este resultado subraya la atractividad financiera del proyecto.

La tasa interna de retorno (TIR) del 38.89% es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, representando el retorno que el proyecto generará sobre la inversión inicial. Una TIR del 38.89% es considerablemente superior al costo de capital del 11.085%, lo que demuestra que el proyecto no solo es viable, sino que también proporcionará un retorno atractivo y sustancial sobre la inversión. Esta alta TIR indica que el proyecto tiene un excelente potencial de rentabilidad y constituye una oportunidad de inversión altamente favorable.

Tabla 11

Periodo de recuperación

2	# de años enteros
-3,969.60	Valor que falta por recuperar
10,324	FE del año en el que se recupera la inversión
0.3844887	Fracción de año
4.613865	# de meses

El período de recuperación de 2 años y 4 meses indica que el proyecto es capaz de recuperar la inversión inicial en un plazo razonable. Este es un indicador positivo de la viabilidad del proyecto, ya que proporciona a los inversores una estimación clara del tiempo necesario para recuperar su inversión y comenzar a generar ganancias netas. Un período de recuperación relativamente corto, como en este caso, sugiere que el proyecto tiene un riesgo moderado y es

atractivo para la inversión. Este indicador es crucial para la toma de decisiones de inversión, ya que un tiempo de recuperación breve aumenta la confianza en la rentabilidad y estabilidad del proyecto.

Flujo Del Inversionista

Tabla 12

Flujo del inversionista

	0	1	2	3	4	5	6
Fe del proyecto	-22,500.00	8,921.66	9,608.74	10,324.37	10,858.30	11,634.66	14,878.30
Desembolso del préstamo	13,500.00						
Pago capital		-1,631.52	-1,839.86	-2,074.81	-2,339.76	-2,638.55	-2,975.50
Pago interes (inc. Aho. Imp.)		-1,723.95	-1,515.61	-1,280.66	-1,015.70	-716.91	-379.97
Ahorro impuestos por intereses		624.93	549.41	464.24	368.19	259.88	137.74
Fe del inversionista	-9,000.00	6,191.13	6,802.68	7,433.14	7,871.02	8,539.08	11,660.57

El análisis del flujo del inversionista permite comprender la distribución de los flujos de efectivo generados por el proyecto entre los pagos del préstamo y los ingresos netos que benefician al inversionista. En el año 0, se observa una salida de efectivo inicial de \$22,500.00, correspondiente a la inversión inicial del proyecto. Esta inversión es parcialmente financiada mediante un préstamo de \$13,500.00, resultando en un flujo neto de efectivo del inversionista de \$9,000.00, que es la diferencia entre la inversión inicial y el desembolso del préstamo.

A partir del año 1, los flujos de efectivo del proyecto comienzan a generar ingresos positivos. Estos ingresos se utilizan para cubrir los pagos anuales de capital e intereses del préstamo. Por ejemplo, en el primer año se paga \$1,631.52 de capital y \$1,723.95 de intereses, con un ahorro fiscal asociado de \$624.93 debido a la deducción de los intereses pagados. El flujo de efectivo neto para el inversionista en el primer año es de \$6,191.13, después de considerar todos los pagos y ahorros fiscales. A medida que el tiempo avanza, los pagos de capital aumentan y los pagos de intereses disminuyen, lo que se refleja en un incremento en el flujo de efectivo neto del inversionista, alcanzando \$11,660.57 en el sexto año. Este análisis demuestra que el proyecto no solo es capaz de cubrir sus costos financieros, sino que también proporciona un retorno significativo al inversionista, evidenciando la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Análisis De Escenarios

La economía local entra en una recesión profunda, resultando en una disminución significativa del poder adquisitivo de los consumidores. Este entorno adverso se caracteriza por un alto nivel de desempleo y una reducción del ingreso disponible, lo que lleva a los consumidores a priorizar gastos esenciales sobre productos de papelería.

Además, la aparición de nuevas papelerías y tiendas de conveniencia en la misma área incrementa la competencia y fragmenta el mercado. Estas tiendas competidoras implementan descuentos agresivos y promociones que "Bazar y Papelería Universal" no puede igualar debido a restricciones presupuestarias. Como resultado, la demanda de productos de papelería disminuye en un 25% debido a la recesión y la intensa competencia, afectando negativamente las ventas proyectadas de la empresa, dejando en un resultante únicamente el 75% de las ventas.

Finalmente, según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), se proyecta que la inflación promedio en Ecuador para los próximos seis años será del 1.65%. Esta inflación moderada, aunque no severa, añade presión adicional sobre los costos operativos y los precios de venta de los productos de la papelería.

Tabla 13

Inversión inicial del nuevo escenario

Inversión inicial	22,500.00					
Costos variables	8,680.00	9,040.80	9,416.61	9,808.03	10,215.73	10,640.37
Inflación	1.65%	1.65%	1.65%	1.65%	1.65%	1.65%
Factor de inflación	1.017	1.033	1.050	1.068	1.085	1.103
Costos variables ajustados por inflación	8823.22	9341.61	9890.46	10471.56	11086.80	11738.18

Esta tabla proporciona una visión clara de cómo la inflación afecta los costos variables del proyecto a lo largo de los seis años. Con una inflación anual del 1.65%, los costos variables aumentarán cada año, lo que incrementará los gastos operativos y, por ende, afectará la rentabilidad del proyecto.

Tabla 14*Flujos de efectivo operativos del nuevo escenario*

	Flujos de efectivo operativos					
Ventas	25,956.12	27,035.05	28,158.82	29,329.31	30,548.46	31,818.27
Costos variables	8,823.22	9,341.61	9,890.46	10,471.56	11,086.80	11,738.18
Costos fijos excepto depreciación	12,720.00	12,720.00	12,720.00	12,720.00	12,720.00	12,720.00
Depreciación	1,383.33	1,383.33	1,383.33	800.00	800.00	800.00
utilidad operativa	3,029.57	3,590.10	4,165.03	5,337.75	5,941.66	6,560.09
Impuestos y participaciones	1,098.22	1,301.41	1,509.82	1,934.94	2,153.85	2,378.03
Utilidad neta	1,931.35	2,288.69	2,655.21	3,402.82	3,787.81	4,182.06
Depreciación	1,383.33	1,383.33	1,383.33	800.00	800.00	800.00
Fe incrementales	3,314.68	3,672.02	4,038.54	4,202.82	4,587.81	4,982.06
Fe terminal						\$2,435.00

Esta tabla proporciona una visión clara de cómo la inflación afecta los costos variables del proyecto a lo largo de los seis años. Con una inflación anual del 1.65%, los costos variables aumentarán cada año, lo que incrementará los gastos operativos y, por ende, afectará la rentabilidad del proyecto.

Tabla 15*Flujos de efectivo acumulados del nuevo escenario*

Flujo de efectivo 0	-22,500	Flujo acumulado
Flujo de efectivo 1	3,315	
Flujo de efectivo 2	3,672	6,986.70
Flujo de efectivo 3	4,039	11,025.24
Flujo de efectivo 4	4,203	15,228.06
Flujo de efectivo 5	4,588	19,815.87
Flujo de efectivo 6	7,417	27,232.93

Tabla 16*Periodo de recuperación del nuevo escenario*

5	# de años enteros
-2,684.13	Valor que falta por recuperar
7,417	FE del año en el que se recupera la inversión
0.3618864	Fracción de año
4.342637	# de meses

La interpretación de estos datos indica que, bajo el escenario pesimista, el proyecto tardará un total de 5 años y 4 meses en recuperar la inversión inicial. Este periodo de recuperación extendido refleja los desafíos financieros que enfrenta el proyecto, como la disminución de la demanda y la inflación.

Tabla 17*Van y TIR del nuevo escenario*

Ka	11.08%
Ka ajustada por inflación	12.735%
Valor presente neto	-5,116.97
Tasa Interna de retorno	5.077927%

Los indicadores financieros analizados indican que el proyecto de inversión para "Bazar y Papelería Universal" no es viable bajo este escenario. La combinación de un VPN negativo y una TIR inferior al costo de capital ajustado por inflación sugiere que el proyecto no generará suficientes retornos para cubrir los costos de capital ni para compensar adecuadamente a los inversores.

Conclusión

El presente trabajo se enfoca en la problemática que enfrenta "Bazar y Papelería Universal" para adaptarse a un mercado competitivo en constante cambio, donde la gestión eficiente de sus recursos y la atención a las necesidades del cliente son esenciales para su sostenibilidad. El objetivo general ha sido la propuesta de un modelo de gestión administrativa que permita mejorar la eficiencia operativa y consolidar la relación con los clientes. A lo largo del análisis, se ha aplicado un marco teórico basado en los principios de dirección estratégica, gerencia financiera y marketing estratégico, para sentar las bases de un crecimiento sólido y sostenible.

En el ámbito de la dirección estratégica empresarial, se ha determinado que la empresa debe mantener un enfoque claro en la diversificación de productos y servicios, junto con una sólida estrategia de marketing digital y de relaciones con los clientes. El modelo de pirámide estratégica, que abarca la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategias clave, proporciona una dirección clara para las actividades empresariales. Las alianzas con instituciones educativas y corporativas, junto con el fortalecimiento del servicio al cliente y la presencia digital, posicionarán a "Bazar y Papelería Universal" como líder en el sector. No obstante, será crucial una evaluación constante de las tendencias del mercado y la adaptación de las estrategias para mantener la competitividad.

El plan de negocios establece una propuesta de valor enfocada en la diversificación de productos y la personalización, lo que permitirá a la empresa diferenciarse de la competencia. La investigación de mercados ha revelado que existe una alta demanda de productos escolares accesibles, especialmente en las áreas rurales de Santa Isabel, lo que representa una gran oportunidad para el crecimiento. La creación de una tienda en línea y la expansión de los canales de distribución, tanto físicos como digitales, son estrategias clave para mejorar la accesibilidad de los productos y captar nuevos clientes. Sin embargo, será necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo de la competencia mediante el uso de herramientas como el benchmarking y un análisis FODA, lo que permitirá ajustar continuamente las estrategias de ventas y distribución.

La implementación de un marketing mix sólido, que abarca la estrategia de las 4P (producto, precio, plaza y promoción), es esencial para consolidar la presencia de "Bazar y Papelería Universal" en el mercado. El desarrollo de kits escolares personalizados, los descuentos por volumen y la ampliación de canales de venta han demostrado ser estrategias efectivas para captar una mayor cuota de mercado. Además, el uso de redes sociales y campañas promocionales segmentadas permitirá aumentar la visibilidad de la marca y fidelizar a

los clientes. Sin embargo, la complejidad operativa que implica la personalización de productos y la gestión de inventarios requiere un sistema logístico eficiente para asegurar que los productos lleguen a los clientes de manera oportuna y en las condiciones adecuadas.

Desde una perspectiva financiera, los análisis de rentabilidad y viabilidad, utilizando herramientas como la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN), han confirmado que la expansión de "Bazar y Papelería Universal" es viable. Con una TIR del 38.89% y un VAN positivo, el proyecto de apertura de una nueva sucursal en "La Unión" es una inversión rentable que fortalecerá la presencia de la empresa en un nuevo mercado. La estrategia financiera se enfoca en una gestión eficiente del inventario y en la negociación con proveedores para obtener mejores condiciones de compra, lo que mejorará los márgenes de beneficio. No obstante, será necesario un seguimiento continuo de los indicadores financieros para asegurar que los objetivos de rentabilidad se mantengan a largo plazo.

En conclusión, "Bazar y Papelería Universal" se encuentra en una posición favorable para crecer y consolidarse en el mercado, siempre que se implementen las estrategias propuestas con una planificación adecuada y se adapten constantemente a las necesidades del mercado y los desafíos operativos.

Referencias Bibliográficas

- Abril, I., & Dávila, F. (2019). Plan de negocios para la creación de una empresa proveedora de servicios de inteligencia de negocios dirigida a las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Armijos, L., Campos, A., & Hidalgo, Y. (2020). Study of strategic directing in organizational development in Latinoamerica: A review of literature (2009 - 2018). *Economía y Negocios*, 104-117.
- Baque, L., Viteri, D., Álvarez, L., & Izquierdo, A. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125.
- Bunderson, S., Lofstrom, S., & Van De Ven, A. (2000). Conceptualizing and measuring professional and administrative models of organizing. *Organizational Research Methods*, 3(4).
- Carrera, F., Vaca, A., & Rodas, R. (2019). *Plan de negocios*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Cristancho, G., Ninco, F., Cancino, Y., Alfonso, L., & Ochoa, P. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de Negocios*, 12(26), 41.51.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.
- García, J., Paz, A., & Suarez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 184-197.
- Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: Teorías y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters.
- Hernandez, S. (2006). Administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. *McGraw-Hill*, 10-21.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Vomberg, A. (2022). *Handbook of Market Research*. Springer Cham. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4>
- Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., & Zambrano, S. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 399-406.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I.

- Nova, L., Moreno, S., & Moreno, L. (2020). Strategic Management Models: Exploratory study in manufacturing SMEs in the Sugamuxi Province. *Revista Espacios*, 41(41), 238-252.
- Piguave, V. (2016). *La investigación de mercados: Un desafío en nuestra economía, mirada práctica y creativa*. Manta: Editorial Mar Abierto.
- Pilcher, N., & Cortazzi, M. (2024). 'Qualitative' and 'quantitative' methods and approaches across subject fields: implications for research values, assumptions, and practices. *Qual Quant*(58), 2357-2387. doi:<https://doi.org/10.1007/s11135-023-01734-4>
- Sarango, M., & Jaya, I. (2022). Administrative models in the SMES of the commercial sector in the city of Machala. *Digital Publisher CEIT*, 121-133.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Vargas, A. (2017). *Investigación de Mercados*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.