



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE MERCADOTECNIA**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**TEMA:**

“ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE  
MARKETING 360° EN LA EMPRESA SARI PAPELERÍA POPULAR S.A.,  
CIUDAD DE IBARRA”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título en Licenciatura en  
Mercadotecnia

**Línea de investigación:** Gestión, producción, productividad, innovación y  
desarrollo socioeconómico

**AUTOR:**

Gabriela Sharon Iles Aza

**DIRECTOR:**

Lucia Maribel Pinargote Yépez

**Ibarra – Ecuador 2026**

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR**

Ibarra, 07 de mayo del 2026

MSc. Lucia Maribel Pinargote Yépez

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, con el tema **“ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING 360° EN LA EMPRESA SARI PAPELERÍA POPULAR S.A., CIUDAD DE IBARRA”** mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

MSc. Lucia Maribel Pinargote Yépez

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Iles Aza Gabriela Sharon

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	Análisis de la efectividad de las estrategias de marketing 360° en la empresa Sari Papelería Popular S.A., ciudad de Ibarra
<b>AUTOR (ES):</b>	Iles Aza Gabriela Sharon
<b>FECHA: DD/MM/AAAA</b>	07/05/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciatura de Mercadotecnia
<b>DIRECTOR /ASESOR:</b>	Maribel Pinargote/Rosalba Martínez

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 07 días del mes de mayo de 2026

#### EL AUTOR:

(Firma).....

Nombre: Iles Aza Gabriela Sharon

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por darme la oportunidad de cumplir una de mis metas siendo mi guía, y fortaleza en cada etapa de este proceso.

A mis padres Mariaelena Aza y Ramón Iles por siempre estar alentándome, apoyándome en todo momento, siendo el pilar fundamental en toda mi formación académica y personal. Sus virtudes y valores transmitidos me han permitido conocer el verdadero significado de amor, que han sido la base para convertirte en lo que ahora soy. Esta tesis es también de ellos, ya que, sin ellos no habría sido posible.

A mis hermanos Evelyn Iles y Gabriel Iles, que son lo más importante en mi vida, hemos crecido juntos y superado muchos obstáculos, gracias por siempre estar a mi lado, y nunca dejarme sola. Ustedes iluminan mis días, y cada momento es un regalo que atesoro, no tengo palabras para expresar su incondicional amor, cariño motivación en cada paso de esta jornada. Estoy eternamente agradecida por tenerlos, los amo mucho.

A mis amigos y compañeros que han sido parte de mi vida, gracias por cada momento compartido, cada risa, cada trabajo en equipo y por todo lo que hemos aprendido juntos. Su compañía ha sido esencial, haciendo que este camino sea mucho más liviano y significativo.

A mis tutores y docentes quienes nos alentaron a dar lo mejor de nosotros, sus enseñanzas y orientaciones fueron claves para cumplir con nuestro propósito, su compromiso con la educación es digno de admirar, siempre motivando a realizar un excelente trabajo y por ser parte de la cada meta cumplida exitosamente.

Finalmente, dedico este logro a mí misma, a Sharon que persevero hasta el fin, a la que casi se rinde, pero nunca se detuvo. Por siempre confiar y creer que puedo dar lo mejor de mí, superando cada obstáculo y fortaleciendo mi carácter. Este último paso es símbolo de compromiso, pasión, perseverancia y fuerza que habitan en mí.

Gabriela Sharon Iles Aza.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mis más profundos agradecimientos a Dios, por ser el pilar fundamental, siendo la fuente de sabiduría que han sido esenciales en este camino hacia la culminación de mi carrera universitaria.

A toda mi familia amada por su infinito amor y apoyo incondicional, brindándome motivación, comprensión en cada desafío. Su confianza en mí ha sido mi mayor felicidad y motor de perseverancia para cumplir con mis objetivos

A mi directora Msc. Maribel Pinargote y asesora Msc. Rosalba Martínez su compromiso, conocimiento y orientaciones me permitieron tener una visión clara que marco la diferencia en este proyecto. Gracias por su manera de ser, por cada lección, consejo, observación y sobre todo el impulso hacer un trabajo de calidad; fueron cruciales para el desarrollo y culminación, les agradezco de corazón.

A la casona universitaria, y demás docentes de carrera por darme la oportunidad de ser parte de esta maravillosa institución. Su compromiso con la educación de calidad y desarrollo profesional ha sido una pieza muy importante para mí crecimiento profesional y personal, siendo su compromiso luz que transforma vidas. Estoy realmente agradecida por los conocimientos adquiridos y experiencias vividas, que sin duda son las que me acompañaran en los días venideros.

Finalmente agradezco a cada persona que, de alguna manera, ha contribuido para hacer posible este sueño. Su ayuda, conocimiento y guía fueron imprevisibles para alcanzar esta importante hito en mi vida.

Con sincero aprecio y gratitud.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del problema .....	3
1.2.1 Interpretación del diagrama causa – efecto .....	3
1.3. Objetivos del diagnostico .....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4. Herramientas de análisis situacional estratégico .....	6
1.4.1 Análisis Externo .....	6
1.4.2 Macroentorno.....	6
1.4.3 Microentorno .....	16
1.4.4 Análisis interno.....	19
1.5. Análisis FODA .....	22
1.5.1 Matriz FODA.....	22
1.5.2 Matriz factores claves del éxito .....	24
1.5.3 Matriz priorización de análisis interno .....	24
1.5.4 Matriz priorización análisis externo .....	26
1.5.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	27
1.5.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	28
1.5.7 Interna-Externa .....	29

1.5.8 Cruce Estratégico FODA.....	31
1.6. Identificación del problema diagnóstico.....	32
1.7. Fundamentación teórica.....	33
1.7.1 Marketing tradicional .....	33
1.7.2 Marketing digital .....	34
1.7.3 Marketing 360° y Omnicanalidad.....	34
1.7.4 Efectividad Publicitaria y Métricas .....	37
CAPÍTULO II.....	42
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	42
2.1. Situación del Problema.....	42
2.2. Objetivos.....	43
2.2.1 Objetivo General.....	43
2.2.2 Objetivos Específicos .....	43
2.3. Justificación de la Investigación.....	43
2.4. Aspectos Metodológicos.....	44
2.4.1 Enfoque de Investigación .....	44
2.4.2 Tipos de Investigación.....	45
2.4.3 Método de Investigación .....	46
2.5. Fuentes de Investigación .....	48
2.5.1 Fuentes secundarias .....	48
2.5.2 Fuentes primarias.....	49
CAPÍTULO III .....	50
3. DESARROLLO DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	50
3.1. Fuentes secundarias .....	50
3.1.1 Análisis Internacional .....	50

3.1.2 Análisis Nacional.....	51
3.1.3 Análisis Local .....	52
3.2. Fuentes primarias.....	54
3.2.1 Diseño del Plan Muestral.....	54
CAPÍTULO IV .....	61
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	61
4.1. Desarrollo de resultados .....	61
4.2. Resultados cualitativos .....	61
4.3. Resultados Cuantitativos .....	63
4.3.1 Datos Técnicos .....	63
4.3.2 Hábitos de compra y demanda.....	66
4.3.3 Posicionamiento y competencia .....	70
4.3.4 Entorno digital y marketing 360° .....	74
4.4. Análisis Bivariado .....	77
4.4.1 Relación entre Rango de Edad y Ticket Promedio de Compra .....	78
4.4.2 Relación entre Intención de Uso y Parroquia de Residencia.....	80
4.4.3 Relación entre Conocimiento de Marca y Calificación de Imagen .....	83
4.5. Identificación de la demanda.....	85
4.5.2 Proyección de la demanda .....	87
4.6. Identificación de la oferta .....	87
4.6.2 Proyección de la oferta .....	89
4.7. Demanda Potencial Insatisfecha.....	89
4.8. Análisis comparativo realidad de la empresa vs. resultados del estudio de mercado .....	91
4.8.1 Análisis descriptivo .....	91

4.8.2 Análisis Correlacional .....	92
4.9. Definición de Mercado meta .....	93
4.10. Definición Buyer persona .....	94
4.11. Conclusiones del estudio .....	97
CAPÍTULO V.....	99
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	99
5.1. Conclusiones.....	99
5.2. Recomendaciones .....	100
BIBLIOGRAFÍA .....	101
ANEXOS .....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Isologo Sari Popular.....	1
<b>Figura 2</b> Diagrama causa – efecto .....	4
<b>Figura 3</b> Índice de Precios al Consumidor (IPC) 2024 – 2025.....	9
<b>Figura 4</b> Pirámide poblacional de Ibarra por grupos de edad según sexo .....	10
<b>Figura 5</b> Datos esenciales de la población ecuatoriana .....	11
<b>Figura 6</b> Ecuador digital 2025 .....	12
<b>Figura 7</b> Principales dispositivos de conexión .....	13
<b>Figura 8</b> Fuerzas de Porter.....	17
<b>Figura 9</b> Macro localización.....	19
<b>Figura 10</b> Micro localización.....	20
<b>Figura 11</b> Matriz Interna-Externa.....	29
<b>Figura 16</b> ROPO (Investigación en línea, compra fuera de línea) .....	37
<b>Figura 17</b> Métricas de eficiencia publicitaria digital .....	38
<b>Figura 18</b> KPIs según las etapas del embudo de conversión.....	38
<b>Figura 25</b> Función del Visual Merchandising .....	39
<b>Figura 26</b> Ejemplo de un Customer Experience Management.....	40
<b>Figura 27</b> Ventajas y beneficios del Trade Marketing .....	41
<b>Figura 28</b> Rango de edad vs. Género.....	64
<b>Figura 29</b> Parroquia de residencia .....	65
<b>Figura 30</b> Ocupación .....	66
<b>Figura 31</b> Lugar habitual de compra .....	67
<b>Figura 32</b> Factor determinante de compra.....	68
<b>Figura 33</b> Frecuencia de compra .....	69
<b>Figura 34</b> Ticket promedio .....	70
<b>Figura 35</b> Evaluación del servicio actual.....	71

<b>Figura 36</b> Conocimiento de marca .....	72
<b>Figura 37</b> Percepción de imagen .....	73
<b>Figura 38</b> Comportamiento ROPO .....	74
<b>Figura 39</b> Canal digital preferido .....	75
<b>Figura 40</b> Validación de propuesta .....	76
<b>Figura 41</b> Rango de Edad y Ticket Promedio de Compra.....	80
<b>Figura 42</b> Intención de Uso y Parroquia de Residencia .....	82
<b>Figura 43</b> Conocimiento de Marca y Calificación de Imagen.....	85
<b>Figura 44</b> Imagen de referencia del Buyer Persona.....	95
<b>Figura 45</b> Referencia de Buyer Persona empleando Meta Business Suite .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Matriz cadena de valor .....	20
<b>Tabla 2</b> Matriz FODA.....	22
<b>Tabla 3</b> Matriz factores claves del éxito .....	24
<b>Tabla 4</b> Matriz priorización de análisis interno fortalezas.....	24
<b>Tabla 5</b> Matriz priorización análisis interno debilidades.....	25
<b>Tabla 6</b> Matriz priorización análisis externo oportunidades.....	26
<b>Tabla 7</b> Matriz priorización análisis externo amenazas.....	26
<b>Tabla 8</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	27
<b>Tabla 9</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	28
<b>Tabla 10</b> Población de estudio.....	56
<b>Tabla 11</b> Distribución muestral proporcional .....	58
<b>Tabla 12</b> Estructura técnica de la ficha de observación.....	58
<b>Tabla 13</b> Estructura técnica de la encuesta .....	59
<b>Tabla 14</b> Matriz de Benchmarking Competitivo .....	61
<b>Tabla 15</b> Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.....	77
<b>Tabla 16</b> Cruce entre Rango de Edad y Ticket Promedio de Compra.....	78
<b>Tabla 17</b> Prueba de chi-cuadrado de Rango de Edad y Ticket Promedio de Compra.....	79
<b>Tabla 18</b> Cruce entre Intención de Uso y Parroquia de Residencia .....	81
<b>Tabla 19</b> Prueba de chi-cuadrado de Intención de Uso y Parroquia de Residencia .....	82
<b>Tabla 20</b> Relación entre Conocimiento de Marca y Calificación de Imagen .....	83
<b>Tabla 21</b> Prueba de chi-cuadrado de Conocimiento de Marca y Calificación de Imagen .....	84
<b>Tabla 22</b> Proyección de la Demanda Potencial del Mercado Digital .....	87
<b>Tabla 23</b> Estimación de la Oferta Monetaria de la Competencia .....	88
<b>Tabla 24</b> Proyección de la Oferta de la Competencia .....	89

**Tabla 25** Balance de Demanda Satisfecha vs. Insatisfecha (2026 - 2030)..... 90

## **RESUMEN**

El presente trabajo surge ante un decrecimiento de los ingresos anuales del 17,6% reportado por Sari Papelería Popular S.A. Originado en un modelo operativo tradicional obsoleto para las demandas del entorno digital actual. El objetivo general del trabajo fue analizar la efectividad de las estrategias de marketing 360° para fortalecer la competitividad y sostenibilidad financiera de una organización en la ciudad de Ibarra. La investigación se basó en un enfoque mixto, utilizando observación directa con la técnica de cliente fantasma y la aplicación de 384 encuestas a la población económicamente activa. Los datos de la encuesta fueron procesados por medio de estadística descriptiva e inferencial en el software SPSS. Los resultados más significativos evidencian una lacra de canales de venta digitales según el 52,60% de los consumidores y una demanda insatisfecha proyectada por 8,1 millones de dólares al año. A nivel de mercadotecnia, se identificó un mercado meta estratégico: profesionales de 25-39 años con frecuencia de compra intensiva de 15 visitas al año y un ticket promedio de \$30,42. Se concluye que la empresa carece de competitividad a nivel operativo debido a la obsolescencia de sus sistemas; por lo tanto, la implementación de un sistema omnicanal a través de WhatsApp y Retiro Express ofrece una solución con un 65,36% de aceptación y alta viabilidad comercial. La transición al marketing digital es inevitable para capturar el excedente de demanda y establecer la categoría a largo plazo.

**Palabras clave:** Marketing 360°, Estrategia digital, Comportamiento del consumidor, Demanda insatisfecha, Omnicanalidad, Rentabilidad.

## **ABSTRACT**

This research originates from a fall of 17.6% in annual income of Sari Papelería Popular S.A. This decrease has been caused by its traditional operating model which is not able to satisfy the requirements in a digital age. The overall goal was to study the effectiveness of marketing strategies 360° market, to increase competitiveness and financial sustainability of the company in the city of Ibarra. The methodology has been implemented through a mixed design using non-participant direct observation via the mystery shopper technique and 384 surveys for an economically active population, whose data were analyzed with descriptive statistics in addition to inferential procedure with software SPSS. The most significant results indicate that 52.60% of consumers perceive digital channels' absence as the sector's main shortcoming, revealing a potential unmet need which corresponds to US\$8.1 million annually. In addition, a very strategic market window was identified for 25-39 years old professionals with intensive consumption of 15 visits per year and average ticket of \$30.42. It is concluded that operational obsolescence of the company brings a competitive gap and that implementing an omnichannel ecosystem based on WhatsApp with Express Pickup, it's a high commercial potential solution (65.36%). The shift to digital marketing is necessary to harvest the excess demand and maintain brand presence in the long run.

**Keywords:** 360° Marketing, Digital strategy, Consumer behavior, Unsatisfied demand, Omnichannel, Profitability.

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1. Antecedentes

Sari Papelería Popular Sociedad Anónima tiene sus raíces en la dinámica comercial de la provincia de Imbabura hace aproximadamente 40 años. La empresa nació como un emprendimiento familiar impulsado por la visión de la Sra. Sarita Rodríguez, iniciando sus operaciones como un pequeño bazar situado en las calles Av. Pérez Guerrero y Bolívar, en el centro de la ciudad de Ibarra (Sari Papelería Popular S.A., s.f.). Desde sus inicios, la organización estableció una filosofía de servicio fundamentada en la atención personalizada, la calidad y precios competitivos, alineándose desde temprana edad con la vocación comercial que caracteriza a la capital imbabureña.

La trayectoria de la empresa se ha caracterizado por un crecimiento sostenido que demandó una expansión estratégica. Un hito determinante ocurrió en el año 2011, cuando trasladó sus operaciones a su ubicación actual en la intersección de la Av. Mariano Acosta y Av. Jaime Rivadeneira (Sari Papelería Popular S.A., s.f.). Esta decisión no fue aislada, sino que respondió a la configuración de Ibarra como un nodo de articulación regional y comercial, tal como lo describe el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del cantón, el cual identifica al comercio como una de las principales actividades económicas que dinamizan la Zona 1 (GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, 2021).

#### Figura 1

*Isologo Sari Popular*



Nota. Imagen tomada de <https://www.saripopular.ec/>.

Para responder a estas exigencias territoriales, la empresa se constituyó legalmente el 30 de enero de 2012, evolucionando de un negocio personal a una Sociedad Anónima (Sari Papelería Popular S.A., 2023). Gracias a esta formalización pudo instaurar una estructura organizativa que cuenta con Junta General de Accionistas y Gerencia General, lo que la integra al entramado empresarial formal que, según el PDOT de Imbabura, es crucial para el desarrollo económico de la provincia, dada la fuerte presencia del empleo en el sector de servicios, situación considerada como riesgosa por el GAD Provincial de Imbabura (GAD Provincial de Imbabura, 2018).

En cuanto a la proyección de desarrollo de la empresa, también es ambiciosa. Según su Visión anual 2029, tiene que “ser una empresa líder en la venta de suministros escolares y de oficina en el norte del país” (Sari Papelería Popular S.A., s.f.). Al respecto, esta expectativa de la empresa se corresponde con el Plan Nacional Actual de desarrollo en el período 2025-2029, donde una prioridad es el fomento de la producción y el comercio, el impulso de la libertad de la inversión y la experiencia privada del sector como un generador de empleo y la modernización económica (Secretaría Nacional de Planificación, 2025).

Sin embargo, a pesar de la larga historia del éxito de la empresa y la clara misión y objetivos locales y nacionales, la situación financiera actual representa un desafío crítico. La revisión de los resultados financieros de la empresa ofrece una contradicción de los resultados de liderazgo y los últimos descubrimientos. Los ingresos de actividades ordinarias también disminuyen, desde el monto de 3,626,335.00 dólares americanos en el año 2022 hasta 3,467,620.52 dólares americanos en 2023 (Sari Papelería Popular S.A., 2023), Esta disminución se profundiza en el año 2024 y alcanza 2,987,942.00 dólares americanos en 2025 (Sari Papelería Popular S.A., 2025).

Esta contracción es alarmante si se tiene en cuenta que el PDOT de Ibarra advierte sobre una alta concentración de actividades comerciales, lo que implica un mercado saturado y muy competitivo (GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, 2021). Sin embargo, en el período de tiempo más corto y complicado para la empresa, entre 2022 y 2024, la empresa redujo su gasto en Promoción y Publicidad de \$22,753.00 a apenas \$12,382.91 (Sari Papelería Popular S.A., 2025). Esta falta de esfuerzo promocional en un mercado ya saturado legitima la necesidad urgente de este estudio: es vital analizar la efectividad de las estrategias de marketing 360° para determinar si la desconexión a un mercado arropado no se debe a una falta crucial de comunicación frente a la competencia local y desafíos económicos nacionales.

## **1.2. Definición del problema**

En vista de lo anterior, y a fin de delimitar con precisión nuestra problemática, se utilizó la técnica de diagrama de Causa y Efecto, conocida como Ishikawa. Por consiguiente, se determinó como nodo central, la baja efectividad de las estrategias de Marketing 360° en Sari Papelería Popular S.A. La presencia de esta aseveración se debe a una sólida base de hechos financieros: los ingresos por actividades ordinarias descendieron un 17,6% de 2022 al cierre del 2024. Aunque es cierto que los medios son variados, la ejecución padece patológicamente de planificación. Es decir, la empresa ejecuta lo que está registrado, lo cual se asemeja mucho más a lo que Altamirano (2022) llama en su investigación “acciones aisladas”, que contraponen cualquier posibilidad de un crecimiento sostenido.

El análisis causal determinó que la desconexión entre el entorno digital y físico, sumada a una reducción drástica en la inversión publicitaria ha generado una propuesta de valor débil. La falta de métricas integradas y la ausencia de homogeneidad en los mensajes provocan que las acciones tácticas no generen el retorno esperado, definiendo el problema como una incapacidad operativa y estratégica para gestionar la omnicanalidad, tal como lo mencionan Dorado y Pérez (2022). al señalar la necesidad de una lógica de medición (KPIs) para evitar la pérdida de competitividad

### **1.2.1 Interpretación del diagrama causa – efecto**

Es importante realizar una correcta interpretación de la relación causa efecto, por esta razón a continuación se presenta un diagrama con sus estructuras (Métodos, Medición, Mano de Obra y Materiales) incide directamente en el problema central: la baja efectividad de las estrategias de Marketing 360°, cuyo efecto tangible es la reducción del 17.6% en los ingresos ordinarios de la empresa.

**Figura 2**

*Diagrama causa – efecto*



*Nota.* Organizador gráfico elaborado a partir de la información interna de la empresa.

- Medios y canales: existe una ruptura crítica entre los entornos online y offline. La falta de coordinación operativa provoca que los canales físicos (punto de venta) y digitales (redes sociales) funcionen como silos independientes en lugar de un ecosistema integrado. Esta desconexión impide la omnicanalidad real, un fallo que Cadena (2024). identifica como una debilidad fundamental en el comercio local de Bienster, donde la ejecución desigual de las comunicaciones disminuye la propia frecuencia efectiva de los impactos publicitarios y limita las oportunidades de tráfico variable a la tienda.
- Segmentación: se evidencia la falta de un Buyer Persona definido, lo que resulta en segmentación generalizada. Al no identificar los ofensores de compra de clientes objetivo desde Ibarra, los mensajes son mordidos a audiencias irrelevantes. Estos reducen la utilidad de Alcance de campañas, frenando optimización de los recursos y la habilidad de identificar oportunidades en el mercado. Cadena 2024 menciona estas como fundamentales en la mejora de ROI y el fortalecimiento general de la posición competitiva.
- Contenido: La narrativa de la marca no se diferencia ni se vuelve relevante por temporadas. Las publicaciones no cuentan con una propuesta de valor que difiera a través de las etapas del embudo de conversión . Tal vulnerabilidad de contenido daña la calidad de interacción con el cliente y no permite maximizar las campañas ni fidelizar al usuario, lo que Callan et al. (2025) sugieren que es la función primordial del marketing integral para atender las verdaderas necesidades del consumidor.
- Medición: se evidencia la ausencia de KPIs ya que, al desconocerse a qué canal de ventas atribuir las ventas reales, se contraría la lógica de las mediciones y analítica

web de Dorado y Pérez (2022) que indican cómo se mide el tráfico, la visibilidad y cuánto se está vendiendo lo cuál obliga a la gerencia actual a tomar decisiones subjetivas a través de la intuición, generando así un malgasto de recursos al funcionar sin un embudo de conversión claramente definido.

- Presupuesto: la asignación de recursos financieros sigue la lógica de inercia y no está unificada por objetivos estratégicos claramente identificados, como recomienda Altamirano (2022) para asegurar la sostenibilidad. Esta administración reactiva es observable en los estados financieros auditados y se manifiesta por una disminución, en términos absolutos, del 45.5% en “ Promoción y publicidad ”. Esta categoría se redujo de \$22,753.00 en 2022 a solo \$12,382.91 en 2024, y esta disminución importante limita en gran medida la flexibilidad de respuesta de la organización en un mercado sobresaturado.
- Talento humano: Debilidades en la estructura del equipo. La presencia de roles difusos impide la ejecución sustentable de la estrategia. La inexistencia de un responsable definido con metas de conversión repartidas entre el área comercial y de marketing conduce a la dilución del esfuerzo y, por consiguiente, la mejora constante. La falta de unidad interna empeora la incapacidad general del sistema, confirmando la afirmación de Cadena (2024) acerca de cómo la gestión del talento afecta directamente la operatividad de un consultorio 360°.

### **1.3. Objetivos del diagnostico**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la efectividad de las estrategias de Marketing 360° en la empresa Sari Papelería Popular S.A., mediante un diagnóstico situacional del macro y microentorno, para determinar los factores que inciden en su posicionamiento y volumen de ventas.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del macro y microentorno de Sari Papelería Popular S.A., mediante la aplicación de las matrices PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y Cadena de Valor, para identificar las oportunidades y amenazas que condicionan su desempeño comercial.
- Evaluar la gestión estratégica interna, utilizando la matriz FODA.

- . Fundamentar teóricamente las variables de Marketing 360°, omnicanalidad y comportamiento del consumidor, a través de la revisión bibliográfica para el sustento científico de la investigación.

#### **1.4. Herramientas de análisis situacional estratégico**

##### **1.4.1 Análisis Externo**

##### **1.4.2 Macroentorno**

Para desarrollar este apartado se empleó el análisis PESTEL, mismo que estudia el macroentorno que rodea a la empresa, así como los factores que pueden influir o afectar el progreso de sus actividades económicas. Estos factores se clasifican en Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, también conocidos como análisis PEST (por sus siglas en inglés). Al evaluar estos aspectos, la empresa obtiene una comprensión más profunda del contexto en el que opera y puede anticipar desafíos y oportunidades para tomar decisiones estratégicas informadas (Valero, 2020).

Es pertinente manifestar que da una base muy sólida para el desarrollo de las diferentes estrategias de Marketing permitiendo de esta manera a la organización aprovechar sus fortalezas internas y las diferentes oportunidades, a la vez que poner en marcha los desafíos de mercado. Además, a través de este análisis se puede inferir grandes soluciones empresariales en función de las necesidades de los clientes ampliando las capacidades del talento humano (Moreno, 2024).

##### ***1.4.2.1 Político***

El análisis del entorno político considera el impacto de las intervenciones gubernamentales, la regulación del gobierno local y los planes de desarrollo en la funcionalidad de Sari Papelería Popular S.A. Incluye las variables que se identifican a partir del plan nacional de desarrollo 2025-2029, de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial PDOT de Imbabura y Ibarra.

El entorno político y normativo configura un entorno de dualidad para la operatividad comercial de Sari Papelería Popular S.A., en tanto oportunidades de demanda institucional y amenazas regulatorias. Por un lado, la planificación territorial reconoce a la ciudad de Ibarra como un centro de jerarquía funcional “Muy Alta” y el eje articulador de la Zona 1, concentrando la máxima parte de servicios administrativos, gubernamentales y educativos de la región (GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, 2021). La centralización de la

Gobernación, ministerios desconcentrados de diversos sectores y universidades en la ciudad asegura un flujo de trámites y gestión administrativa que requiere de suministros de oficina y papelería técnica de manera recurrente.

Sin embargo, esta dinámica de administración integral enfrenta un cambio radical debido a la política de modernización del Estado. La Política Nacional de Desarrollo 2025-2029 promueve el enfoque de "Gobierno Electrónico" y la política de "Cero Papel", orientada a la digitalización total de trámites para reducir la burocracia (Consejo Nacional de Planificación, 2025). Por tanto, para una papelería estándar, esto se considera una amenaza crítica para su negocio principal de reproducción y venta de formularios. Sin embargo, los documentos de planificación local también mitigan el riesgo haciendo su inclusión digital, ya que, aunque es fomentado, todavía hay una brecha tecnológica entre los ciudadanos (GAD Provincial de Imbabura, 2018). Esta es la oportunidad para que la empresa cambie a un centro de servicios digitales debido a la demanda híbrida de los ciudadanos, que todavía necesitan consultas personales para trabajar con las plataformas estatales.

En el ámbito de la contratación pública, el marco político actual favorece la sostenibilidad y el fomento a la Economía Popular y Solidaria. El gobierno central ha establecido metas para incrementar las "compras públicas sostenibles", lo que otorga preferencia a proveedores que ofrezcan insumos ecológicos o biodegradables (Consejo Nacional de Planificación, 2025). Si la empresa alinea su inventario con estos criterios, podría acceder a nichos preferenciales de venta al Estado. A pesar de ello, el diagnóstico cantonal advierte sobre ineficiencias y debilidades institucionales en los procesos de contratación pública local (GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, 2021), lo que representa un riesgo operativo para la empresa; vender al sector público local podría implicar enfrentarse a retrasos en los pagos o procesos burocráticos engorrosos que afectarían la liquidez de la organización.

Finalmente, la gobernanza local presenta desafíos relacionados con el control del espacio público y la seguridad jurídica. A pesar de la existencia de normativas, los diagnósticos territoriales reconocen la persistencia de actividades informales y un débil control sobre el comercio autónomo (GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, 2021). Esta situación se traduce en una amenaza directa durante las temporadas de alta demanda escolar, donde la competencia desleal de ventas ambulantes —que operan sin la carga tributaria y normativa de los negocios formales— puede erosionar la cuota de mercado de la empresa. Sumado a esto, la percepción de inestabilidad normativa y burocracia local genera incertidumbre sobre la obtención de permisos de funcionamiento, exigiendo a la empresa una

vigilancia constante sobre los cambios regulatorios municipales.

#### ***1.4.2.2 Económico***

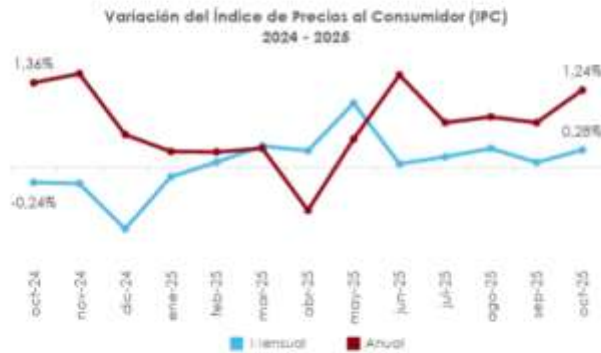
El análisis del entorno económico devela una tensión crítica entre las políticas de reactivación proyectadas en la planificación estatal y la realidad recesiva que enfrenta el territorio. Desde la perspectiva macroeconómica, el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 establece como eje prioritario el fortalecimiento de la economía de libre mercado, buscando incentivar la inversión privada y la modernización del comercio como motores de empleo. Sin embargo, esta visión de crecimiento se confronta con las previsiones fiscales conservadoras de la Proforma Presupuestaria 2025, que estima un crecimiento modesto del PIB y una inflación promedio del 2.7%, lo que sugiere que el impulso político aún no se traduce en una dinamización efectiva del consumo en los hogares.

Al aterrizar en la realidad local, los instrumentos de planificación territorial confirman la alta dependencia del sector comercial. El PDOT de Ibarra (2020-2040) diagnostica una economía cantonal fuertemente "terciarizada", donde el comercio al por mayor y menor constituye la principal fuente de ingresos urbanos, pero advierte sobre una saturación del mercado y una alta vulnerabilidad ante choques externos. Este diagnóstico estructural se ve agravado por la coyuntura actual: según el Boletín de Cifras del Sector Productivo, la provincia de Imbabura registró una contracción del -3.5% en sus ventas. Esta cifra valida la advertencia del PDOT sobre la fragilidad del tejido comercial local: Ibarra es un nodo de servicios que, al enfrentar una recesión regional, deja a empresas como Sari Papelería operando en un mercado que se achica.

**Figura 3**

*Índice de Precios al Consumidor (IPC) 2024 – 2025*

### Índice de Precios al Consumidor (IPC) 2024 - 2025



La inflación anual a octubre de 2025 fue 1,24%; mientras que, la inflación mensual, es decir, la variación de precios en el último mes, fue de 0,28%.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

*Nota.* Imagen tomada del sitio web <https://ccq.ec/ccq-analytics/informes/?GUI=17>.

El factor precio ejerce una presión constante sobre la competitividad y el bolsillo del cliente. El informe de inflación de la Cámara de Comercio de Quito (2025) detalla que, si bien el índice general se mantiene estable, existen presiones inflacionarias focalizadas en los bienes transables (productos importados o comercializables). Esto genera un doble impacto negativo para la empresa:

- Encarecimiento de inventario: Aumenta el costo de reposición de suministros de oficina y tecnología importada.
- Restricción del gasto familiar: Al encarecerse la vida, el consumidor de Ibarra prioriza la canasta básica alimenticia, desplazando la compra de artículos de papelería, arte o bazar a un segundo plano.

La convergencia de estos factores explica el deterioro financiero de la empresa. La caída del 17.6% en los ingresos de Sari Papelería (de \$3.6M en 2022 a \$2.9M en 2024) no es un hecho aislado, sino la consecuencia directa de operar en un cantón con alta saturación comercial (PDOT Ibarra) dentro de una provincia en recesión (-3.5%) y con consumidores sensibles a la inflación. La reducción del presupuesto de marketing en un 45.5% por parte de la empresa resulta, en este contexto, una estrategia contraproducente; en una economía local estancada, la única forma de sostener las ventas es arrebatando cuota de mercado a la competencia mediante estrategias agresivas de valor, tal como sugiere el enfoque de

competitividad del Plan Nacional.

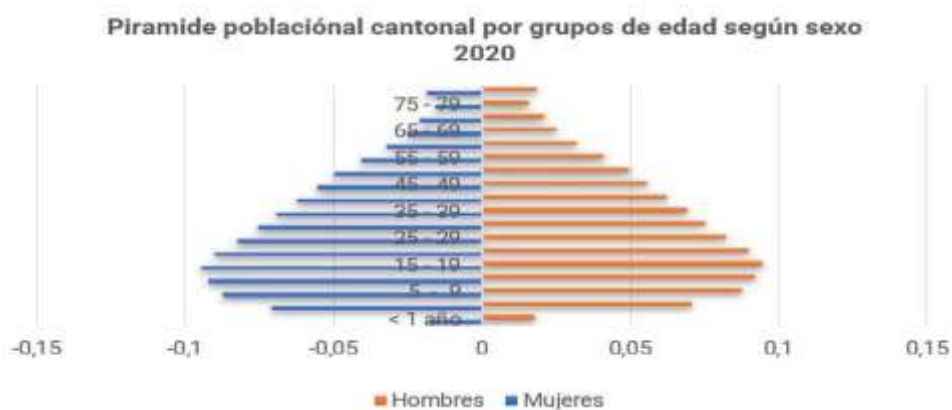
El entorno económico se configura como una Amenaza Alta. A pesar de que el Plan Nacional y los PDOTs promueven el comercio formal, la realidad estadística (caída de ventas provinciales e inflación en bienes transables) impone un escenario restrictivo. La recuperación de Sari Papelería no vendrá por la inercia del mercado, sino por su capacidad para optimizar recursos y generar una propuesta de valor Marketing 360° que justifique el gasto del consumidor en un entorno de liquidez restringida.

### 1.4.2.3 Social

El entorno socio-cultural de Ibarra experimenta una reconfiguración estructural que impacta directamente en el modelo de negocio de Sari Papelería Popular S.A. Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) del Cantón Ibarra, la ciudad se ha consolidado como el "nodo educativo" de la región norte, caracterizada por una alta densidad de población estudiantil universitaria y técnica. Esta vocación territorial define un perfil demográfico predominantemente joven, cuya dinámica de vida y consumo gira en torno a los ciclos académicos, generando picos de demanda estacional que constituyen una oportunidad de mercado natural pero exigente.

#### Figura 4

*Pirámide poblacional de Ibarra por grupos de edad según sexo*



*Nota.* Imagen tomada de (GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, 2021).

Sin embargo, el comportamiento de este segmento demográfico ha mutado hacia una "cultura digital" irreversible. El reporte Digital 2025: Ecuador revela que la penetración de internet alcanza al 83.7% de la población, con una conectividad móvil del 98.8%. Socialmente, esto implica que el estudiante y el profesional ibarreño han adoptado un estilo de vida "híbrido", donde la interacción social y la decisión de compra se gestan en plataformas

digitales (redes sociales) antes de materializarse en el punto de venta físico. La ausencia de la marca en estos espacios de convivencia digital genera una desconexión cultural con su público objetivo, que valora la inmediatez y la presencia omnicanal como estándares básicos de servicio.

## Figura 5

*Datos esenciales de la población ecuatoriana*



*Nota.* Imagen tomada de (Data Reportal, 2025).

Paralelamente, la estructura social enfrenta presiones económicas que han modificado la psicología del consumidor. El informe de inflación de la Cámara de Comercio de Quito evidencia un encarecimiento en bienes transables que ha erosionado el poder adquisitivo familiar. En una provincia donde el PDOT de Imbabura señala la necesidad de mejorar los ingresos por empleo pleno, las familias han transitado de un consumo tradicional a un "consumo racional". La lealtad hacia marcas históricas ha sido desplazada por una conducta pragmática orientada al ahorro y la comparación de precios, castigando socialmente a las empresas que no comunican una opuesta de valor económica clara.

Finalmente, la contracción del 17.6% en los ingresos de la empresa es el reflejo tangible de este desajuste sociocultural. Mientras la sociedad ibarreña evoluciona hacia patrones de comportamiento digitales, inmediatos y financieramente cautelosos, la gestión de la empresa se ha mantenido estática. La reducción de la inversión publicitaria en un contexto social que exige visibilidad y empatía económica ha profundizado la brecha entre la oferta de la empresa y las nuevas expectativas de vida de su mercado natural.

El entorno sociocultural presenta una dualidad crítica: una oportunidad demográfica

robusta amenazada por un cambio de comportamiento (digitalización y racionalidad del gasto) que la empresa no ha logrado interpretar. La estrategia de Marketing 360° se valida no solo como herramienta comercial, sino como un mecanismo de reconexión social para adaptar la marca al estilo de vida del consumidor contemporáneo de Ibarra.

#### 1.4.2.4 Tecnológico

El entorno tecnológico configura un escenario de disrupción acelerada que exige la modernización inmediata del modelo de negocio de Sari Papelería Popular S.A. Según el reporte Digital 2025: Ecuador, el país cuenta con una infraestructura de conectividad robusta, alcanzando 15.2 millones de usuarios de internet (83.7% de penetración) y 17.9 millones de conexiones móviles celulares, lo que representa un 98.8% de la población total.

Esta masificación tecnológica, validada localmente por el PDOT de Ibarra que promueve la expansión de zonas WiFi y la alfabetización digital, ha eliminado las barreras de acceso a la información, otorgando al consumidor el poder de comparar precios y catálogos en tiempo real desde su dispositivo móvil.

#### Figura 6

*Ecuador digital 2025*



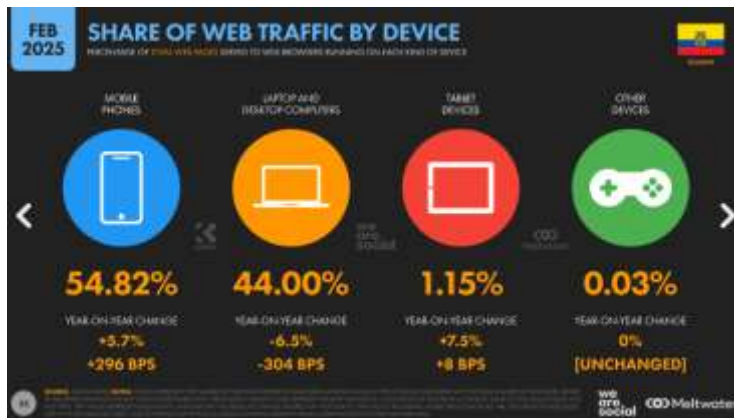
*Nota.* Imagen tomada de (Data Reportal, 2025).

Esta infraestructura habilitante ha transformado los canales de comercialización. El Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 establece como política de Estado el impulso a la economía digital y el comercio electrónico como mecanismos de eficiencia productiva. En este contexto, las plataformas sociales no son solo medios de ocio, sino ecosistemas transaccionales: el 74% de la población es usuaria activa de redes sociales. Para el sector retail en Ibarra, esto implica que la "vitrina digital" (Instagram, WhatsApp Business, TikTok)

tiene un tráfico potencial inmensamente superior a cualquier vitrina física en la Av. Mariano Acosta. La ausencia de una estrategia tecnológica integrada (360°) por parte de la empresa significa desperdiciar el canal de mayor alcance y menor costo marginal disponible en el mercado.

## Figura 7

*Principales dispositivos de conexión*



*Nota.* Imagen tomada de (Data Reportal, 2025).

Sin embargo, la tecnología también presenta amenazas de obsolescencia. La automatización de procesos y la tendencia hacia la digitalización de documentos impulsada por el gobierno reduce la demanda de insumos tradicionales de oficina. A su vez, la falta de implementación de herramientas de análisis de datos (Big Data o CRMs básicos) por parte de la empresa impide la personalización de la oferta. Mientras los competidores digitales utilizan algoritmos para fidelizar clientes, la reducción de la inversión de Sari Papelería sugiere un rezago tecnológico interno que limita su capacidad para entender y predecir el comportamiento de su mercado.

El entorno tecnológico representa una Amenaza de Obsolescencia si la empresa mantiene su inercia actual, pero una Oportunidad de Expansión si decide actuar. La infraestructura (internet y móviles) ya está instalada en la ciudad; el desafío para Sari Papelería es adoptar las herramientas digitales necesarias para montar su estrategia 360° sobre esa autopista tecnológica ya existente, cerrando la brecha entre un consumidor hiperconectado y una gestión comercial analógica.

#### ***1.4.2.5 Ecológico***

El cuidado a la naturaleza es fundamental y requiere muchas políticas organizacionales para que den efecto, en este sentido, el Marketing 360 debe respetar estas normas ecológicas lo cual para su desarrollo debe mantener el cuidado del entorno y la comunicación no debe ser saturada bajo ningún punto de vista y debe mantener políticas de reutilización (Ching, 2025).

El entorno ecológico impone una redefinición de los patrones de consumo y producción, impulsada tanto por normativas estatales como por una creciente conciencia ciudadana. El Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 establece como eje transversal la transición hacia una "Economía Circular" y la descarbonización, promoviendo modelos de negocio que minimicen residuos y fomenten el reciclaje. Para una empresa comercializadora de papel y suministros plásticos, esto representa una presión regulatoria inminente sobre el uso de empaques de un solo uso y la gestión de desechos, obligando a la adopción de prácticas sostenibles para evitar sanciones o barreras normativas futuras.

A nivel territorial, la exigencia es aún mayor debido a la identidad de la provincia. El PDOT de Imbabura estructura su desarrollo bajo la marca de "Geoparque Mundial de la UNESCO", priorizando la conservación del patrimonio natural y el turismo sostenible. Operar en un Geoparque implica que la licencia social para funcionar depende del compromiso ambiental de la empresa. En este contexto, la comercialización de productos tradicionales (no biodegradables) puede generar rechazo en un consumidor local que valora la preservación de su entorno, mientras que la introducción de líneas de productos ecológicos (papel reciclado, tintas vegetales, útiles biodegradables) se convierte en un diferenciador competitivo de alto valor.

Asimismo, la gestión urbana de Ibarra enfrenta desafíos en el manejo de residuos sólidos. El PDOT Cantonal identifica la necesidad de optimizar la recolección y reducir la generación de basura en zonas comerciales. Esto abre una oportunidad de "Green Marketing" para Sari Papelería: liderar campañas de reciclaje de cuadernos usados o tecnología obsoleta (e-waste) en sus puntos de venta. Esta acción no solo alinearía a la empresa con las metas municipales, sino que generaría tráfico a la tienda y contenido valioso para su estrategia de comunicación 360°, posicionando a la marca como un actor responsable.

El entorno ecológico presenta una Oportunidad de diferenciación. En un mercado saturado de productos genéricos, la sostenibilidad es el nuevo estándar de calidad. La amenaza radica en la inacción: si la empresa no integra criterios ambientales en su catálogo y

no comunica sus iniciativas verdes, quedará expuesta ante normativas restrictivas y un consumidor cada vez más "eco-consciente".

#### ***1.4.2.6 Legal***

El entorno legal establece el marco regulatorio que condiciona la implementación de nuevas estrategias comerciales, especialmente aquellas vinculadas a la transformación digital y la gestión de datos. Tal como lo menciona Ortega (2019), es fundamental tener una comprensión clara de la normativa vigente en Ecuador para regular las actividades transaccionales en internet. Para Sari Papelería Popular S.A., que busca potenciar su canal de ventas tecnológicas y escolares mediante una estrategia 360°, el cumplimiento de estas leyes no es opcional, sino un requisito operativo para garantizar la sostenibilidad y evitar contingencias jurídicas.

A continuación, se detallan los cuerpos legales críticos y su impacto directo en la gestión de la empresa:

- Normativa de Comercio y Transacciones Digitales La Ley de Comercio Electrónico (2002) constituye la base jurídica para la validez de los contratos digitales. Para Sari Papelería, esto implica que cualquier venta realizada a través de WhatsApp, redes sociales o catálogo web tiene plena eficacia jurídica, obligando a la empresa a emitir comprobantes electrónicos y cumplir con las garantías de ley, tal como si fuera una venta física. Asimismo, la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2015) regula el acceso a los servicios de red, garantizando la infraestructura necesaria para que la empresa mantenga sus canales de atención digital operativos y estables.
- Protección de Activos Intangibles y Datos En el desarrollo de una estrategia de marketing, la gestión de la información es el activo más sensible. La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021) referenciada en el contexto de la protección al usuario impone obligaciones estrictas sobre cómo la empresa recopila y trata la información de sus clientes (padres de familia, estudiantes, empresas). Sari Papelería debe implementar protocolos de consentimiento informado antes de enviar publicidad (mailing, mensajes) para evitar sanciones. Paralelamente, la Ley de Propiedad Intelectual (2015) protege los derechos de marca y contenido digital; esto blindo a la empresa ante el plagio de sus campañas gráficas, pero también le exige verificar que no infrinja derechos de terceros en sus publicaciones en redes sociales.
- Seguridad y Transparencia Finalmente, el marco punitivo y de transparencia es un

factor de vigilancia constante. El Código Orgánico Integral Penal (COIP, 2014) tipifica los delitos informáticos, lo que obliga a la empresa a invertir en ciberseguridad para proteger las transacciones de sus clientes ante fraudes digitales.

Complementariamente, la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (2004) fomenta un entorno de claridad comercial, exigiendo que la empresa comunique sus precios, stock y condiciones de manera veraz en todos sus canales, evitando la publicidad engañosa que podría derivar en reclamos ante la Defensoría del Pueblo.

El entorno legal se configura como una Amenaza de Cumplimiento que puede transformarse en una Oportunidad de Confianza. Si Sari Papelería se alinea rigurosamente a la Ley de Protección de Datos y Comercio Electrónico, se diferenciará de la competencia informal (que no cumple estas normas) y generará un entorno seguro para que el consumidor ibarreño realice compras digitales sin miedo.

### **1.4.3 Microentorno**

Las 5 fuerzas de Porter se denominan así en honor a su creador, Michael Porter y proporcionan una herramienta valiosa para comprender la posición de una empresa en el mercado y anticipar tendencias futuras. Para Michaux y Cadiat (2016) estas fuerzas obligan a enfocar el análisis en aspectos clave, como los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos entrantes y la competencia. Al comprender cómo estas fuerzas interactúan, las empresas pueden desarrollar estrategias efectivas para mantener su competitividad y adaptarse a un entorno empresarial dinámico.

## Figura 8

### Fuerzas de Porter



Nota. Adaptación propia.

La evaluación de la estructura industrial mediante el modelo de Porter evidencia que Sari Papelería Popular S.A. se desenvuelve en un sector con una rentabilidad estructural comprometida.

En primera instancia, la rivalidad entre competidores se cataloga como ALTA. Los instrumentos de planificación territorial de Ibarra advierten sobre una saturación comercial en el casco urbano, donde la oferta de suministros escolares y de oficina abunda tanto en el segmento formal como en el informal (GAD Municipal de San Miguel de Ibarra, 2021). Esta densidad de oferentes fuerza a la organización a participar en una constante pugna de precios, situación agravada por la escasa diferenciación del producto básico. La contracción del 17.6% en los ingresos ordinarios al cierre de 2024 es la prueba tangible de que la intensidad competitiva está erosionando la cuota de mercado, un escenario que se vuelve más crítico ante la reducción del 45.5% en el presupuesto destinado a la visibilidad de marca (Sari Papelería Popular S.A., 2025).

Respecto al poder de negociación de los proveedores, la fuerza se sitúa en un nivel MEDIO-ALTO. Al depender de fabricantes multinacionales e importadores de tecnología, la empresa posee un margen de maniobra limitado para influir en los costos de adquisición. El

reporte de inflación de la Cámara de Comercio de Quito (2025) identifica presiones al alza en los bienes transables, lo que encarece la reposición de inventarios. Sin una estrategia comercial que asegure una alta rotación de stock, la compañía queda expuesta a una compresión de sus márgenes operativos, dado que trasladar estos aumentos al precio final resulta complejo en un mercado recesivo.

Por su parte, el poder de negociación de los clientes es ALTO y determinante. El comprador actual posee un control casi absoluto sobre la transacción, impulsado por dos vectores: la restricción presupuestaria y el acceso a la información. La inflación ha elevado la sensibilidad al gasto en los hogares, mientras que la masiva conectividad móvil del 98.8% faculta al usuario para comparar cotizaciones en tiempo real sin desplazarse físicamente (Kemp, 2025). La inexistencia de costos de cambio —el consumidor puede elegir otro proveedor sin penalización— fragiliza la lealtad, la cual depende ahora casi exclusivamente de la percepción de valor y conveniencia, áreas donde la gestión actual de la empresa presenta vulnerabilidades.

En cuanto a la amenaza de nuevos entrantes, el nivel se considera MEDIO-ALTO, dinamizado por la economía digital. Aunque las barreras para establecer un local físico en la zona de la Av. Mariano Acosta son significativas debido a costos de arrendamiento y permisos municipales, los obstáculos para ingresar al canal digital son prácticamente nulos. El auge del comercio electrónico facilita la irrupción de micro-competidores que operan mediante redes sociales o marketplaces, ofreciendo logística de entrega ágil con una estructura de costos mínimos. Estos actores "invisibles" drenan las ventas de la papelería tradicional, especialmente en nichos de tecnología y regalos, sin asumir la carga tributaria de un negocio formal.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos se define como MEDIA, aunque con una tendencia creciente. El principal desafío no proviene de artículos análogos, sino de la desmaterialización de procesos. La política estatal de "Cero Papel" y la digitalización de trámites educativos reducen estructuralmente la demanda de formularios y servicios de reproducción, que conforman el núcleo histórico del negocio (Consejo Nacional de Planificación, 2025). Si bien el insumo físico mantiene su vigencia, la curva de demanda a largo plazo es decreciente, obligando a la firma a diversificar su portafolio hacia categorías menos susceptibles a la virtualización, como el arte o los suministros técnicos.

El diagnóstico confirma que el sector presenta amenazas sustanciales en cuatro de las

cinco fuerzas, configurando un escenario de baja atractividad para organizaciones que compiten únicamente por precio. La sostenibilidad de Sari Papelería se encuentra bajo presión por una competencia saturada, clientes empoderados y nuevos actores digitales. En este contexto, la implementación de una estrategia de Marketing 360° trasciende lo operativo para convertirse en una herramienta de supervivencia, indispensable para erigir barreras de fidelización y mitigar el poder de negociación del cliente a través de una experiencia omnicanal diferenciada.

#### **1.4.4 Análisis interno**

##### ***1.4.4.1 Geolocalización***

### **Figura 9**

*Macro localización*

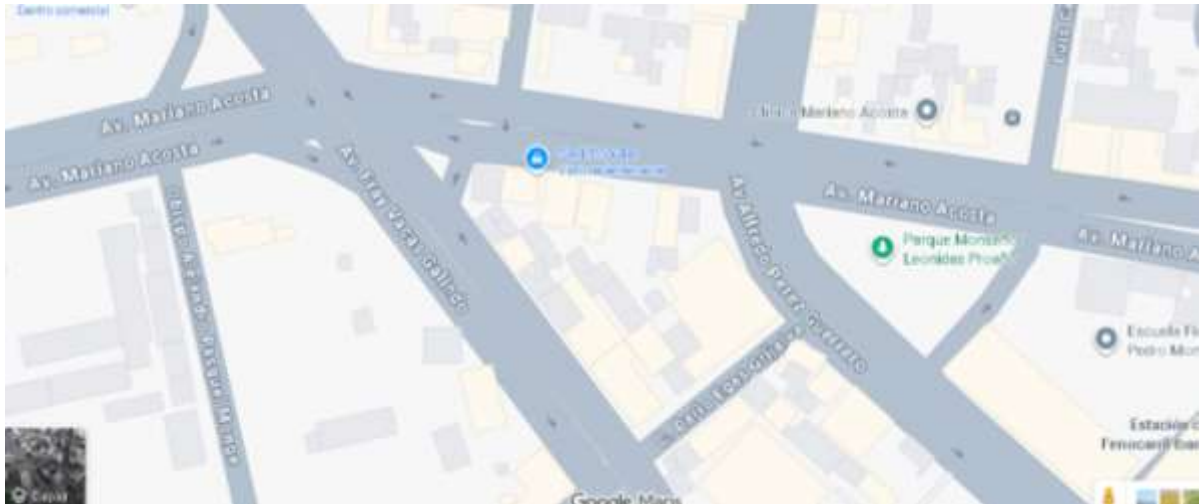


*Nota.* Adaptación propia.

Sari Papelería Popular S.A se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura en su capital que es la ciudad de Ibarra, en la Avenida mariano Acosta 12-51 y Jaime Rivadeneira, es pertinente mencionar que esta dirección es en pleno centro de la ciudad de Ibarra en una zona comercial de alto tráfico.

**Figura 10**

*Micro localización*



*Nota.* Captura tomada de GoogleMaps.

**1.4.4.2 Cadena de valor**

La cadena de valor de Michael Porter es una herramienta para analizar las actividades internas de una empresa y mejorar su eficiencia y valor. Se divide en actividades primarias y de apoyo, identificando oportunidades para optimizar procesos y lograr ventajas competitivas.

**Tabla 1**

*Matriz cadena de valor*

		CADENA DE VALOR			
		INFRAESTRUCTURA	RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍA	LOGO
Actividades de Apoyo		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buena ubicación comercial</li> <li>-Cuenta con infraestructura adecuada para tienda física de papelería.</li> <li>-Posee un manual corporativo con una estructura de tipo jerárquico.</li> <li>-Reglas frente a procesos y herramientas.</li> <li>- Tiene planificación en sus finanzas que dan un soporte de formas básica al área de marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valores corporativos</li> <li>-Protocolos de servicio</li> <li>-Tiene políticas para el talento humano enfocadas a la exhibición de productos.</li> <li>Políticas parciales de capacitación en marketing 360</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema de códigos de barras.</li> <li>-Codificación de inventario.</li> <li>-Facturación electrónica.</li> <li>-Registro informal de visitas y segmentación parcial.</li> <li>-Poseen una base de datos multicanal, pero no se encuentra integrada.</li> <li>-Códigos de referencias en sistemas.</li> </ul>	
		<b>LÓGICA INTERNA</b>	<b>LÓGICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	
Actividades Operacionales		<p>Son tres los tipos de códigos que se maneja la empresa: de barras en relación con la facturación, de referencia para búsquedas y para pedidos y reposiciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Precios visibles, rotación quincenal de productos, prioridad en la exhibición de productos estrella.</li> </ul>	<p>Transferencia de productos desde la bodega hacia las sucursales con precios preestablecidos, descuentos y promociones para las instituciones y los mayoristas</p> <p>Conexión de las actividades de la tienda con respecto al marketing en exhibiciones de marcas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Políticas de precios escalonados por segmento.</li> <li>-Descuentos controlados.</li> <li>-Campañas enfocadas en precios como medio de apoyo al área de marketing</li> <li>-Campañas mono-canal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atención personalizada.</li> <li>-Calidad</li> </ul>

*Nota.* Adaptación propia a partir de información interna de la empresa

## **Actividades Primarias**

Estas actividades están directamente relacionadas con la creación física, venta, mantenimiento y apoyo de un producto o servicio.

- **Logística Interna y Externa** En este eslabón se identifica una fortaleza operativa significativa: la empresa maneja un sistema de codificación robusto (barras, referencias y reposición) que garantiza el control de inventario y la transferencia eficiente de productos desde bodega hacia las sucursales. La capacidad de establecer precios predefinidos para segmentos mayoristas demuestra una logística organizada. Sin embargo, surge como debilidad la falta de automatización en la sincronización de inventarios con canales digitales; la logística está optimizada para el movimiento físico, pero no para la respuesta inmediata que exige el comercio electrónico.
- **Marketing y Ventas** Este componente presenta el contraste más crítico. Como fortaleza, la empresa aplica políticas de precios escalonados y descuentos controlados que generan rotación de producto. No obstante, se detecta una debilidad estructural severa: la ejecución de campañas es "monocanal" y se enfoca casi exclusivamente en el precio como argumento de venta. Esta falta de una estrategia integral (360°) impide la construcción de valor de marca a largo plazo. La evidencia financiera confirma la ineffectividad de este enfoque: los ingresos por ventas cayeron un 17.6% al cierre de 2024, demostrando que la táctica actual de descuentos sin posicionamiento omnicanal es insuficiente.
- **Servicio PostVenta** La empresa posee una fortaleza en la calidad humana de su atención personalizada en el punto de venta, lo que genera confianza inmediata. Sin embargo, la debilidad radica en la ausencia de herramientas tecnológicas de seguimiento (CRM). El servicio termina cuando el cliente sale del local, perdiendo la oportunidad de fidelizar, reactivar o realizar ventas cruzadas, lo que deja a la base de clientes expuesta a la competencia.

## **Actividades de Apoyo**

Estas actividades sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

- **Infraestructura de la Empresa** Sari Papelería cuenta con una fortaleza indiscutible en su ubicación comercial estratégica (Av. Mariano Acosta) y una infraestructura física adecuada que respalda su operación tradicional. Posee manuales y una jerarquía definida. La debilidad se encuentra en la gestión financiera del crecimiento: los

reportes muestran una reducción del 45.5% en el presupuesto de publicidad, lo que indica que la infraestructura financiera está restringiendo la capacidad de expansión comercial en lugar de potenciarla.

- **Gestión de Recursos Humanos** El talento humano se rige por valores corporativos claros y protocolos de servicio, lo cual constituye una fortaleza para la cultura organizacional. Sin embargo, existe una debilidad en la formación técnica: las políticas de capacitación en "Marketing 360" son parciales o inexistentes. Esto crea una brecha de competencias, donde el personal está preparado para atender un mostrador físico, pero carece de las habilidades para gestionar la interacción con el cliente digital.
- **Desarrollo Tecnológico** La empresa dispone de herramientas funcionales como facturación electrónica y bases de datos, lo que es una fortaleza administrativa. El problema crítico, y principal debilidad tecnológica, es la desintegración. Aunque poseen una base de datos multicanal, esta "no se encuentra integrada", funcionando como silos de información aislados. Esta fragmentación tecnológica impide tener una visión única del cliente y automatizar campañas personalizadas, siendo el principal obstáculo técnico para la implementación de una estrategia de marketing efectiva.

El análisis concluye que Sari Papelería Popular S.A. posee una cadena de valor física sólida (buena ubicación, inventario controlado, atención amable), pero una cadena de valor digital fracturada. La desconexión entre la tecnología (datos no integrados) y el marketing (enfoque monocanal) está diluyendo la propuesta de valor, lo que explica la pérdida de competitividad en un mercado que exige omnicanalidad.

## 1.5. Análisis FODA

Para Sánchez (2020) el análisis foda “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización sobre la base de sus fortalezas, oportunidades y amenazas” (p.15).

### 1.5.1 Matriz FODA

**Tabla 2**

*Matriz FODA*

FORTALEZA	DEBILIDADES
F1. Trayectoria y ubicación estratégica.- 40 años de presencia en el mercado y una	D1. Desempeño financiero decreciente.- Contracción crítica del 17.6% en los

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
ubicación física privilegiada en un nodo comercial de alto tráfico (Av. Mariano Acosta), lo que genera confianza y visitas naturales.	ingresos por actividades ordinarias al cierre del periodo 2024, evidenciando una pérdida de cuota de mercado.
F2. Gestión de inventarios robusta.- Sistema de triple codificación (barras, referencia, reposición) que asegura un control eficiente del stock físico y minimiza el desabastecimiento en tienda.	D2. Reducción de inversión promocional.- Recorte presupuestario del 45.5% en la partida de publicidad y propaganda, limitando la visibilidad de la marca en un mercado saturado.
F3. Estructura formal y legal.- Constitución como Sociedad Anónima con cumplimiento normativo, lo que facilita el acceso a crédito corporativo y contratos formales con instituciones.	D3. Desconexión tecnológica.- Existencia de bases de datos no integradas (falta de CRM), lo que impide tener una visión única del cliente y automatizar campañas de fidelización.
F4. Política de precios escalonados.- Capacidad operativa para manejar listas de precios diferenciadas (mayoristas/institucionales), permitiendo flexibilidad en negociaciones B2B.	D4. Estrategia monocanal.- Ejecución de tácticas de marketing aisladas y centradas solo en precio, sin integración omnicanal ni narrativa de marca (ausencia de estrategia 360°).
F5. Calidad de servicio presencial.- Cultura organizacional orientada a la atención personalizada y calidez en el punto de venta, reconocida como un valor histórico de la marca.	D5. Brecha de competencias digitales.- El talento humano carece de capacitación específica en gestión de clientes digitales y herramientas de conversión online.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Mercado nativo digital.- El 98.8% de la población posee conectividad móvil, ofreciendo un canal directo y masivo para implementar estrategias de marketing digital y ventas por redes sociales.	A1. Recesión económica local.- La provincia de Imbabura registra una caída del -3.5% en el volumen de ventas comerciales, configurando un mercado que se contrae y reduce la demanda natural.
O2. Demografía estudiantil.- Ibarra se consolida como nodo educativo regional garantizando una renovación constante de la base de clientes (universitarios) con alta demanda de suministros.	A2. Política de Cero papel.- La modernización del Estado y la digitalización de trámites reducen estructuralmente la demanda de papelería tradicional y servicios de reproducción.
O3. Compras públicas sostenibles.- La normativa estatal favorece a proveedores con catálogo ecológico abriendo un nicho institucional para productos de papel reciclado o biodegradables.	A3. Inflación y sensibilidad al precio.- El encarecimiento de bienes transables ha erosionado el poder adquisitivo, volviendo al consumidor local extremadamente sensible al precio y menos leal a marcas.

FORTALEZA	DEBILIDADES
O4. Demanda de servicios híbridos.- La brecha de habilidades digitales en la población genera la necesidad de centros de servicio que asistan en trámites electrónicos e impresiones, evolucionando el modelo de negocio tradicional.	A4. Competencia informal y digital.- Proliferación de vendedores informales en la calle y microcompetidores en redes sociales (Marketplace) que operan con costos mínimos y precios predatorios.
O5. Debilidad de la competencia.- Muchos competidores locales operan en la informalidad o con mala reputación, lo que permite a Sari capturar mercado posicionándose como la opción "segura y formal".	A5. Inseguridad jurídica y burocracia.- Riesgos asociados a cambios normativos locales y trabas en la obtención de permisos que pueden afectar la continuidad operativa.

*Nota.* Elaborado a partir del diagnóstico situacional.

### 1.5.2 Matriz factores claves del éxito

**Tabla 3**

*Matriz factores claves del éxito*

MATRIZ FCE	
Factores Claves de Éxito	Importancia
Experiencia y trayectoria dentro del mercado	9
Ubicación y espacio idóneo	9
Calidad y precio justo	10

*Nota.* Adaptación propia.

### 1.5.3 Matriz priorización de análisis interno

**Tabla 4**

*Matriz priorización de análisis interno fortalezas*

MATRIZ PRIORIZACION ANALISIS INTERNO FORTALEZAS					
APOYO AL LOGRO DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	FACTORES CLAVES DEL EXITO				
MATRIZ PAI (Priorización de Análisis Interno)	Experiencia y trayectoria dentro del	Ubicación y espacio idóneo	Calidad y Precio Justo	Total	Prioridad

	mercado				
IMPORTANCIA	9	9	10		
FORTALEZAS					
F1. Trayectoria y ubicación estratégica	8	9	9	261	1
F2. Gestión de inventarios robusta	8	8	8	242	4
F3. Estructura formal y legal	9	8	8	251	3
F4. Política de precios escalonados	8	7	8	233	5
F5. Calidad de servicio presencial	9	8	10	253	2

*Nota.* Adaptación propia.

### **Tabla 5**

*Matriz priorización análisis interno debilidades*

<b>MATRIZ PRIORIZACION ANALISIS INTERNO DEBILIDADES</b>					
APOYO AL LOGRO DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	FACTORES CLAVES DEL EXITO				
MATRIZ PAI (Priorización de Análisis Interno)	Experiencia y trayectoria dentro del mercado	Ubicación y espacio idóneo	Calidad y Precio Justo	Total	Prioridad
IMPORTANCIA	9	9	10		
DEBILIDADES					
D1. Desempeño financiero decreciente	8	7	7	205	4
D2. Reducción de inversión promocional	7	7	8	206	3
D3. Desconexión tecnológica	9	6	6	195	5
D4. Estrategia monocanal	9	8	7	223	1

D5. Brecha de competencias digitales	9	7	7	214	2
--------------------------------------	---	---	---	-----	---

*Nota.* Adaptación propia.

#### 1.5.4 Matriz priorización análisis externo

**Tabla 6**

*Matriz priorización análisis externo oportunidades*

<b>MATRIZ PRIORIZACION ANALISIS EXTERNO OPORTUNIDADES</b>						
APOYO AL LOGRO DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	FACTORES CLAVES DEL EXITO					
MATRIZ PAI (Priorización de Análisis Externo)	Experiencia y trayectoria dentro del mercado	Ubicación y espacio idóneo	Calidad y Precio Justo	Total	Prioridad	
IMPORTANCIA	9	9	10			
OPORTUNIDADES						
O1. Mercado nativo digital	9	7	9	243	3	
O2. Demografía estudiantil	7	8	9	234	4	
O3. Compras públicas sostenibles.	9	9	9	261	1	
O4. Demanda de servicios híbridos	9	7	8	233	5	
O5. Debilidad de la competencia	9	8	10	253	2	

*Nota.* Adaptación propia.

**Tabla 7**

*Matriz priorización análisis externo amenazas*

<b>MATRIZ PRIORIZACION ANALISIS EXTERNO AMENAZAS</b>						
APOYO AL LOGRO DE LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	FACTORES CLAVES DEL EXITO					

MATRIZ PAI (Priorización de Análisis Externo)	Experiencia y trayectoria dentro del mercado	Ubicación y espacio idóneo	Calidad y Precio Justo	Total	Prioridad
IMPORTANCIA	9	9	10		
AMENAZAS					
A1. Recesión económica local	7	7	8	206	4
A2. Política de "Cero papel"	8	7	8	215	2
A3. Inflación y sensibilidad al precio	8	8	7	214	3
A4. Competencia informal y digital	9	7	8	224	1
A5. Inseguridad jurídica y burocracia	7	8	7	205	5

*Nota.* Adaptación propia.

### 1.5.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos

**Tabla 8**

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

<b>MATRIZ EVALUACION ANALISIS INTERNO</b>				
Listado de fortalezas y debilidades	Calificación total	Calificación ponderada	Evaluación de la importancia	Evaluación ponderada
<b>FORTALEZAS</b>				
F1. Trayectoria y ubicación estratégica	261	0,11	4	0,44
F2. Gestión de inventarios robusta	242	0,11	3	0,33
F3. Estructura formal y legal	251	0,11	3	0,33
F4. Política de precios escalonados	233	0,10	4	0,40
F5. Calidad de servicio presencial	253	0,11	4	0,44

<b>DEBILIDADES</b>				
D1. Desempeño financiero decreciente	205	0,09	2	0,18
D2. Reducción de inversión promocional	206	0,09	2	0,18
D3. Desconexión tecnológica	195	0,09	1	0,09
D4. Estrategia monocanal	223	0,10	1	0,10
D5. Brecha de competencias digitales	214	0,09	2	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>2.283</b>	<b>1,00</b>		<b>2,67</b>

*Nota.* Adaptación propia.

### 1.5.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos

**Tabla 9**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

<b>MATRIZ EVALUACION ANALISIS EXTERNO</b>					
<b>Listado de oportunidades y amenazas</b>	<b>Calificación total</b>	<b>Calificación ponderada</b>	<b>Evaluación de la importancia</b>	<b>Evaluación ponderada</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>					
O1. Mercado nativo digital	243	0,10	4	0,40	
O2. Demografía estudiantil	234	0,10	3	0,30	
O3. Compras públicas sostenibles.	261	0,11	4	0,44	
O4. Demanda de servicios híbridos	233	0,10	3	0,30	
O5. Debilidad de la competencia	253	0,11	4	0,44	
<b>AMENAZAS</b>					
A1. Recesión económica local	206	0,09	2	0,18	
A2. Política de "Cero papel"	215		0,09	2	0,18
A3. Inflación y sensibilidad al precio	214		0,09		0,18

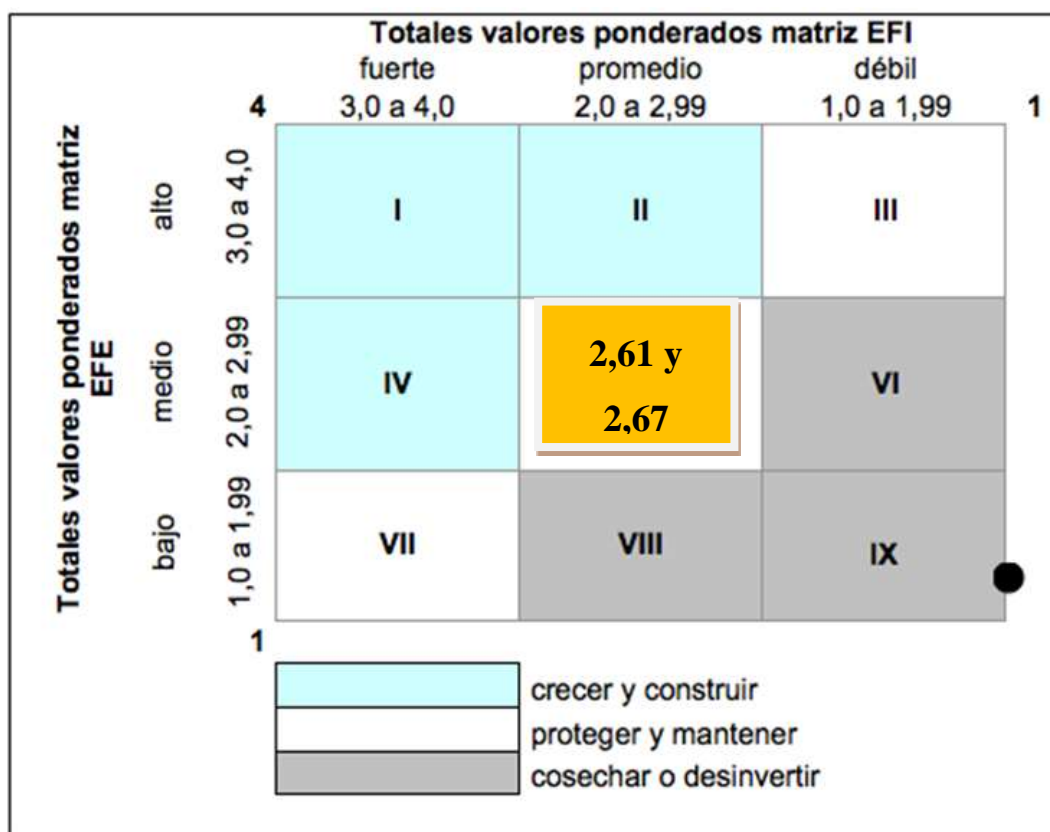
A4. Competencia informal y digital	224	0,10	1	0,10
A5. Inseguridad jurídica y burocracia	205	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>2.288</b>	<b>1,00</b>		<b>2,61</b>

Nota. Adaptación propia.

### 1.5.7 Interna-Externa

Figura 11

Matriz Interna-Externa



Nota. Adaptación propia.

La matriz I-E es una herramienta que permite definir las estrategias a seguir para la empresa, basándose en las ponderaciones de la evaluación de factores internos y externos. En el caso de Sari Popular, su posición se encuentra dentro del cuadrante V (Proteger y mantener), por lo cual, las estrategias a seguir son las siguientes:

#### 1.5.7.1 Penetración de mercado:

- Reactivación de publicidad digital segmentada: Implementar campañas intensivas en

redes sociales (Instagram y TikTok) dirigidas específicamente al público estudiantil de Ibarra, recuperando la visibilidad de la marca que se perdió tras el recorte presupuestario.

- Estrategia de "Combos de Ahorro": Diseñar y promocionar paquetes de productos (kits escolares y de oficina) con un precio global competitivo, para contrarrestar la sensibilidad al precio generada por la inflación y evitar la fuga de clientes hacia la competencia informal.
- Programa de fidelización "Sari Club": Crear un sistema simple de beneficios acumulables para clientes frecuentes, gestionado mediante una base de datos unificada que permita enviar ofertas personalizadas y asegurar la recompra.
- Optimización del canal WhatsApp Business: Transformar el canal de mensajería en un punto de venta activo y asistido, permitiendo a los clientes consultar el catálogo digital, verificar stock y cerrar pedidos para retiro inmediato sin esperas.
- Alianzas estratégicas educativas: Establecer convenios con las principales universidades y unidades educativas de la zona para ofrecer beneficios exclusivos a estudiantes carnetizados, asegurando el volumen de ventas en temporadas altas.

#### ***1.5.7.2 Desarrollo de producto:***

- Línea ecológica: Introducir una categoría de productos sostenibles (papel reciclado, bolígrafos biodegradables) para alinearse con las normativas de compras públicas sostenibles y atraer al segmento de consumidores con conciencia ambiental.
- Centro de servicios digitales: Habilitar un espacio dentro del local dedicado a la digitalización de documentos, impresiones desde la nube y trámites en línea asistidos, convirtiendo la amenaza de la política "Cero Papel" en una nueva línea de ingresos por servicio.
- Personalización de artículos: Ofrecer el servicio de marcado y personalización de agendas, bolígrafos y suministros para empresas locales, añadiendo valor diferenciado a productos genéricos para mejorar el margen de ganancia.
- Kits especializados de arte y diseño: Ampliar la oferta hacia materiales técnicos de bellas artes y manualidades, capturando un nicho de mercado específico que busca calidad sobre precio y que es menos susceptible a la digitalización.
- Accesorios tecnológicos complementarios: Incorporar productos de tecnología de alta rotación (memorias, periféricos, audio) que complementen la lista de útiles tradicional, aumentando el ticket promedio de venta por cliente.

### 1.5.8 Cruce Estratégico FODA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>(F1 + O2): Alianzas Educativas de Proximidad. Aprovechar la ubicación estratégica en la Av. Mariano Acosta (F1) y la consolidación de Ibarra como nodo educativo (O2) para establecer convenios de "proveedor oficial" con universidades aledañas, garantizando tráfico estudiantil recurrente.</p>	<p>(D2 + O1): Reactivación Publicitaria Digital. Contrarrestar el recorte de inversión promocional (D2) utilizando canales digitales de bajo costo y alto alcance (O1), enfocando el presupuesto remanente exclusivamente en pauta segmentada en redes sociales (Meta Ads) para maximizar el retorno.</p>
<p>(F2 + O4): Digitalización del Inventario Físico. Utilizar la robusta gestión de inventarios y codificación (F2) para alimentar un catálogo digital en tiempo real que satisfaga la demanda de servicios híbridos (O4), permitiendo al cliente consultar disponibilidad antes de visitar la tienda.</p>	<p>(D3 + O1): Captación de Datos Omnicanal. Subsana la desconexión tecnológica y falta de CRM (D3) aprovechando la conectividad móvil masiva (O1) para implementar un registro digital simple (vía WhatsApp) que permita crear una base de datos de clientes para fidelización.</p>
<p>(F3 + O3): Licitación de Suministros Ecológicos. Capitalizar la estructura formal y legal de la empresa (F3) para participar en procesos de compras públicas sostenibles (O3), ofertando líneas de productos verdes que la competencia informal no puede certificar.</p>	<p>(D5 + O4): Capacitación en Atención Híbrida. Cerrar la brecha de competencias digitales del personal (D5) mediante formación específica para atender la demanda de servicios híbridos (O4), transformando a los vendedores de mostrador en asesores de soluciones digitales.</p>
<p><i>Nota.</i> Adaptación propia.</p>	
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>(F5 + A4): Diferenciación por Experiencia.</p>	<p>(D4 + A3): Combos de Ahorro "Anti-</p>

<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Blindar a la empresa contra la competencia informal y digital (A4) potenciando la calidad del servicio personalizado (F5). Ofrecer garantías, asesoría técnica y postventa que los vendedores de Marketplace o ambulantes no pueden brindar.	Inflación". Eliminar la estrategia monocanal centrada solo en precios unitarios (D4) y combatir la sensibilidad inflacionaria (A3) creando paquetes o "kits" de productos que ofrezcan una percepción de ahorro global al cliente.
(F4 + A3): Flexibilidad de Precios B2B. Utilizar la política de precios escalonados (F4) para mitigar el impacto de la inflación y la sensibilidad al precio (A3), negociando contratos de volumen con empresas locales que busquen congelar precios de suministros a mediano plazo.	(D1 + A1): Optimización del Portafolio. Frente a la caída de ingresos (D1) y la recesión local (A1), depurar el inventario eliminando productos de baja rotación y enfocando los recursos financieros en líneas de alta demanda.
(F2 + A2): Diversificación de Inventario. Usar la capacidad de gestión de stock (F2) para reducir gradualmente la dependencia de productos afectados por la política "Cero Papel" (A2), incrementando el peso de categorías como arte, tecnología y regalos en la bodega.	(D2 + A4): Visibilidad de Combate. Ante el recorte presupuestario (D2) y la agresividad de la competencia informal (A4), implementar tácticas de guerrilla en el punto de venta (vitrinas de alto impacto, señalética exterior) para captar al transeúnte sin grandes costos publicitarios.

*Nota.* Adaptación propia.

### **1.6. Identificación del problema diagnóstico**

El análisis de la situación actual de Sari Papelería Popular S.A. pone en evidencia una desconexión crítica entre la gestión interna de la empresa y la realidad del mercado. Las cifras financieras confirman una tendencia clara hacia la baja: mientras en el año 2022 se alcanzaron ingresos de \$3,626,355.00, para el cierre del 2024 esta cifra descendió a \$2,987,942.00. Este descenso del 17.6% en la facturación funciona como la señal de alarma más fuerte, indicando que la marca está perdiendo clientes y participación de mercado de manera constante.

Esta problemática se agudiza al considerar que el entorno no favorece la recuperación. Los reportes del sector productivo señalan que Imbabura atraviesa una etapa de recesión, registrando una caída del -3.5% en las ventas provinciales. Esto confirma una menor circulación de dinero, lo cual, sumado al análisis de inflación de la Cámara de Comercio de Quito, sugiere un encarecimiento de la vida que obliga a las personas a cuidar más su presupuesto. En esencia, el consumidor actual prioriza el precio y ha dejado de ser fiel a las marcas tradicionales si estas no le ofrecen un beneficio real y tangible.

Resulta contradictoria la respuesta de la empresa ante este escenario complejo. A pesar de que el PDOT de Ibarra advierte sobre la saturación de competencia comercial en la ciudad, la administración optó por recortar el presupuesto de marketing casi a la mitad. La inversión en publicidad pasó de \$22,753.00 en 2022 a apenas \$12,382.91 en 2024. Este recorte del 45.5% provocó que la marca perdiera visibilidad justo en el momento en que más necesitaba captar nuevos clientes para compensar la crisis.

Finalmente, se percibe un rezago en la modernización del negocio. Mientras el Plan Nacional de Desarrollo impulsa la digitalización y la política de Cero Papel, la empresa continúa dependiendo casi en su totalidad de la venta física tradicional, careciendo de una estrategia de Marketing 360° para vender por canales digitales. Por lo anterior mencionado se puede decir que, los mensajes adolecen de integración entre canales al ser gestionados de manera aislada, esta debilidad apunta a un deficiente reconocimiento de marca, competencia y tráfico tanto en la tienda física como en plataformas digitales. Consecuentemente, las estrategias realizadas por la empresa tienen falencias más aun cuando el Marketing 360 utiliza todos los medios y canales posibles, cuyo objetivo se enfoca en llegar con el mensajes efectivos y coherentes (Martínez y Sánchez, 2010).

En resumen, el problema radica en que las estrategias actuales resultan inefectivas por ser anticuadas y desarticuladas: se redujo la publicidad en el peor momento y no hubo una adaptación tecnológica, lo que explica la incapacidad para frenar la caída en las ventas.

## **1.7. Fundamentación teórica**

### **1.7.1 Marketing tradicional**

El marketing tradicional se basa en la emisión del mensaje de la oferta, a través de canales como la prensa, radio e incluso la televisión, pero es necesario indicar que, muchas de las veces representan gastos fuertes para la organización y no necesariamente puede darse el cierre de ventas. También se lo conoce como medios offline y puede tener otros canales como

revistas, vallas, rótulos, entre otros que pueden estar dentro o fuera de las tiendas físicas (Enilon).

### **1.7.2 Marketing digital**

A diferencia de la anterior esta utiliza canales como plataformas y herramientas, son conocidas como online que abarcan redes sociales, sitios web, motores de búsqueda (SEO/SEM) y aplicaciones. Es importante mencionar que mediante el uso de publicidad pagada se puede obtener resultados precisos de campañas y que permiten segmentar audiencias, no necesariamente se transforman en ventas, pero se ajustan en tiempo real a los nuevos y constantes hábitos de las personas (Rosales, 2019).

### **1.7.3 Marketing 360° y Omnicanalidad**

En la dinámica comercial contemporánea, las organizaciones se enfrentan a un entorno saturado y volátil. Los mercados complejos actuales requieren grandes soluciones que solo el marketing estratégico puede ofrecer. En este sentido, una de las estrategias de comunicación que ha revolucionado el sector es el Marketing 360°, el cual integra el concepto omnicanal; es decir, combina canales tradicionales (offline) con digitales (online). El objetivo real es estar presente en cualquier punto de contacto con el cliente, emitiendo un mensaje coherente y enfocado a las personas y sus verdaderas necesidades (Dorado & Pérez, 2022).

Esta necesidad de integración responde a un cambio estructural en el mercado. Por su parte, Robles (2022) señala que:

Como todo en la vida el Marketing ha evolucionado desde sus bases hasta la integración omnicanal, es decir, con el apareamiento de las tecnologías actuales de comunicación. [...] Se ha potenciado la tecnología y, por tanto, el comportamiento del cliente se ha modificado llegando a tener nuevos perfiles que las organizaciones deben tener muy en cuenta a la hora de la emisión del mensaje o la publicidad. (p. 31)

Bajo esta premisa evolutiva descrita por Robles, el Marketing 360° deja de ser una opción para convertirse en un estándar operativo. Sin embargo, Kotler et al. (2021) advierten que para que esta estrategia sea efectiva, no basta con la presencia en medios; se requiere tecnología que permita predecir el comportamiento.

En conclusión, el Marketing 360° bajo un enfoque omnicanal implica poseer una "visión única del cliente". Esto requiere que la información capturada en redes sociales y la generada en el punto de venta físico se centralicen, permitiendo que la estrategia comercial

deje de ser reactiva y pase a ser predictiva, personalizada y, sobre todo, coherente.

### ***1.7.3.1 Integración de estrategias del Marketing 360°***

Las estrategias son parte fundamental dentro de las empresas, solo a través de ellas se puede lograr dar valor a las organizaciones, como se mencionó anteriormente existen estrategias online y offline; unificando estos dos enfoques surge el concepto de Marketing 360 que hace referencia a la integración de los dos ámbitos dando como resultado un tratamiento híbrido (Kotler et al, 2024).

En otras palabras, las estrategias híbridas constituyen la base del Marketing 360, este impulsa a la tienda física con la digital, generando tráfico de una manera sostenida y buscando la fidelidad de los usuarios. Para lograrlo, es necesario conocer el perfil del cliente de una manera real, basado en las necesidades de compra y en mediciones precisas (MSMK, 2024).

### ***1.7.3.2 Estrategias 360° en la gestión de papelería***

Dentro del Marketing 360° existen tres aspectos determinantes que son básicamente los objetivos claves e ideales que toda empresa sueña con desarrollar de la mejor manera, estos son: La recordación, concurrencia y el tráfico. El primero se refiere explícitamente al recuerdo de las personas de la marca, esta parte es fundamental, ya que, lograr esto significa vender el producto a través del buen nombre y esto es el resultado de correctas aplicaciones de estrategias en función también de su logo (Villanueva y Toro, 2017).

Kotler (2022) en referencia a esta importante temática frente al Marketing en papelerías concuerda que:

Hablar de concurrencia es referirse directamente a la aplicación de la estrategia de Marketing 360, lo cual indica en entendimiento y la superación a la competencia, esto es a través del análisis exhaustivo de la competencia, la diferenciación del producto y marca lo cual deriva en volumen de visitas. (p.124)

El tráfico se entiende como la cantidad de personas que visitan la plataforma de ventas de una empresa. El enfoque 360 tiende a elevar el tráfico a la tienda física, es decir a otro nivel y definitivamente el objetivo es la conversión de los visitantes a clientes. En la parte digital se logra con la interacción de los clientes a través de motores de búsqueda (SEO) y experiencias de usuario (Mediavilla, 2024).

### ***1.7.3.3 Omnicanalidad vs. Multicanalidad:***

Es imperativo establecer una distinción técnica entre estos dos términos, a menudo

confundidos en la práctica empresarial. La multicanalidad se refiere a la capacidad de una empresa para interactuar con sus clientes a través de diversas plataformas (tienda física, redes sociales, sitio web), pero gestionándolas como compartimentos estancos o "silos" independientes. Por el contrario, la omnicanalidad implica la orquestación sinérgica de estos puntos de contacto, garantizando que la información fluya libremente entre ellos.

Myerson (2021) explica esta diferencia desde la perspectiva de la cadena de suministro: en un modelo multicanal, cada canal suele tener su propio inventario y logística, lo que genera ineficiencias y datos duplicados. En cambio, el modelo omnicanal centraliza la gestión del inventario y los datos del cliente, permitiendo experiencias fluidas como comprar en línea y devolver en tienda.

En el sector retail latinoamericano, esta distinción define la competitividad. Saravia Espichán et al. (2024) señalan que mientras la multicanalidad se centra en maximizar el número de canales, la omnicanalidad se centra en la consistencia de la experiencia del cliente a través de ellos. La falta de integración de datos (multicanalidad) resulta en clientes frustrados que deben repetir su información en cada interacción, mientras que la integración (omnicanalidad) construye lealtad a largo plazo.

#### ***1.7.3.4 Blended Marketing:***

El Blended Marketing o también conocido como Marketing Mixto o Híbrido surge como la respuesta táctica a la convergencia de los mundos físico y virtual. Esta estrategia propone la combinación equilibrada de herramientas de marketing tradicionales y digitales para maximizar el impacto en el consumidor.

#### ***1.7.3.5 Efecto ROPO (Research Online, Purchase Offline):***

El efecto ROPO (Busca Online, Compra Offline) es un comportamiento híbrido que define la dinámica del retail moderno. Chaffey y Ellis-Chadwick (2022) describen este fenómeno como la tendencia del consumidor a utilizar el canal digital como una herramienta de investigación exhaustiva (verificar características, leer opiniones, comparar precios) para luego finalizar la transacción en el establecimiento físico.

**Figura 12**

*ROPO (Investigación en línea, compra fuera de línea)*



*Nota.* Imagen tomada del sitio web <https://www.wizville.com/ressources/lexique/research-online-purchase-offline/>.

Este comportamiento no debe interpretarse como un fallo del canal online, sino como una preferencia por la validación sensorial. Myerson (2021) argumenta que, para muchos consumidores, la tienda física sigue siendo insustituible para mitigar el riesgo de la compra (ver el producto real) y obtener gratificación instantánea (llevarse el producto sin esperar envío). Sin embargo, Myerson advierte que el efecto ROPO exige una integración total de inventarios: si el cliente verifica la disponibilidad en la web y al llegar a la tienda el producto no existe, la experiencia se rompe, generando frustración y pérdida de lealtad.

#### ***1.7.3.6 Sensibilidad al Precio y Psicología del Consumidor:***

En un entorno de transparencia digital, el precio se convierte en una variable de comparación inmediata, elevando la sensibilidad del comprador. Kotler et al. (2021) complementan esto señalando que la tecnología permite al cliente comparar precios en tiempo real dentro de la propia tienda (showrooming). Por tanto, la única forma de mitigar esta sensibilidad extrema al precio es mediante la construcción de una marca sólida y una experiencia de servicio que justifique el costo, desplazando el enfoque cognitivo del consumidor del "precio" al "valor percibido".

#### **1.7.4 Efectividad Publicitaria y Métricas**

En la gestión moderna del marketing, la efectividad publicitaria ha dejado de ser un concepto subjetivo asociado a la creatividad para convertirse en una disciplina basada en datos y resultados cuantificables. Chaffey y Ellis-Chadwick (2022) establecen que la efectividad se define como el grado en que las acciones de marketing logran los objetivos

comerciales preestablecidos, ya sean de ventas, captación o fidelización.

### Figura 13

*Métricas de eficiencia publicitaria digital*



*Nota.* Imagen tomada del sitio web <https://blog.formaciongerencial.com/metricas-de-eficiencia-publicitaria-digital/>.

En un entorno omnicanal, la medición rigurosa es el único mecanismo que permite a las organizaciones justificar la inversión publicitaria y optimizar la asignación de recursos en tiempo real, transitando de un marketing intuitivo a un marketing de precisión (data-driven marketing).

#### **1.7.4.1 KPIs (Indicadores Clave de Desempeño):**

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés) son métricas seleccionadas estratégicamente para evaluar el éxito de una acción específica. Chaffey y Ellis-Chadwick (2022) advierten sobre la importancia de distinguir entre "métricas de vanidad" (como el número de likes o visitas brutas), que inflan el ego pero no el negocio, y los verdaderos KPIs que miden el rendimiento.

Para una estrategia 360°, los autores sugieren categorizar los KPIs según las etapas del embudo de conversión:

### Figura 14

*KPIs según las etapas del embudo de conversión*



*Nota.* Imagen tomada del sitio web <https://blog.formaciongerencial.com/metricas-de-eficiencia-publicitaria-digital/>.

Esta estructura métrica permite identificar con exactitud en qué punto del proceso comercial se está perdiendo al cliente, ya sea en la atracción digital o en el cierre físico.

#### 1.7.4.2 Merchandising Visual:

El Merchandising Visual o de Presentación es la disciplina encargada de gestionar la atmósfera del establecimiento y la disposición de los productos para estimular la compra. Palomares (2021) lo define como el "vendedor silencioso"; su objetivo es guiar el flujo de circulación del cliente, provocar paradas visuales y maximizar la rotación de inventario mediante técnicas de exhibición psicológica.

### Figura 15

*Función del Visual Merchandising*



*Nota.* Imagen tomada del sitio web <https://www.mastermarketing-valencia.com/ventas-y->

gestion-comercial/blog/que-es-visual-merchandising/.

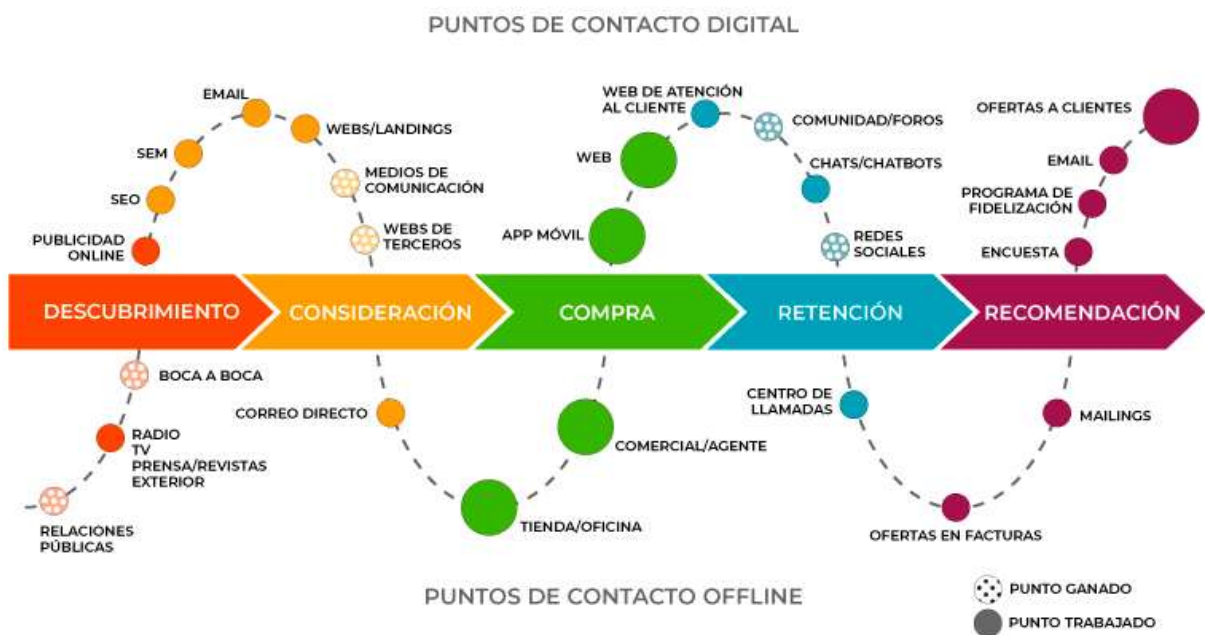
En este contexto, la arquitectura interior, la iluminación y la señalética no son elementos decorativos, sino herramientas estratégicas de venta. Myerson (2021) añade que, en un entorno omnicanal, el merchandising visual debe integrarse con la tecnología (pantallas digitales, códigos QR en estanterías), permitiendo al cliente expandir la información del producto físico a través de su dispositivo móvil, cerrando así la brecha entre el mundo offline y online.

### 1.7.4.3 Experiencia de Cliente:

La Experiencia de Cliente (Customer Experience o CX) trasciende la mera transacción comercial para abarcar la totalidad de las percepciones cognitivas, emocionales y físicas que el consumidor genera durante su interacción con la marca. Kotler et al. (2023) argumentan que en el Marketing 6.0, la experiencia debe ser "inmersiva", borrando las líneas entre lo físico y lo digital. Una tienda que solo ofrece productos está condenada a competir por precio; una tienda que ofrece experiencias (talleres, demostraciones, asesoría personalizada) compite por valor.

**Figura 16**

*Ejemplo de un Customer Experience Management*



Nota. Imagen tomada del sitio web <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>.

Saravia Espichán et al. (2024) enfatizan que en Latinoamérica, la calidez en la atención y la personalización del servicio son determinantes para la fidelización. La CX exitosa se logra cuando el cliente percibe que la marca anticipa sus necesidades y reduce su esfuerzo (Customer Effort Score), transformando una compra rutinaria de suministros en un acto gratificante y memorable.

#### 1.7.4.4 Trade Marketing

El Trade Marketing se refiere a la alianza estratégica entre el fabricante y el distribuidor (minorista) para desarrollar acciones conjuntas que impulsen la salida del producto en el punto de venta. Palomares (2021) explica que esta disciplina busca transformar el acto de compra en el establecimiento mediante promociones, material POP (Point of Purchase) y gestión de categorías (Category Management).

**Figura 17**

*Ventajas y beneficios del Trade Marketing*



*Nota.* Imagen tomada del sitio web <https://noticias.upc.edu.pe/2025/06/20/que-es-trade-marketing/>.

Mientras que el marketing tradicional busca atraer al consumidor a la tienda (estrategia Pull), el Trade Marketing se enfoca en empujar el producto hacia el cliente una vez que este ya está dentro (estrategia Push). La efectividad de estas acciones se maximiza cuando se alinean con la estrategia digital; por ejemplo, una promoción de "Combos Escolares" diseñada bajo principios de Trade Marketing en la tienda física debe ser comunicada simultáneamente en redes sociales para generar tráfico cualificado.

## CAPÍTULO II

### 2. ESTUDIO DE MERCADO

#### 2.1. Situación del Problema

El análisis de la coyuntura comercial de la empresa Sari Papelería Popular S.A. evidencia un escenario de vulnerabilidad estratégica, caracterizado por un deterioro progresivo en su capacidad de generación de ingresos y una pérdida de posicionamiento en el mercado local de Ibarra. La revisión de los estados financieros auditados confirma esta tendencia negativa: al cierre del periodo fiscal 2024, la organización reportó ingresos por actividades ordinarias de \$2,987,942.00, cifra que representa una contracción del 17.6% en comparación con los \$3,626,355.00 obtenidos en el ejercicio 2022. Este descenso sistemática en la facturación constituye el síntoma principal de una problemática estructural que amenaza la sostenibilidad financiera de la empresa a mediano plazo.

Al profundizar en las causas de este desempeño, se identifica una correlación directa entre la caída de las ventas y la desinversión en estrategias de visibilidad. Paradójicamente, en un mercado que exigía mayor agresividad comercial, la gestión interna optó por reducir drásticamente el presupuesto de publicidad y propaganda, el cual pasó de \$22,753.00 en 2022 a apenas \$12,382.91 en 2024. Este recorte presupuestario del 45.5% ha provocado una "invisibilidad de marca" frente a un consumidor cada vez más digitalizado, limitando la capacidad de la empresa para captar nuevos clientes y fidelizar a la base actual.

Esta debilidad interna se ve agravada por un entorno macroeconómico hostil. Según reportes del sector productivo, la provincia de Imbabura registra una variación negativa del -3.5% en su volumen de ventas comerciales, configurando un escenario de recesión local. Adicionalmente, factores como la presión inflacionaria sobre bienes transables y la implementación de políticas públicas de digitalización ("Cero Papel") han modificado los hábitos de consumo, reduciendo la demanda natural de suministros de oficina tradicionales y elevando la sensibilidad al precio por parte de los clientes.

Finalmente, se detecta una desconexión tecnológica crítica. A pesar de que el 98.8% de la población objetivo posee conectividad móvil, Sari Papelería mantiene un modelo de negocio predominantemente físico ("mono-canal"), careciendo de una estrategia de Marketing 360° que integre canales digitales y presenciales. La ausencia de herramientas de gestión omnicanal (como un CRM unificado o ventas asistidas por redes sociales) impide a la empresa contrarrestar la competencia informal y adaptar su propuesta de valor a las nuevas

necesidades del mercado.

El problema de investigación se define como la ineffectividad de las estrategias de marketing actuales, las cuales, al estar desarticuladas y carentes de inversión, no han logrado mitigar el impacto de la recesión económica ni frenar el decrecimiento de las ventas, haciendo imperativa la formulación de una nueva propuesta basada en el enfoque 360°.

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo General**

Determinar los factores comerciales y de comportamiento del consumidor que han incidido en la disminución de la demanda de Sari Papelería Popular S.A., mediante una investigación de campo, para validar la viabilidad de implementar estrategias de Marketing 360°.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los cambios en los hábitos de consumo del cliente ibarreño como; frecuencia, ticket promedio y motivos de compra, para comprender las causas de la reducción de ventas reportado en los balances.
- Evaluar el nivel de posicionamiento de la marca y la efectividad percibida de los canales de comunicación actuales frente a la competencia informal, detectando las debilidades en la propuesta de valor.
- Diagnosticar el nivel de digitalización del cliente actual como; el uso de redes sociales, preferencia por compras online e híbridas, para sustentar la necesidad de migrar hacia un modelo de gestión omnicanal.

## **2.3. Justificación de la Investigación**

En la dinámica comercial contemporánea, la convergencia de estrategias en medios tradicionales y digitales se ha convertido en una herramienta determinante para la supervivencia de las empresas que buscan posicionarse en mercados competitivos (Kotler et al., 2021). En el caso específico de Sari Papelería Popular S.A., ubicada en la ciudad de Ibarra, si bien se han ejecutado acciones publicitarias aisladas, la evidencia financiera demuestra que estas no han logrado el impacto deseado en términos de ventas y posicionamiento (Sari Papelería Popular S.A., 2025).

La necesidad de realizar esta investigación surge de la brecha existente entre los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos, observándose una escasa diferencia en el

rendimiento comercial entre los períodos con y sin implementación de dichas acciones, lo que sugiere una ineficiencia en la asignación de recursos que requiere un análisis profundo.

En este sentido, el estudio responde a una necesidad urgente de la organización por detener la caída de ingresos y optimizar el presupuesto de comunicación. Al profundizar en la efectividad de las estrategias actuales, se podrán detectar los puntos críticos que impiden la conversión de ventas, permitiendo transicionar de un manejo empírico hacia una gestión estratégica fundamentada en el modelo de Marketing 360°. Este enfoque, validado por Saravia Espichán et al. (2024) como esencial para el sector retail latinoamericano, permitirá contrastar la teoría de la omnicanalidad con la realidad operativa del mercado local.

Finalmente, la investigación posee una fuerte relevancia social y económica alineada con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de Ibarra, el cual prioriza la reactivación del tejido productivo y la modernización del comercio local frente a la recesión (GAD Ibarra, 2021). Los beneficiarios directos son la empresa, sus colaboradores y la comunidad educativa; al comprender a fondo las necesidades del consumidor moderno (Solomon, 2020), la organización podrá adaptar su oferta de valor.

En definitiva, este estudio proporciona los fundamentos para que Sari Papelería implemente un modelo integral que asegure su sostenibilidad y contribuya a la dinamización económica del cantón.

## **2.4. Aspectos Metodológicos**

### **2.4.1 Enfoque de Investigación**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, el cual representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta ruta mixta permite lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio, otorgándole a la investigación una perspectiva más amplia y profunda que la que ofrecería un solo enfoque (Arias et al., 2023, p. 19).

En el caso de Sari Papelería Popular S.A., este enfoque permite triangular la información: medir la magnitud de la caída de ventas y entender las razones de gestión y percepción que causaron dicha caída.

#### ***2.4.1.1 Enfoque Cualitativo***

Se aplicó el enfoque cualitativo con el propósito de comprender la realidad interna de la empresa y la experiencia del cliente desde una perspectiva interpretativa. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Dentro de la investigación, este enfoque se utilizó para el análisis documental de estrategias previas y la observación directa en el punto de venta. Esto permitió identificar patrones de comportamiento, debilidades en la atención al cliente y la falta de integración de canales digitales, elementos subjetivos que las cifras por sí solas no pueden explicar.

#### ***2.4.1.2 Enfoque Cuantitativo***

El enfoque cuantitativo se fundamentó en la medición de variables y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta ruta es secuencial y probatoria; utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

En el desarrollo del estudio, se empleó este enfoque para recopilar datos objetivos a través de una encuesta estructurada dirigida a la población económicamente activa de la ciudad de Ibarra. Esto permitió cuantificar variables clave como la frecuencia de compra, el ticket promedio y el porcentaje de aceptación de los canales digitales, generalizando los resultados para sustentar la propuesta de Marketing 360°.

#### **2.4.2 Tipos de Investigación**

De acuerdo con los objetivos planteados y la profundidad del análisis requerido, el presente estudio integra diversas tipologías de investigación que permiten abordar el fenómeno desde la descripción de sus características hasta la medición estadística de sus relaciones.

##### ***2.4.2.1 Investigación Documental***

Se empleó la investigación documental como fase preliminar y de soporte teórico. Este tipo de investigación se basa en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios registrados por otros investigadores. Para el caso de estudio, esta tipología fue fundamental para construir la fundamentación teórica sobre Marketing 360° y para analizar la información histórica financiera de Sari Papelería Popular S.A. (2022-2024),

evidenciando objetivamente la contracción de ingresos.

#### ***2.4.2.2 Investigación Descriptiva***

Este tipo de investigación constituye la base del diagnóstico. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o fenómenos sometidos a análisis. En esta tesis, la investigación descriptiva permitirá detallar las características demográficas del consumidor de Ibarra y describir la situación actual de la mezcla de marketing de la empresa, midiendo variables de manera independiente para caracterizar la realidad comercial sin manipularla.

#### ***2.4.2.3 Investigación Correlacional***

El estudio alcanza un nivel correlacional dado que no solo se busca describir variables, sino conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En el desarrollo de la investigación de campo, este alcance se aplicará para determinar si existen relaciones estadísticamente significativas entre las variables demográficas (como la edad o nivel de ingresos) y las variables de comportamiento (como la preferencia por canales digitales o la frecuencia de compra). Para ello, se realizarán cruces de variables y pruebas estadísticas como Chi-cuadrado que permitan validar las hipótesis planteadas sobre la efectividad del marketing digital en los distintos segmentos de mercado.

#### ***2.4.2.4 Investigación de Campo***

El estudio se clasifica como investigación de campo, ya que la recolección de datos primarios se realiza directamente en el lugar donde ocurren los hechos. Esta tipología se materializa mediante la aplicación de encuestas a la población económicamente activa de la ciudad de Ibarra y la observación directa en las instalaciones de la empresa, permitiendo obtener información original y veraz sobre la percepción de la marca en su entorno natural.

### **2.4.3 Método de Investigación**

Para el desarrollo del presente estudio, se emplearon métodos lógicos que permiten articular la teoría con la práctica, asegurando la validez científica de los resultados obtenidos.

#### ***2.4.3.1 Método Inductivo***

Este método constituye un enfoque de razonamiento que permite transitar de la observación de hechos particulares a la generación de conclusiones generales. Si bien

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) lo asocian a la ruta cualitativa, Baena Paz (2021), en su enfoque de investigación comercial, añade que el método inductivo es vital para detectar nuevas tendencias de consumo que aún no están documentadas en la teoría.

En la investigación, este método se aplicará durante la fase de observación directa en los locales de Sari Papelería Popular S.A. A partir de la detección de comportamientos particulares de los clientes (como la preferencia por consultar precios en el celular mientras están en la tienda o quejas recurrentes sobre la falta de catálogo digital), se inducirán premisas generales que expliquen la ineffectividad de las estrategias actuales y fundamenten la necesidad operativa de un cambio hacia el modelo omnicanal.

#### ***2.4.3.2 Método Deductivo***

El método deductivo sigue la lógica inversa, partiendo de leyes, teorías o verdades universales para aplicarlas a la solución de problemas específicos. Arias-González (2021) sostiene que este método es la base de la investigación cuantitativa, pues permite al investigador tomar marcos teóricos probados (como el Marketing 360°) y someterlos a prueba en un contexto delimitado para verificar su validez.

Su aplicación se realizará mediante el diseño y procesamiento de la encuesta estructurada. Se partirá de la premisa teórica general de que "la integración de canales digitales incrementa la competitividad" para validarla específicamente en el mercado de Ibarra. A través del análisis estadístico de los datos recolectados, se comprobarán las hipótesis planteadas y se contrastarán los hallazgos con el marco teórico, cerrando la brecha entre la teoría académica y la realidad de la empresa.

#### ***2.4.3.3 Método Analítico-Sintético***

Se utilizará el método analítico-sintético. Carhuacho Mendoza et al. (2020) definen el análisis como el proceso mental de descomposición de un todo (el problema de investigación) en sus partes constitutivas para estudiar sus causas, naturaleza y efectos de manera aislada.

En este estudio, el análisis permitirá desglosar la mezcla de marketing de la empresa en sus variables fundamentales: caída de ventas del 17.6% como resultado financiero, baja interacción digital y la experiencia de compra en función del servicio. Posteriormente, la síntesis reintegrará esta información fragmentada para reconstruir el fenómeno y evaluar la efectividad global de la gestión comercial. Este proceso dual garantiza que la propuesta final no sea un "parche" aislado, sino una solución integral que ataca las causas raíz del problema diagnosticado.

## **2.5. Fuentes de Investigación**

Para el desarrollo del estudio de mercado, es fundamental la recopilación de información de diversos orígenes que garantice la objetividad del diagnóstico. Según Dos Santos (2018), las fuentes de información incluyen encuestas, entrevistas, datos de ventas, estudios previos y observación directa; recursos que proporcionan datos valiosos para entender el entorno comercial. Al analizarlos, las empresas pueden tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas para satisfacer las necesidades del mercado (Dos Santos, 2018).

Bajo esta premisa, la investigación clasificó sus recursos en dos categorías fundamentales:

### **2.5.1 Fuentes secundarias**

Corresponden a la información preexistente, elaborada por otros investigadores o por la propia empresa con fines distintos a los de este estudio específico, pero que resultan vitales para contextualizar el problema. Baena Paz (2021) las define como el punto de partida obligado de cualquier investigación comercial, ya que permiten situar el objeto de estudio sin incurrir en costos elevados.

En este trabajo, las fuentes secundarias se subdividen en:

#### ***2.5.1.1 Fuentes Bibliográficas***

Se recurrió a un acervo teórico especializado y actualizado (2020-2024), incluyendo obras de autores referentes como Kotler, Chaffey y Solomon, así como artículos científicos indexados que fundamentan las variables de Marketing 360°, Omnicanalidad y Comportamiento del Consumidor.

#### ***2.5.1.2 Fuentes Internas de la Empresa***

Se analizó la documentación corporativa de Sari Papelería Popular S.A., específicamente los Estados Financieros (Estado de Resultados y Situación Financiera) de los periodos fiscales 2022, 2023 y 2024. Estos documentos constituyeron la evidencia empírica para determinar la caída del 17.6% en los ingresos ordinarios y la reducción del presupuesto publicitario.

#### ***2.5.1.3 Fuentes Estadísticas y Gubernamentales***

Se consultaron datos oficiales del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

(PDOT) de Ibarra y reportes de la Cámara de Comercio, los cuales aportaron el contexto macroeconómico sobre la recesión local y la demografía del cantón.

### **2.5.2 Fuentes primarias**

Constituyen la información "original" y de primera mano, generada específicamente para responder a los objetivos de esta investigación. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), estas fuentes proporcionan el control directo sobre la recolección de los datos, asegurando que estos se ajusten exactamente a las variables de interés del investigador.

Las fuentes primarias utilizadas fueron:

- El Consumidor: Se obtuvo información directa de la población económicamente activa de la ciudad de Ibarra a través de la técnica de la encuesta. Esto permitió cuantificar hábitos de consumo, niveles de satisfacción y preferencias digitales que no se encuentran en ningún registro previo.
- La Realidad Observada: Mediante la técnica de observación directa en las instalaciones de Sari Papelería, se recolectaron datos cualitativos sobre la dinámica de atención al cliente, la exhibición de productos (merchandising) y la interacción de los usuarios con sus dispositivos móviles dentro del punto de venta, validando así las premisas del método inductivo.

## CAPÍTULO III

### 3. DESARROLLO DEL ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1. Fuentes secundarias

##### 3.1.1 Análisis Internacional

El mercado global y regional de papelería atraviesa un punto de inflexión marcado por la integración de la tecnología en productos tradicionales y la exigencia de experiencias omnicanales. A nivel mundial, el mercado de productos de papelería alcanzó una valoración de 147.500 millones de dólares en 2024, con una proyección de crecimiento sostenido impulsada por la demanda educativa y el trabajo remoto, pero condicionada a la adopción de canales digitales y productos "inteligentes".

En la región latinoamericana, el comportamiento del consumidor ha validado el modelo híbrido. Según el reporte Marketing Digital en América Latina 2024 de NTT DATA, la inversión en estrategias digitales en la región creció un 67% en el último año. Este dato es crucial para el sector minorista (retail), pues indica que las empresas que no invierten en visibilidad digital están perdiendo cuota de mercado frente a competidores que sí gestionan todo el embudo de ventas de manera integrada.

El reporte Omnichannel Latam 2024 de Kantar, que decodifica miles de millones de decisiones de compra en la región, revela que el consumidor latinoamericano ya no distingue barreras entre el canal físico y el digital. En mercados cercanos, se observa que la estrategia ganadora no es reemplazar la tienda física, sino utilizarla como centro de experiencia mientras se captan clientes por medios digitales. Sin embargo, el desafío persiste: el 40% de los minoristas aún tiene dificultades para ofrecer recomendaciones relevantes de productos debido a la falta de integración de datos.

Para las PYMES comerciales en la región, la tendencia dominante es el uso de redes sociales como canales transaccionales. Se estima que la inversión en marketing de influencers y contenido en redes sociales en Latinoamérica aumentó un 12,6% en 2024, superando los 1.100 millones de dólares. Esto valida que, para una papelería moderna, plataformas como TikTok o Instagram no son solo vitrinas, sino motores de venta directa que complementan el mostrador físico (Kantar, 2024).

La evidencia internacional confirma que la acción aislada de solo abrir la tienda y esperar, es un modelo obsoleto en la región. La competitividad en el sector de suministros

depende hoy de la capacidad de la empresa para implementar un ecosistema 360° que combine la inmediatez digital con la experiencia física, tal como lo dictan las tendencias de consumo en Latinoamérica.

### **3.1.2 Análisis Nacional**

El mercado ecuatoriano de suministros escolares y de oficina atraviesa una etapa de madurez digital donde la integración de canales físicos y virtuales se ha consolidado como el estándar de competitividad. De acuerdo con la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (2024), las ventas en línea en el país mantuvieron una tendencia de crecimiento sostenido alcanzando un volumen superior a los 5.000 millones de dólares, lo cual evidencia un cambio cultural irreversible hacia la digitalización del consumo que obliga a los comercios tradicionales a adaptar sus modelos de negocio.

Al analizar el sector retail en el país, Ekos Negocios (2024) identifica que los líderes del mercado de papelería como Superpaco, Juan Marcet y Dilipa han adoptado un patrón estratégico común basado en la omnicanalidad para resolver los problemas de logística del cliente y mejorar la experiencia de compra.

La cadena Superpaco ha implementado con éxito una estrategia integral que conecta su portal web con sus tiendas físicas. Según el análisis de tendencias del retail realizado por América Retail (2024), su plataforma permite a los padres de familia cargar la lista de útiles de manera digital para recibir el pedido completo a domicilio o retirarlo en el local. Esta táctica elimina la fricción de la compra física tradicional y fideliza al cliente mediante la conveniencia, validando que la tecnología es un motor de ventas directo para productos de consumo masivo.

Por su parte, Juan Marcet ha evolucionado su propuesta de valor integrando el comercio electrónico con una fuerte presencia en redes sociales. La marca utiliza canales como Instagram y Facebook no solo para publicidad, sino como medios de atención al cliente y gestión de pedidos. Esta estrategia responde a la necesidad de estar presente en el dispositivo móvil donde el consumidor interactúa diariamente (Ekos Negocios, 2024).

En el segmento de suministros de oficina para empresas, Dilipa ha fortalecido sus canales digitales para la venta corporativa. Su modelo demuestra que la automatización de pedidos y la gestión de stock en línea son factores decisivos para captar clientes institucionales que buscan eficiencia, diferenciándose de las papelerías tradicionales que carecen de infraestructura tecnológica.

Respecto a los hábitos de compra, Mentinno (2024) destaca que el 55% de los ecuatorianos realiza una investigación en línea antes de adquirir un producto en una tienda física. Este fenómeno, conocido como ROPO (Research Online, Purchase Offline), implica que el escaparate digital constituye la primera y más importante vitrina de la empresa. En el contexto actual, si una marca local no aparece en la búsqueda móvil del usuario pierde la oportunidad de venta antes de que el cliente salga de su casa.

La realidad del mercado ecuatoriano demuestra una brecha tecnológica clara. Mientras las grandes cadenas invierten en ecosistemas integrales que unen logística y marketing digital, las papelerías independientes que operan bajo un modelo exclusivamente físico pierden cuota de mercado. La tendencia nacional confirma que la supervivencia en este sector depende de adoptar herramientas digitales que permitan competir por servicio y conveniencia, alineándose con las exigencias del consumidor moderno descritas por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (2024).

### **3.1.3 Análisis Local**

El mercado de suministros de oficina, papelería y tecnología en el cantón Ibarra se caracteriza por una dinámica de alta rivalidad competitiva, impulsada por una densidad comercial que concentra la oferta en el casco urbano central. De acuerdo con la caracterización económica del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) vigente, el sector terciario representa el 96% de los emprendimientos registrados en la ciudad, lo que ha generado un entorno de saturación donde conviven cadenas nacionales, distribuidores mayoristas y negocios tradicionales (GAD San Miguel de Ibarra, 2021). Esta configuración del mercado obliga a realizar un análisis profundo de los actores que disputan la cuota de mercado de Sari Papelería Popular S.A., identificando brechas estratégicas y oportunidades de diferenciación que van más allá de la simple ubicación geográfica.

En el segmento de retail moderno y experiencia de compra, la presencia de Superpaco en el centro comercial la plaza Shopping representa el estándar más alto de competencia local. Esta cadena ha logrado captar al segmento socioeconómico medio y alto de la ciudad no solo por su ubicación privilegiada, sino por la implementación de una estrategia de omnicanalidad efectiva. Según los reportes corporativos del sector retail analizados por Ekos Negocios (2024), modelos como el de Superpaco se basan en la integración de la experiencia física con la digital, ofreciendo servicios como la compra de listas escolares en línea con retiro en tienda. Esta modalidad resuelve problemáticas urbanas críticas en Ibarra, como la falta de

estacionamiento en el centro y la inseguridad, factores que disuaden a los clientes de visitar papelerías tradicionales. Por tanto, la amenaza que representa este competidor no radica en sus precios, que suelen ser más elevados, sino en la conveniencia y seguridad que ofrece a un consumidor que valora su tiempo.

Por otro lado, en el ámbito de la especialización tecnológica y el autoservicio, la sucursal de Dilipa ubicada en la calle Obispo Mosquera se ha consolidado como un referente de modernización en el centro de la ciudad. A diferencia de las papelerías convencionales que mantienen un mostrador barrera entre el cliente y el producto, Dilipa ha adoptado un modelo de autoservicio que empodera al consumidor, complementado con una infraestructura digital robusta. Su plataforma de comercio electrónico B2C permite a los usuarios verificar el stock en tiempo real antes de acudir al local, eliminando la incertidumbre de la compra. Esta capacidad tecnológica genera una ventaja competitiva sustancial frente a Sari Papelería, ya que, en un contexto donde el consumidor ibarreño utiliza sus dispositivos móviles para investigar antes de comprar (Mentinno - Formación Gerencial, 2024), la visibilidad de inventario que ofrece Dilipa captura la intención de compra desde la fase digital, restando tráfico peatonal a los competidores que carecen de presencia virtual.

En el espectro del abastecimiento corporativo e institucional, Provesum domina el mercado local mediante un modelo de negocio enfocado en el volumen y la logística B2B. Su estrategia se aleja del cliente ocasional para centrarse en el suministro masivo a oficinas, instituciones educativas y empresas públicas de la zona norte del país. La fortaleza de Provesum reside en su capacidad de negociación con proveedores y su sistema de distribución directa, lo que le permite ofrecer precios mayoristas que resultan inalcanzables para una papelería minorista estándar. Para Sari Papelería, esto implica que competir en el segmento de suministros de oficina basándose únicamente en una "guerra de precios" es una estrategia destinada al fracaso financiero, pues la estructura de costos de un distribuidor mayorista como Provesum siempre será superior en eficiencia.

Finalmente, en el extremo opuesto del mercado, se encuentra el canal tradicional y popular concentrado en las inmediaciones del Mercado Amazonas y competidores históricos como Papelería La Merced. Este segmento compite exclusivamente mediante precios bajos y la captación del flujo peatonal masivo, pero carece de valor agregado en términos de servicio o tecnología. Si bien capturan al consumidor sensible al precio, su modelo de negocio es altamente vulnerable a los cambios en los hábitos de consumo pospandemia. El PDOT de

Ibarra (2021) advierte que los negocios que no digitalicen sus procesos de atención corren el riesgo de estancamiento.

En este escenario, Sari Papelería se encuentra en una posición estratégica delicada, atrapada entre la eficiencia tecnológica de las grandes cadenas y la agresividad de precios del mercado informal. La conclusión del análisis local sugiere que la única vía de crecimiento sostenible para la empresa es la implementación de un Marketing 360° de proximidad, que combine la agilidad de atención por canales como WhatsApp con la calidez del servicio local, llenando el vacío de atención personalizada que los grandes competidores, por su propia estructura masiva, no pueden ofrecer.

### **3.2. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias constituyen la información original, no abreviada ni traducida, que se obtiene directamente de la realidad para responder a los objetivos específicos de la investigación. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), estas fuentes proporcionan el control directo sobre la recolección de los datos, asegurando que la información sea fresca y pertinente al fenómeno estudiado.

En el presente estudio, la fuente primaria está conformada por los habitantes de la zona urbana del cantón Ibarra, de quienes se obtuvieron datos sobre hábitos de compra, percepción de marca y uso de canales digitales mediante la aplicación de encuestas como instrumento de investigación cuantitativo y la observación directa de manera cuantitativa al recolectar datos cualitativos sobre la dinámica comercial del negocio.

#### **3.2.1 Diseño del Plan Muestral**

El diseño del plan muestral constituye la estrategia metodológica para seleccionar a los sujetos de estudio, garantizando que los datos recolectados sean un reflejo fiel de la realidad del mercado y no una visión sesgada. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este proceso implica definir con precisión la unidad de análisis y el procedimiento de selección para asegurar que las conclusiones obtenidas de la muestra puedan ser generalizadas a la totalidad de la población.

En esta investigación, la unidad de análisis se ha delimitado a hombres y mujeres de entre 18 y 64 años de edad, correspondientes a la Población Económicamente Activa (PEA), residentes de las parroquias urbanas del cantón Ibarra. Se seleccionó este perfil demográfico debido a que posee la autonomía financiera necesaria para la adquisición de suministros de

papelería, oficina y tecnología, alineándose con los objetivos de medir el ticket promedio real y la adopción de canales digitales de compra.

### ***3.2.1.1 Diseño de la muestra***

Para la ejecución del trabajo de campo, se determinó utilizar un diseño de Muestreo Probabilístico Estratificado.

Se seleccionó la modalidad probabilística estratificada porque permite dividir a la población total en subgrupos o estratos geográficos que comparten características similares, asegurando que todos los sectores de la ciudad estén representados proporcionalmente. Hernández Sampieri y Mendoza (2018) sostienen que este diseño es superior al muestreo simple en estudios de mercado, ya que evita que la recolección de datos se concentre únicamente en el centro de la ciudad, reduciendo el error muestral y capturando la diversidad socioeconómica del cantón.

Esta dispersión estratégica asegura que los resultados del diagnóstico no solo reflejen la opinión del cliente de paso en el centro de la ciudad, sino que validen la viabilidad del modelo Marketing 360° en todo el territorio urbano de Ibarra.

### ***3.2.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación***

Para el levantamiento de información primaria se seleccionaron mecanismos estandarizados compatibles con el enfoque cualitativo y cuantitativo del estudio, permitiendo la medición objetiva de las variables de mercado y comportamiento del consumidor.

- **Técnica cualitativa de Observación Directa No Participante.-** Se aplicó la observación directa como técnica exploratoria inicial. Según Bernal (2016), esta técnica consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o situaciones observables, sin que el investigador interfiera en el entorno.

Para el estudio de Sari Papelería Popular S.A. esta técnica permite auditar la realidad física y operativa, contrastando el servicio real frente al servicio ideal que exige el Marketing 360°.

- **Técnica Cuantitativa Encuesta.-** La técnica seleccionada para la recolección de datos fue la encuesta. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta técnica consiste en un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Su aplicación es crucial para validar las hipótesis del estudio, permitiendo cuantificar cuántos clientes han migrado a la competencia y cuáles son las razones.

### 3.2.1.3 Población

La población objeto de estudio está constituida por los habitantes de las parroquias urbanas del cantón Ibarra, delimitada al grupo etario de 18 a 64 años, correspondiente a la Población Económicamente Activa (PEA). Se seleccionó este segmento demográfico debido a que poseen capacidad jurídica y financiera para realizar transacciones comerciales.

**Tabla 10**

*Población de estudio*

<b>Parroquia Urbana</b>	<b>Población Total (Proyección 2025)</b>	<b>Población Objetivo (18-64 años)</b>	<b>Peso Muestral (%)</b>
San Francisco	68,220	38,885	38.0%
El Sagrario	59,180	33,733	33.0%
Caranqui	22,410	12,774	12.5%
Alpachaca	19,730	11,246	11.0%
Priorato	9,860	5,620	5.5%
<b>TOTAL</b>	<b>179,400</b>	<b>102,258</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tabla elaborada a partir del PDOT de Ibarra (2021).

Según las proyecciones demográficas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y los datos del PDOT de Ibarra, este grupo representa la fuerza productiva y de consumo de la ciudad. La elección de este rango etario responde directamente a la necesidad de evaluar los tres perfiles de consumidor clave para los objetivos de la investigación:

- Estudiantes Universitarios (18-24 años): Segmento clave para medir la demanda de tecnología y la preferencia por canales digitales.
- Padres de Familia y Trabajadores (25-50 años): Decisores de compra de listas escolares y suministros de oficina, determinantes para el análisis del ticket promedio.
- Adultos Mayores Activos (51-64 años): Clientes tradicionales cuyo comportamiento de compra permite contrastar la fidelidad hacia la marca frente a la competencia informal.

Esta segmentación garantiza la heterogeneidad de la muestra necesaria para validar la viabilidad de una estrategia de Marketing 360° que sea inclusiva y efectiva para todo el mercado ibarreño.

### 3.2.1.4 Tamaño de la muestra

Dado que se conoce el tamaño exacto de la población objetivo ( $N = 102,258$  habitantes entre 18 y 64 años), se procede a aplicar la fórmula estadística para poblaciones finitas. Se asume un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, parámetros estándar en investigaciones de ciencias sociales y mercado.

**Fórmula:**

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Donde:**

- $N$  = Universo o población objetivo (102,258).
- $Z$  = Nivel de confianza (1.96 para el 95%).
- $p$  = Probabilidad de éxito o ocurrencia (0.5).
- $q$  = Probabilidad de fracaso (0.5).
- $e$  = Margen de error admisible (0.05).

**Desarrollo:**

$$n = \frac{102,258 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (102,258 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{102,258 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 102,257 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{98,208.58}{255.64 + 0.9604}$$

$$n = \frac{98,208.58}{256.60}$$

$$n = 382.72$$

**Tabla 11***Distribución muestral proporcional*

<b>Parroquia Urbana</b>	<b>Población Total (Proyección 2025)</b>	<b>Población Objetivo (18-60 años)</b>	<b>Peso Muestral (%)</b>	<b>Encuestas a realizar</b>
San Francisco	68,220	38,885	38.0%	146
El Sagrario	59,180	33,733	33.0%	127
Caranqui	22,410	12,774	12.5%	48
Alpachaca	19,730	11,246	11.0%	42
Priorato	9,860	5,620	5.5%	21
<b>TOTAL</b>	<b>179,400</b>	<b>102,258</b>	<b>100%</b>	<b>383</b>

*Nota.* Tabla elaborada a partir del PDOT de Ibarra (2021).

### **3.2.1.5 Diseño de los instrumentos de investigación**

- Ficha de observación directa.-** Este instrumento tiene como finalidad validar "in situ" la realidad operativa de Sari Papelería Popular S.A. y contrastarla directamente con los estándares de servicio de sus principales competidores (Benchmarking). Para asegurar que la recolección de datos visuales sea objetiva y libre de sesgos, se operacionalizó el instrumento en tres dimensiones estratégicas: Infraestructura, Procesos de Atención y Nivel de Digitalización. A continuación, se detalla la matriz técnica que guía los puntos específicos a evaluar durante el trabajo de campo:

**Tabla 12***Estructura técnica de la ficha de observación*

<b>Dimensión de Estudio</b>	<b>Tipo de Ítem / Escala</b>	<b>Objetivo del Bloque</b>	<b>N.º de Ítems</b>
<b>Infraestructura y Merchandising</b>	Escala de Estimación (1-5)	Evaluar el atractivo visual, orden, limpieza y la exhibición de productos (Fachada e Interior).	5
<b>Procesos de Atención</b>	Cronometraje y Escala (1-5)	Medir objetivamente el tiempo de espera y la calidad del protocolo de servicio al cliente.	5
<b>Nivel de Digitalización (Omnicanalidad)</b>	Lista de Cotejo (Sí/No) y Escala	Verificar la presencia de elementos digitales en tienda (QR, Redes, Pagos Digitales, Tablets).	5
<b>Total de Ítems a Observar</b>			<b>15</b>

*Nota.* Tabla elaborada a partir del PDOT de Ibarra (2021).

- **Encuesta.-** El instrumento diseñado es un cuestionario compuesto por preguntas cerradas y de escala de Likert. Este documento (Anexo B) operacionaliza las variables en dimensiones estadísticas, permitiendo obtener métricas claras sobre el posicionamiento de marca, el ticket promedio de compra y el nivel de digitalización del consumidor ibarreño y su estructura se expone a continuación:

**Tabla 13**

*Estructura técnica de la encuesta*

<b>Dimensión de Estudio</b>	<b>Tipo de Pregunta</b>	<b>Objetivo del Bloque</b>	<b>N.º de Ítems</b>
Perfil Demográfico	Selección Simple	Filtrar la muestra (Edad, Parroquia, Ocupación).	3
Hábitos de Compra	Selección Múltiple	Determinar dónde y qué compran los ibarreños.	4
Posicionamiento	Escala de Likert (1-5)	Evaluar la imagen de Sari vs. Competencia.	3
Entorno Digital	Dicotómica / Múltiple	Medir el uso de canales digitales para compra.	3
Total de Preguntas			13

*Nota.* Tabla elaborada a partir del PDOT de Ibarra (2021).

### **3.2.1.6 Tabulación, ordenamiento y procesamiento**

Una vez recolectados los 383 instrumentos en las parroquias urbanas de Ibarra, la información se someterá a un riguroso proceso de depuración y control de calidad para descartar encuestas incompletas, procediendo posteriormente a su codificación numérica y tabulación digital siguiendo la metodología de Bernal (2016). Los datos depurados se ingresarán en el software especializado IBM SPSS Statistics, herramienta seleccionada por su capacidad para procesar grandes volúmenes de datos y validar la consistencia interna del instrumento mediante el cálculo del coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach en las preguntas de escala.

El procesamiento estadístico derivará en la generación de tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, cuyos resultados se visualizarán mediante diagramas de barras y circulares para facilitar la interpretación del comportamiento del consumidor y el posicionamiento de marca. Este análisis descriptivo permitirá cruzar las variables

demográficas con las preferencias digitales, proporcionando la evidencia empírica necesaria para diagnosticar la situación actual de Sari Papelería Popular S.A. y sustentar la formulación de las estrategias de Marketing 360°.

#### ***3.2.1.7 Consideraciones bioéticas***

Para el levantamiento de los datos primarios mediante la encuesta, se respetó el anonimato de los participantes de esta y se socializaron los objetivos de la investigación antes de obtener la información requerida por cada participante, conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP) de Ecuador, publicada el 26 de mayo de 2021, para garantizar la protección de datos y su tratamiento.

## CAPÍTULO IV

### 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Desarrollo de resultados

#### 4.2. Resultados cualitativos

Para el diagnóstico situacional se utilizó la técnica de observación directa no participante con ficha estructurada, en la modalidad de cliente fantasma. Esta herramienta permitió medir y comparar la realidad operativa de Sari Papelería Popular S.A. con cuatro principales competidores que dominan la oferta comercial en Ibarra: Superpaco (La Plaza Shopping), un ícono de la venta al detalle contemporánea; Dilipa (Obispo Mosquera), pionero en autoservicio; Provesum, experto en el sector corporativo; y Papelería La Merced, un rival directo en el modelo tradicional. El análisis se abordó en tres dimensiones estratégicas: Infraestructura (Merchandising), Canales de Atención y Omnicanalidad, para determinar las brechas competitivas que ameritan la intervención planteada.

**Tabla 14**

*Matriz de Benchmarking Competitivo*

<b>Dimensión Evaluada</b>	<b>Sari Papelería (Foco)</b>	<b>La Merced (Tradicional)</b>	<b>Provesum (Mayorista)</b>	<b>Dilipa (Moderno)</b>	<b>Superpaco (Líder)</b>
<b>1. Infraestructura (merchandising)</b>	<b>2.8</b>	<b>3.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.8</b>	<b>5.0</b>
Exhibición (Autoservicio vs. Mostrador)	Barrera	Barrera	Mixto	Autoservicio	Autoservicio
Iluminación y Señalética	Regular	Regular	Funcional	Excelente	Excelente
<b>2. Procesos de atención</b>	<b>3.0</b>	<b>3.2</b>	<b>4.6</b>	<b>4.2</b>	<b>4.4</b>
Rapidez en Caja y Tiempos de Espera	Lento	Lento	Muy Rápido	Rápido	Rápido
Conocimiento del Producto	Alto	Alto	Experto	Alto	Medio
<b>3. Omnicanalidad (tecnología)</b>	<b>1.4</b>	<b>1.6</b>	<b>3.8</b>	<b>4.6</b>	<b>5.0</b>

<b>Dimensión Evaluada</b>	<b>Sari Papelería (Foco)</b>	<b>La Merced (Tradicional)</b>	<b>Provesum (Mayorista)</b>	<b>Dilipa (Moderno)</b>	<b>Superpaco (Líder)</b>
WhatsApp / Pagos Digitales / Redes	Nulo	Básico	Alto (B2B)	Alto	Muy Alto
<b>PROMEDIO GLOBAL</b>	<b>2.4</b>	<b>2.6</b>	<b>4.1</b>	<b>4.5</b>	<b>4.8</b>

*Nota.* Tabla elaborada a partir de la información recolectada en las fichas de observación.

En la Dimensión de Infraestructura y Visibilidad, los datos muestran una polarización del mercado en dos modelos opuestos. Por un lado, competidores como Superpaco o Dilipa han apostado por el autoservicio, eliminando barreras físicas para que el consumidor manipule el producto, lo que impulsa la compra por impulso y mejora el tráfico en tienda. Por el contrario, Sari Papelería comparte con La Merced un esquema tradicional de mostrador que aleja al comprador de la mercancía. La observación en el lugar encontró que, a pesar de contar con una ubicación privilegiada, su fachada y rotulación interior no logran el impacto y modernidad de las cadenas nacionales, en las que la iluminación y zonificación por categorías (escolar, tecnología, oficina) orientan la compra autónoma, disminuyendo la dependencia del vendedor.

En cuanto a la Dimensión de Procesos de Atención y Servicio, se encontraron diferencias significativas en la agilidad operativa. En esto Provesum se distingue, ya que es un despacho corporativo y por ende logra tiempos mínimos de facturación a través de procesos estandarizados. Por su parte, Sari Papelería, aunque con un personal que domina técnicamente el producto (fortaleza compartida con La Merced), tiene una gran debilidad en la rapidez del servicio. Al tomar los tiempos de espera, se encontró que la ausencia de terminales de consulta ágil y la centralización del cobro provocan cuellos de botella en horas pico. A diferencia de Dilipa, donde los asesores usan tecnología para chequear stock sin dejar al cliente, en Sari el proceso es manual y depende de la memoria o ir físicamente a bodega, deteriorando la imagen de eficiencia ante un cliente que aprecia su tiempo.

Por el otro, la Dimensión de Omnicanalidad y Tecnología es la mayor brecha y a la vez la mayor oportunidad de mejora para la empresa en estudio. El benchmarking revela que Sari Papelería se queda atrás en tecnología comparado con Superpaco y Dilipa, que han integrado exitosamente el canal físico y el digital. Mientras la competencia muestra códigos QR, líneas WhatsApp Business para pedidos y acepta diversos pagos digitales sin fricción, Sari se mantiene en un modelo 100% análogo y sin estrategia de captación de datos (CRM)

para fidelizar. Esta falta de canales alternativos de compra reafirma que la empresa está perdiendo el segmento joven y profesional a manos de la competencia, que sí que ofrecen una experiencia híbrida y conectada, demostrando la necesidad de un modelo 360° de Marketing.

El diagnóstico cualitativo determina que Sari Papelería Popular S.A. tiene una brecha de competitividad fundamental con los líderes del mercado (Superpaco y Dilipa), que han logrado transformarse en modelos híbridos de autoservicio y omnicanales. La evidencia recogida muestra que la empresa sigue un modelo de atención tradicional y manual que crea fricción en el proceso de compra, muy lejos de la agilidad tecnológica y la integración digital de la competencia; esta antigüedad operativa confirma la necesidad de estrategias de Marketing 360° no solo para promocionar, sino para sobrevivir y recuperar al consumidor actual que exige inmediatez y autonomía.

### **4.3. Resultados Cuantitativos**

El método cuantitativo se fundamenta en el análisis de 383 encuestas válidas dirigidas a la Población Económicamente Activa (PEA) de las parroquias urbanas del cantón Ibarra. Los datos se codificaron de manera cruzada y se analizaron descriptivamente en el software IBM SPSS Statistics para identificar patrones de consumo, canales preferidos y la imagen real de la marca en el mercado local. A continuación, se presentan los resultados por dimensiones de estudio con su interpretación estadística y estratégica.

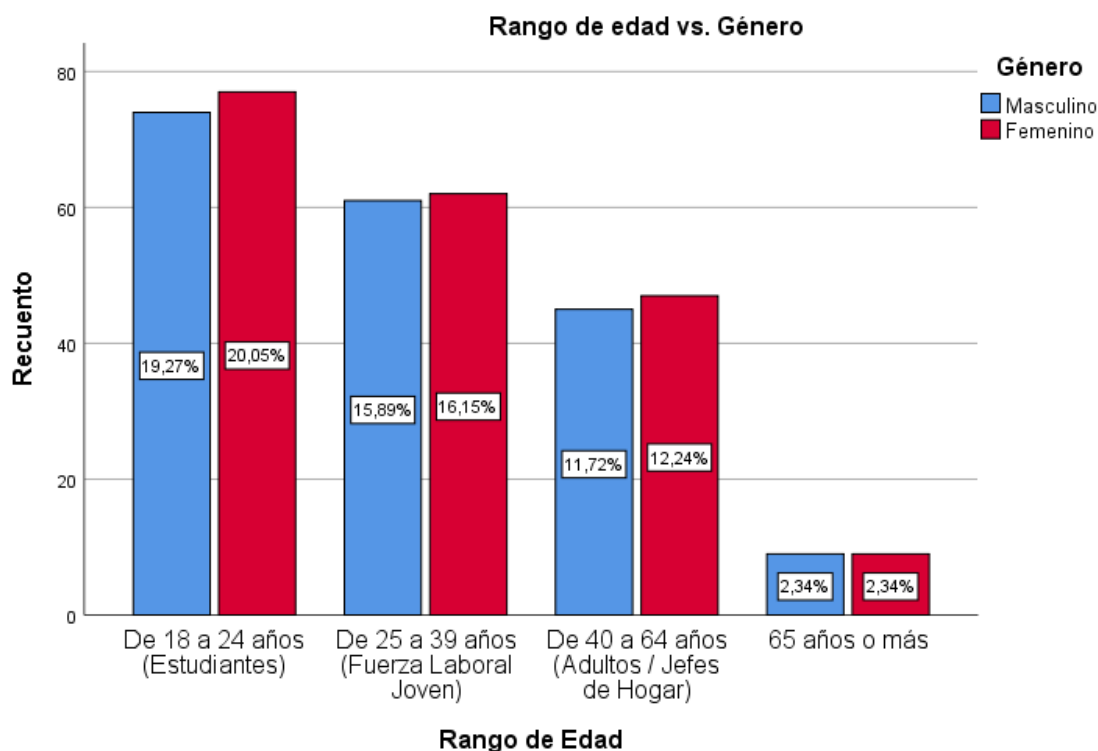
#### **4.3.1 Datos Técnicos**

##### ***4.3.1.1 Edad y Género***

El entrecruzamiento de las variables demográficas nos muestra una muestra bien balanceada en términos de género, con un 50.8% femenino y 49.2% masculino a nivel mundial. Cuando se desagrega la información por grupos de edad, se observa una regularidad estadística en esta igualdad; los adultos maduros de 40 a 64 años y los estudiantes de 18 a 24 años tienen una ligera mayoría de mujeres (51,1% y 51,0% respectivamente). Por su parte, la cohorte fuerza laboral joven y los adultos mayores se distribuyen de manera casi equitativa entre hombres y mujeres, con desviaciones muy pequeñas de la media perfecta.

**Figura 18**

*Rango de edad vs. Género*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

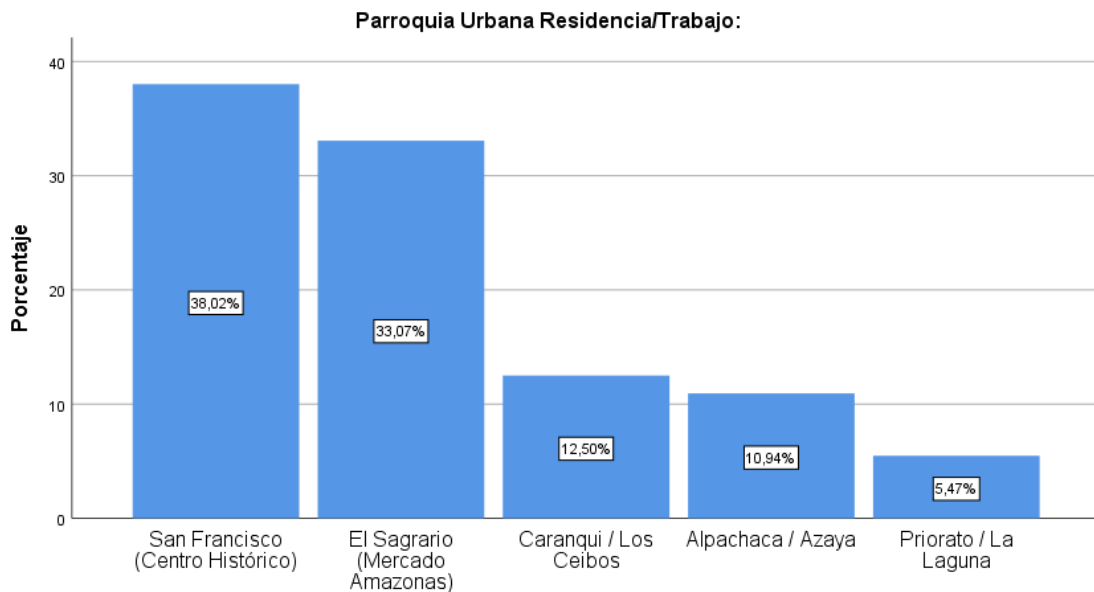
Interpretación de los resultados Esta configuración asegura la representatividad técnica del estudio y descarta sesgos poblacionales que puedan comprometer la validez de los resultados.

#### **4.3.1.2 Parroquia de residencia**

La dispersión geográfica de los encuestados se concentra en el hipercentro de la ciudad. La parroquia San Francisco, Centro Histórico y zona bancaria, concentra la mayor parte de la población con un 38,02%, e inmediatamente le sigue la parroquia El Sagrario, área de influencia del Mercado Amazonas, con un 33,07%. En conjunto, estas dos zonas centrales suponen más del 71% de la muestra total. Por otro lado, los sectores periféricos presentan una participación menor, distribuida entre Caranqui y Los Ceibos con un 12,50%, seguidos por Alpachaca y Azaya con un 10,94%, y finalmente el sector norte de Priorato y La Laguna con el 5,47%.

**Figura 19**

*Parroquia de residencia*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

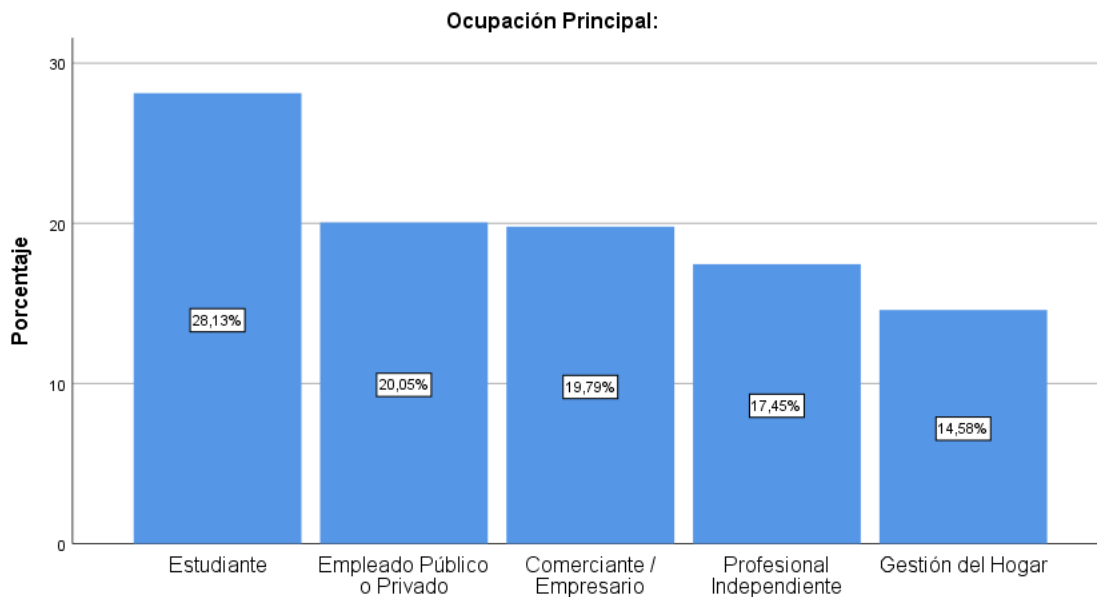
Esta concentración confirma la posición estratégica de Sari Papelería Popular S.A., cuyo local en la calle Sucre se localiza en pleno centro de la actividad económica en donde vive o trabaja la mayor parte de la muestra. Sin embargo, el hallazgo más relevante para la propuesta de Marketing 360 grados es la existencia de casi un 30% de clientes potenciales ubicados en zonas periféricas como Caranqui, Alpachaca.

#### **4.3.1.3 Ocupación**

La estructura ocupacional de la muestra es bien diversa, encabezada por la categoría estudiantil, que constituye la categoría individual más grande (28,13%). Le siguen los empleados bajo relación de dependencia pública o privada con un 20,05% y el sector comerciantes y empresarios con un 19,79%, menos de un punto porcentual de diferencia entre ambos. En último lugar, los autónomos representan un 17,45% y las amas de casa cierran la distribución con un 14,58%.

**Figura 20**

*Ocupación*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Estos datos marcan dos grandes líneas de actuación para la estrategia 360° de Marketing para Sari Papelería: Por un lado, el liderazgo en el canal estudiantil reafirma la importancia de sostener campañas digitales en redes sociales y promociones escolares, ya que es un público nativo digital y sensible a las tendencias.

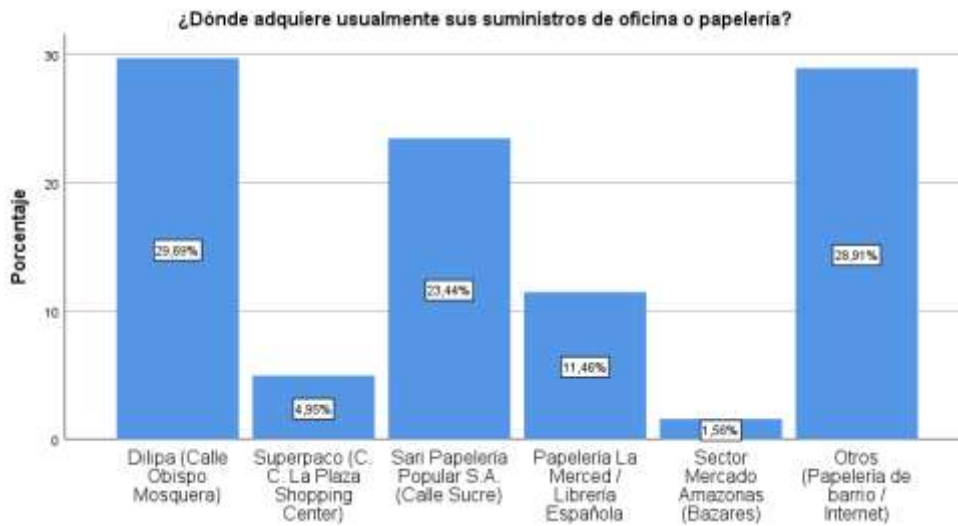
### **4.3.2 Hábitos de compra y demanda**

#### **4.3.2.1 Lugar habitual de compra**

Los datos de preferencia del consumidor colocan a Dilipa como el número uno en el mercado con un 29,69% de participación, lo que se traduce en una demanda de 30.360 habitantes. En segundo lugar, la categoría "Otros" (papelerías de barrio, canales alternativos) con un 28,91% que representan 29.563 personas. Sari Papelería Popular S.A. se ubica en el tercer lugar con un 23,44% de participación, estimando una base actual de 23.969 clientes. Por debajo de estos principales competidores se ubican Papelería La Merced con 11,46%, Superpaco con 4,95% y, por último, el sector informal del Mercado Amazonas con 1,56%.

**Figura 21**

*Lugar habitual de compra*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

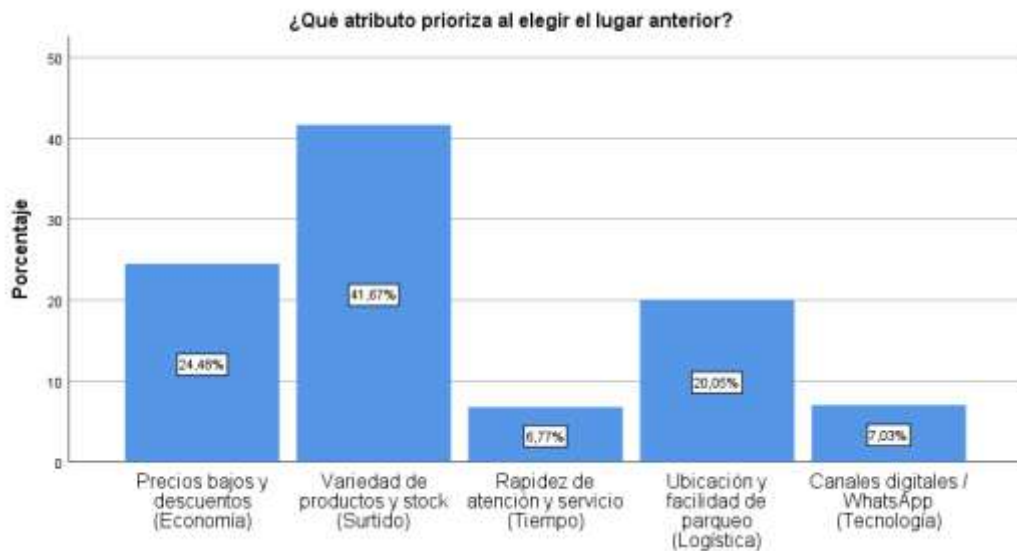
Estos resultados muestran que Sari Papelería se sostiene y compite en la mente del consumidor ibarreño, abarcando casi una cuarta parte de la población económicamente activa. Pero el dato estratégico es ese elevado porcentaje en "Otros" (28,91%), lo que revela que hay un mercado de casi 30.000 personas que prefieren la comodidad y proximidad (papelerías de barrio) a las grandes marcas. Aquí el Marketing 360° tiene su gran oportunidad: si Sari desarrolla canales digitales y a domicilio, puede captar gran parte de ese 28,91% que busca comodidad y le arrebataría el liderazgo absoluto a Dilipa, que hoy en día se beneficia de su modelo autoservicio y ubicación.

#### **4.3.2.2 Factor determinante de compra**

Las estadísticas muestran que la "Variedad de productos y stock" es el principal determinante de compra, llevándose el primer lugar con un 41,67%, lo que se traduce en que existe un mercado potencial de más de 42.600 habitantes que prefieren encontrar todo en un solo lugar. En segundo lugar, se encuentra el factor económico (Precios bajos) con un 24,48%, muy cerca de la conveniencia logística (Ubicación y Parqueo) con un 20,05%. Por el contrario, las características asociadas a la innovación tecnológica (canales digitales) y la velocidad de atención se posicionan en un lugar secundario o de nicho en el momento actual, ya que entre ambas solo suman un 13,8% de la intención inicial de elección.

**Figura 22**

*Factor determinante de compra*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

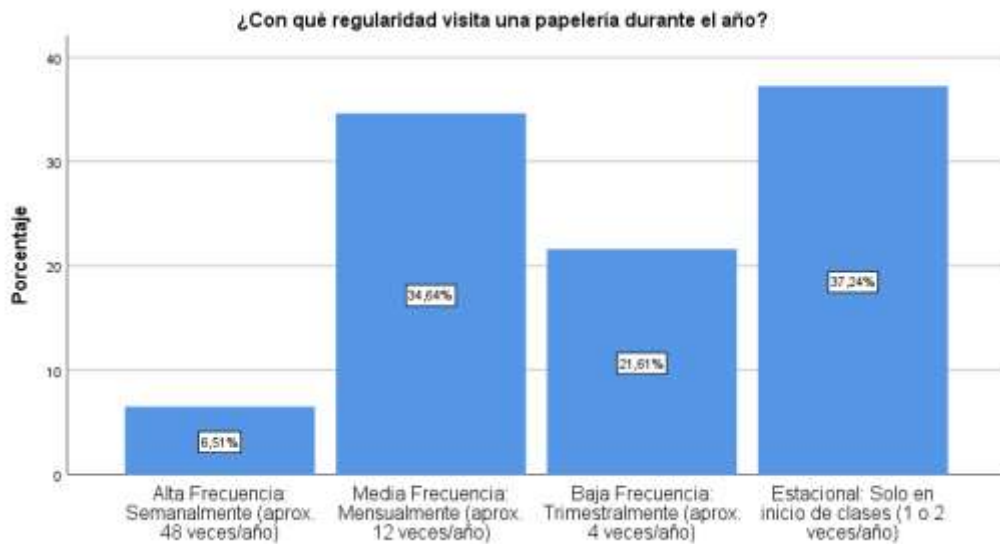
Interpretación de los resultados: Este descubrimiento es vital para el diagnóstico de Sari Papelería. Que el consumidor elija el Surtido antes que el Precio nos dice que la principal barrera de Sari no es el precio, sino su tradicional modelo de exhibición (mostrador) que no permite al cliente apreciar la variedad real del stock. Al no estar a la vista, el comprador interpreta que "no hay variedad". Por lo cual, el uso del Marketing 360° y los catálogos digitales (WhatsApp/Web) no se debe vender como una herramienta tecnológica, sino como un aparador virtual infinito. La estrategia digital mostrará todo el catálogo a esos 42.611 clientes potenciales, asegurándoles que en Sari encontrarán todo el listado de útiles sin tener que ir a diferentes establecimientos, dando en el factor de decisión número uno en el mercado.

#### **4.3.2.3 Frecuencia de compra**

Los resultados de la periodicidad de la demanda indican que se está polarizando el comportamiento del consumidor. El mayor porcentaje lo sigue llevando la compra Estacional con un 37,24% (38.081 habitantes), corroborando que la temporada de Vuelta a Clases es la que más tráfico genera en todo el año. Pero en un segundo lugar muy cercano se encuentra la Media Frecuencia (Mensual) con un 34,64%, un mercado de 35.422 personas que necesitan suministros cada mes. Finalmente, la Baja Frecuencia (Trimestral) llega a un 21,61%, y la Alta Frecuencia (Semanal) es un pequeño nicho del 6,51% de compradores intensivos.

**Figura 23**

*Frecuencia de compra*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Este descubrimiento desmiente el mito de que la rentabilidad de una papelería solo se sostiene durante la temporada escolar. Aunque el 37% de los clientes son estacionales, hay una Demanda Recurrente Sostenida del 41,15% (semanal y mensual) que asegura el flujo de caja operativo durante todo el año.

Para la estrategia de Marketing 360°, este dato es oro puro: Sari Papelería no puede dar el mismo tratamiento al cliente que va una vez al año (Estacional) que al que va todos los meses (Recurrente). El objetivo de la marca debe ser atraer a esos más de 42.000 habitantes (Semanales y Mensuales) con herramientas de fidelización digital (CRM) y pedidos recurrentes por WhatsApp, transformando sus compras ocasionales en una relación comercial constante que la competencia tradicional no está aprovechando".

#### **4.3.2.4 Ticket promedio**

La forma de gasto por visita es piramidal. La tipología de consumo se basa en la Micro Compra (Menos de \$10,00 USD), que representa el 39,58% de las transacciones, un número alto de aproximadamente 40.474 habitantes que llegan a adquirir productos específicos o de bajo costo. Pero los otros tres segmentos están muy bien distribuidos: Compra Estándar (\$10-\$30) 21,88%, Compra Mayor (\$30-\$60) 20,31% y Compra (Más de \$60) 18,23%.

**Figura 24**

*Ticket promedio*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Desde un punto de vista financiero y estratégico, este descubrimiento es muy revelador. Si bien el "micro compra" es el más numeroso en número de personas (Volumen), los tres segmentos superiores (Estándar, Significativa y Corporativa) suman el 60,42% del mercado. Esto quiere decir que 6 de cada 10 clientes gastan más de 10 dólares y hay un segmento de alto valor de casi 19.000 clientes que gastan más de 60 dólares por visita.

Para Sari Papelería, esto significa un cambio de paradigma inmediato. El modelo actual "mostrador y una sola fila" atiende igual al estudiante que compra un esfero (\$0.50) que a la empresa que compra sus insumos mensuales (\$80.00). Esta ineficiencia impacta en ese 18,23% de clientes corporativos que no están dispuestos a esperar. La implementación de canales digitales (WhatsApp Business) y facturación web se debe priorizar para este segmento de alto valor, brindándoles un carril rápido o entrega a domicilio y garantizando la fidelización de los clientes más rentables del cantón.

### **4.3.3 Posicionamiento y competencia**

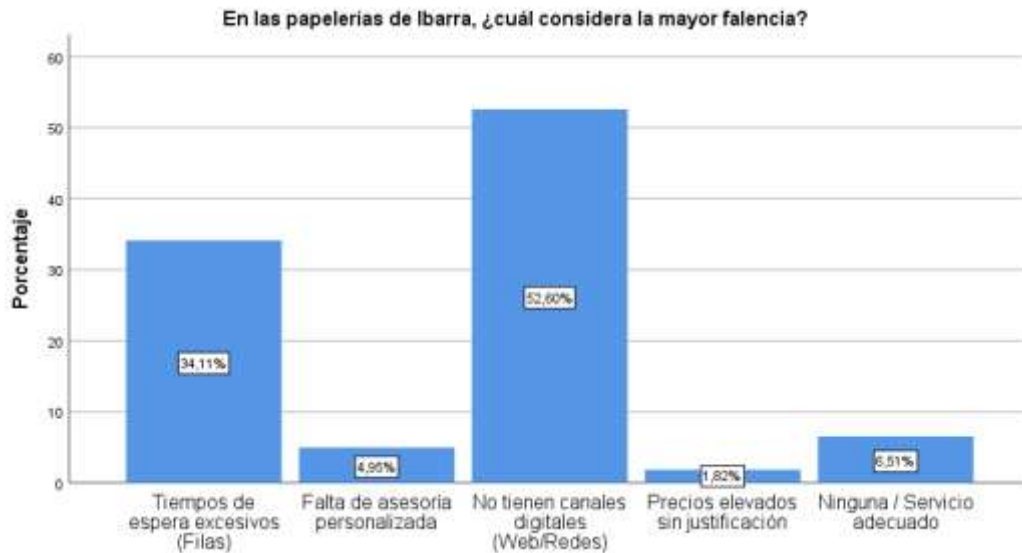
#### ***4.3.3.1 Evaluación del servicio actual***

La evaluación de las fallas del mercado proporciona una respuesta clara sobre las necesidades insatisfechas del consumidor. La mayoría de los encuestados afirma que la mayor falencia de las papelerías en Ibarra es la falta de canales digitales, con un 52,60%, una cifra

que representa a casi 54.000 personas que requieren atención virtual. En segundo lugar, el 34,11% se queja de los tiempos muertos y filas en los puntos de venta. Otras variables como la falta de asesoramiento o los precios altos influyen en menor medida, no superando el 6% en conjunto, mientras que un 6,51% cree que el servicio actual es suficiente.

**Figura 25**

*Evaluación del servicio actual*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Los datos estadísticos recogidos en este capítulo son la base para proponer el Marketing 360°. Los datos revelan que el 86,71% de los cuellos de botella que el cliente vive, sumando falta de canales digitales y tiempos de espera son operativos y tecnológicos, no económicos.

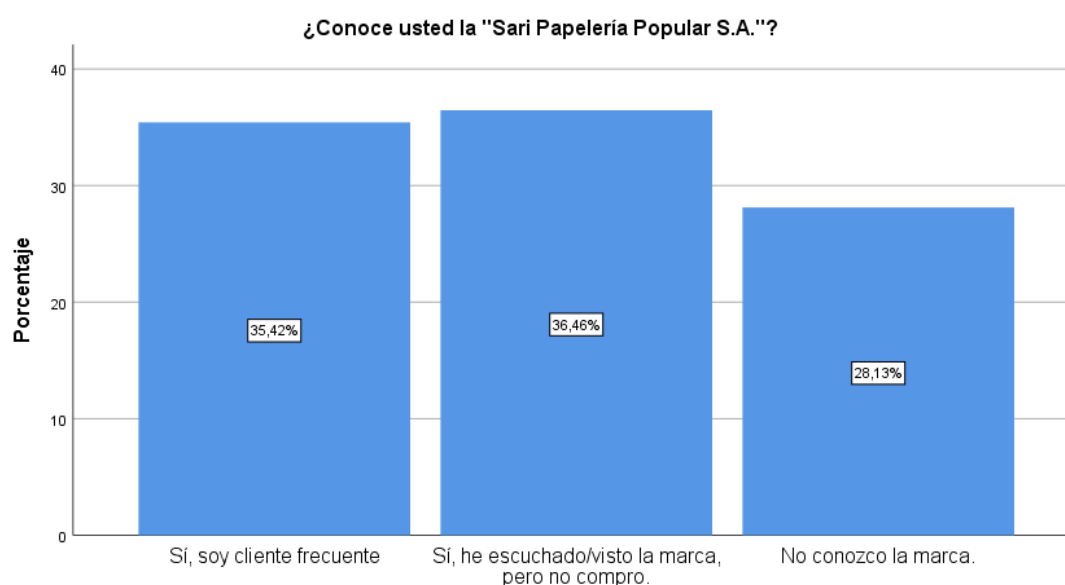
Esto quiere decir que el comprador ibarreño no se queja por lo caro que sean los útiles, sino por lo difícil que es comprarlos. La falta de sitios web y los tiempos lentos de atención física están creando una fricción comercial que la competencia tradicional no ha resuelto. Como resultado, un sistema de pedidos por WhatsApp y retiro express resolvería los dos principales dolores del mercado: proporcionaría el canal digital que demanda el 52,60% de los clientes y eliminaría las filas que detestan el 34,11%, convirtiendo a Sari Papelería en la solución moderna y ágil del estancado sector.

### 4.3.3.2 Conocimiento de marca

La evaluación del posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor arroja un indicador de notoriedad global del 71,88%, resultado de la suma de quienes son clientes activos y aquellos que reconocen la marca. Desglosando esta cifra, el mayor porcentaje lo ocupa el Conocimiento Asistido sin Conversión con un 36,46%, lo que representa una cifra aproximada de 37.283 habitantes que reconocen a Sari Papelería pero prefieren a la competencia. En segundo lugar, la base de Clientes Frecuentes llega a un 35,42%, que son 36.220 clientes fidelizados. Finalmente, el 28,13% de los encuestados declara no conocer la empresa en absoluto, quedando fuera de su set de consideración.

**Figura 26**

*Conocimiento de marca*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Estos datos muestran que Sari Papelería Popular S.A. tiene una marca fuerte y es un ícono en la ciudad, pero tiene un grave problema de conversión. Que el número de personas que "conoce pero no compra" sea mayor que los clientes actuales indica que la marca es conocida pero no tiene los atractivos necesarios para concretar la venta ante rivales más contemporáneos.

Estratégicamente, esto justifica la aplicación del Marketing 360° en dos formas tácticas: Inicialmente, para el nicho de 37.283 personas que ya conocen la marca, la digitalización del servicio (WhatsApp y Catálogo Web) será el catalizador de conversión que

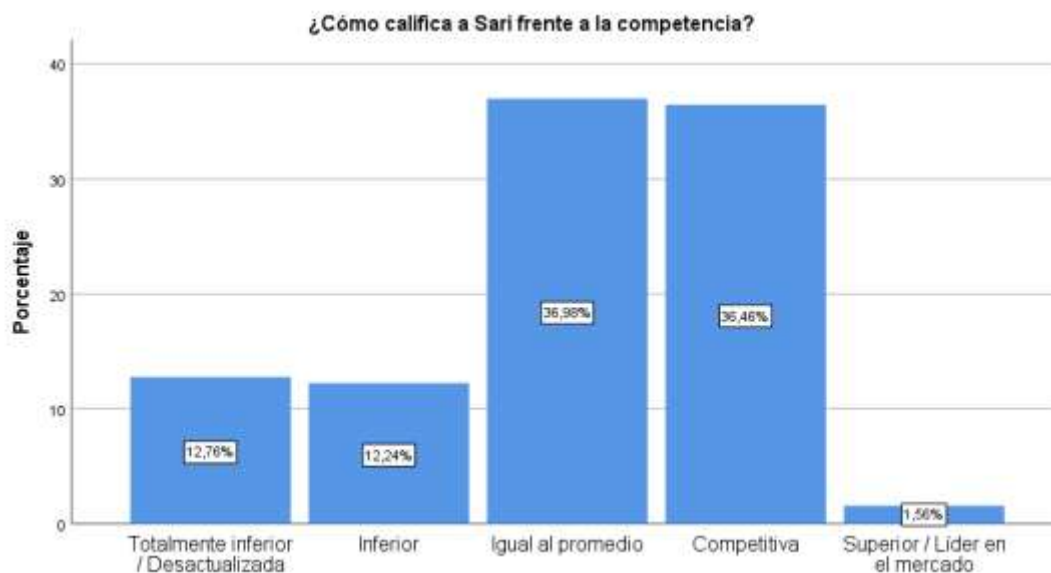
necesitan para convertir ese reconocimiento latente en ventas reales, erradicando los puntos débiles de servicio lento identificados. Segundo, para el 28,13% que no conoce la marca, las campañas de alcance en redes sociales rejuvenecerán la audiencia y atraerán nuevos grupos demográficos que desconocen la propuesta de valor de la empresa.

#### 4.3.3.3 Percepción de imagen

Los resultados de la evaluación perceptiva sitúan a la marca en el término medio en la mente del consumidor. La mayoría del mercado (36,98%) considera que Sari Papelería es una tienda promedio del sector, pero muy cerca le sigue un 36,46% que la percibe como una tienda competitiva. Pero cuando se analizan los extremos de la escala valorativa, salen a relucir las carencias del posicionamiento actual: una cuarta parte de los encuestados (sumando las categorías inferior y totalmente desactualizada) considera que la empresa se encuentra por debajo del mercado. Por el contrario, solo un escaso 1,56% de la población reconoce la marca como líder o mejor que la competencia.

**Figura 27**

*Percepción de imagen*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Estos números señalan un estancamiento en la propuesta de valor de la empresa. Que la mayoría de los consumidores considere a Sari como un negocio promedio o regular significa que la marca no tiene un diferenciador fuerte que impulse la preferencia más allá de la costumbre. La falta de percepción de liderazgo muestra que el modelo tradicional de

mostrador y dependiente ya no es suficiente para competir con cadenas actualizadas como Dilipa o Superpaco. Aquí es donde el Marketing 360° se justifica como la estrategia disruptiva para cambiar esta imagen, moviendo la percepción del cliente de "normal" a "superior" a través de la innovación tecnológica y la excelencia omnicanal.

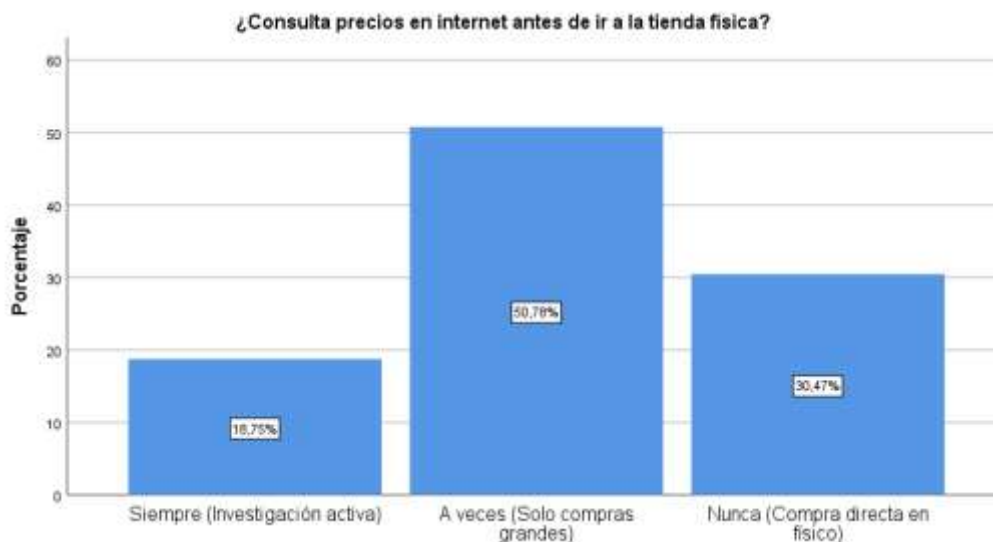
#### 4.3.4 Entorno digital y marketing 360°

##### 4.3.4.1 Comportamiento ROPO

Al analizar los hábitos de planificación de compra, se puede observar que el comportamiento del consumidor ibarreño ha cambiado. La mayoría absoluta (50,78%) de la ciudadanía consulta online de vez en cuando, sobre todo en compras de cierto volumen o precio, lo que supone un mercado potencial de 51.927 personas que comparan precios en la red antes de salir de casa. Por el otro, una porción del 18,75% se comporta de manera investigadora, siempre chequeando en la web antes de cualquier compra. Por el contrario, el colectivo de compradores tradicionales que acuden al punto de venta físico sin haber tenido ningún contacto digital previo representa el 30,47%.

**Figura 28**

*Comportamiento ROPO*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Los porcentajes de las búsquedas frecuentes y las ocasionales suman un 69,53% de la demanda potencial que se ve afectada por el mundo digital antes de llegar al local físico. Este hecho, conocido en el argot del marketing como efecto ROPO (Research Online, Purchase

Offline), supone un golpe mortal para el modelo actual de Sari Papelería: al no contar con presencia online ni catálogos digitales, la empresa se vuelve invisible para casi 7 de cada 10 clientes en el momento decisivo de la compra.

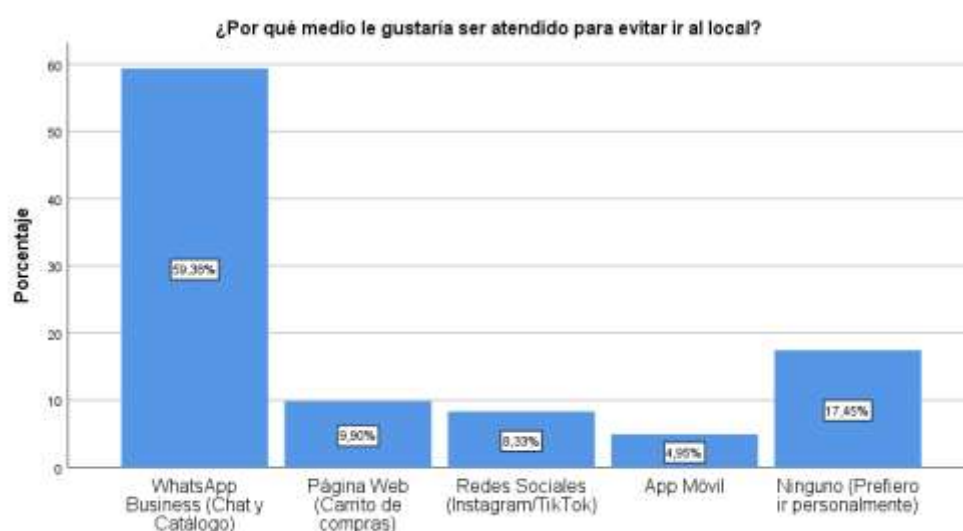
Si un cliente busca "precios de resmas de papel" o "útiles escolares" en su celular y no aparece Sari, la descarta automáticamente de su mapa de compras, prefiriendo a competidores como Dilipa o Superpaco, que sí exhiben su inventario en línea. Por ende, el uso del catálogo digital planteado no solo se queda en la venta online, sino que garantiza que la marca sea tomada en cuenta por esos más de 71.000 habitantes que buscan online antes de comprar en físico.

#### 4.3.4.2 Canal digital preferido

Preguntar qué plataforma tecnológica utilizan más los usuarios para prevenir el desplazamiento físico da como resultado una victoria absoluta de la mensajería instantánea. El 59,38% de los encuestados prefiere WhatsApp Business por encima de cualquier otro canal, lo que revela un mercado potencial de más de 60.700 personas dispuestas a realizar sus compras a través de chat. En un lejano segundo lugar, el 17,45% se resiste al cambio tecnológico y afirma que prefiere la atención presencial. Las funcionalidades más sofisticadas como el carrito de compras en página web, la interacción en redes sociales y las aplicaciones móviles logran porcentajes minoritarios de 9,90%, 8,33% y 4,95% respectivamente.

**Figura 29**

*Canal digital preferido*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Estos resultados ofrecen una guía invaluable para la dirección financiera y operativa del proyecto. "Esta preferencia abrumadora por WhatsApp prueba que el consumidor ibarreño prefiere la forma conversacional y humana del Comercio Conversacional antes que la experiencia transaccional de un e-commerce o la fricción de tener que descargar una app móvil".

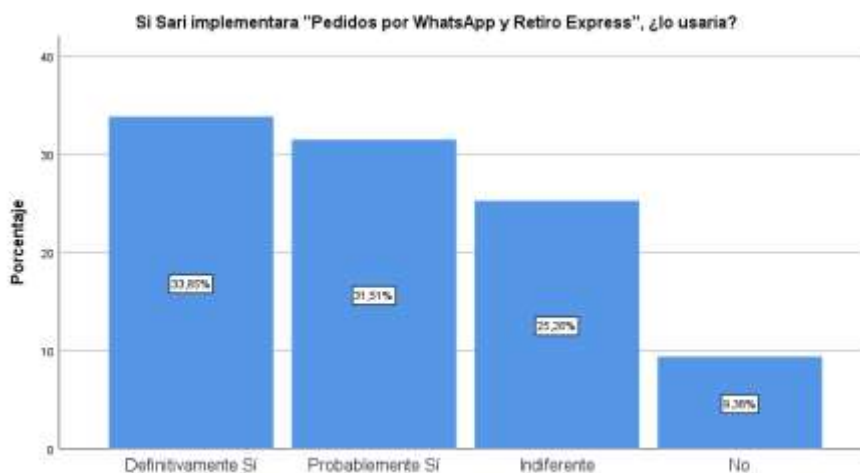
Estratégicamente, esto implica que Sari Papelería no tiene que gastar miles de dólares en software complicado que sólo utilizaría el 5% de la gente. La inversión se debe enfocar en profesionalizar el canal de WhatsApp con catálogos PDF interactivos y pasarelas de pago, donde se encuentra el 60% de la demanda digital. Usar esta funcionalidad da respuesta a la necesidad de inmediatez de la mayor parte del mercado, con una solución tecnológica que ya conocen y tienen instalada en sus dispositivos.

#### 4.3.4.3 Validación de propuesta

La medición de la intención de uso sobre el nuevo modelo de servicio resulta en valores favorables para la viabilidad del proyecto. El bloque de aceptación incondicional, "Definitivamente Sí", encabeza la distribución con un 33,85%, conformando un núcleo duro de unos 34.614 clientes dispuestos a adoptar el sistema de inmediato. A este grupo se añade un 31,51% de probable aceptación, lo que crea una mayoría favorable del 65,36% de la población total. Por otro lado, la indiferencia llega a un 25,26%, y el rechazo abierto a la propuesta se queda en un escaso 9,38% de los encuestados.

**Figura 30**

*Validación de propuesta*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Estos datos confirman estadísticamente la hipótesis principal de la investigación. Al estimar que más de 66.800 personas (suma de la aceptación final y probable) estarían dispuestas a utilizar el canal WhatsApp y el Retiro Express, se verifica que la solución propuesta satisface una necesidad latente de velocidad que el mercado actual no ofrece.

Desde el punto de vista empresarial, el bajo índice de rechazo del 9,38% sugiere que el riesgo de implementación es mínimo, ya que la resistencia al cambio tecnológico es casi nula. Asimismo, el grupo de "Indiferentes" representa una oportunidad estratégica para las campañas de lanzamiento; este segmento no rechaza la idea, simplemente espera ver su funcionamiento para convencerse. En conclusión, la propuesta de Marketing 360° no solo viene a solucionar las deficiencias operativas de Sari Papelería, sino que ya cuenta con la aprobación anticipada de las dos terceras partes del mercado potencial de Ibarra, asegurando su sostenibilidad financiera y comercial a futuro.

#### 4.4. Análisis Bivariado

Para ir más allá de la estadística descriptiva y establecer si existen relaciones de causa-efecto o asociaciones significativas entre los perfiles demográficos y los hábitos de consumo, se realizó un análisis correlacional bivalente. Debido a la naturaleza cualitativa ordinal de las variables recogidas (escalas de opinión, rangos de frecuencia, categorías de edad...), se utilizaron dos pruebas estadísticas no paramétricas a través del software IBM SPSS: la prueba Chi-cuadrado de Pearson para determinar la dependencia entre variables categóricas y el Coeficiente de Correlación de Spearman para medir la fuerza y dirección de la asociación lineal.

**Tabla 15**

*Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman*

Valor de $r_{ho}$	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota.* Tabla tomada de Martínez y Campos (2015).

Para la interpretación de los resultados se fijó un nivel de confianza del 95%, siendo estadísticamente significativa toda relación cuyo nivel de significancia (p-valor o Sig. bilateral) sea menor a 0.05; en cuyo caso se rechazará la hipótesis nula y se podrán validar matemáticamente los patrones de comportamiento que soportan la estrategia de Marketing 360°.

#### 4.4.1 Relación entre Rango de Edad y Ticket Promedio de Compra

El primer cruce responde a la pregunta: ¿Depende el monto de gasto realizado de la edad del cliente?

**Tabla 16**

*Cruce entre Rango de Edad y Ticket Promedio de Compra*

Tabla cruzada ¿Cuánto estima que gasta en cada visita realizada?*Rango de Edad							
		Rango de Edad				Total	
		De 18 a 24 años (Estudiantes)	De 25 a 39 años (Fuerza Laboral Joven)	De 40 a 64 años (Adultos / Jefes de Hogar)	65 años o más		
¿Cuánto estima que gasta en cada visita realizada?	Menos de \$10,00 USD (Micro)	Recuento	70	58	18	6	152
		Recuento esperado	59,8	48,7	36,4	7,1	152,0
	Entre \$10,01 y \$30,00 USD (Compra)	Recuento	46	20	12	6	84
		Recuento esperado	33,0	26,9	20,1	3,9	84,0
	Entre \$30,01 y \$60,00 USD (Compra)	Recuento	35	12	25	6	78
		Recuento esperado	30,7	25,0	18,7	3,7	78,0
	Más de \$60,00 USD (Compra)	Recuento	0	33	37	0	70
		Recuento esperado	27,5	22,4	16,8	3,3	70,0
	Total	Recuento	151	123	92	18	384
		Recuento esperado	151,0	123,0	92,0	18,0	384,0

#### Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,303	,043	6,222
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,305	,044	6,249
N de casos válidos		384		

*Nota.* Tabla de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Se puede comprobar con el conteo de lo observado y lo esperado que hay diferencias estratégicas entre los valores. El grupo más joven (18-24 años) tiende hacia el low cost: se

registraron 70 micro-compras (vs. 59,8 esperadas) y 0 compras corporativas (vs. 27,5 esperadas). Por el contrario, el grupo de adultos maduros (40-64 años) hace justo lo contrario: sus compras pequeñas son mucho menores de lo esperado (18 vs. 36,4), pero las de gasto elevado (más de \$60) se disparan (37 casos reales vs. 16,8 esperados). Por lo tanto, las variables son dependientes; lo que los clientes pueden gastar crecen a medida que el cliente envejece.

Se definen las hipótesis:

- H0: El gasto por visita no está asociado al rango de edad del cliente.
- H1: El gasto por visita sí que está asociado al rango de edad del cliente.

**Tabla 17**

*Prueba de chi-cuadrado de Rango de Edad y Ticket Promedio de Compra*

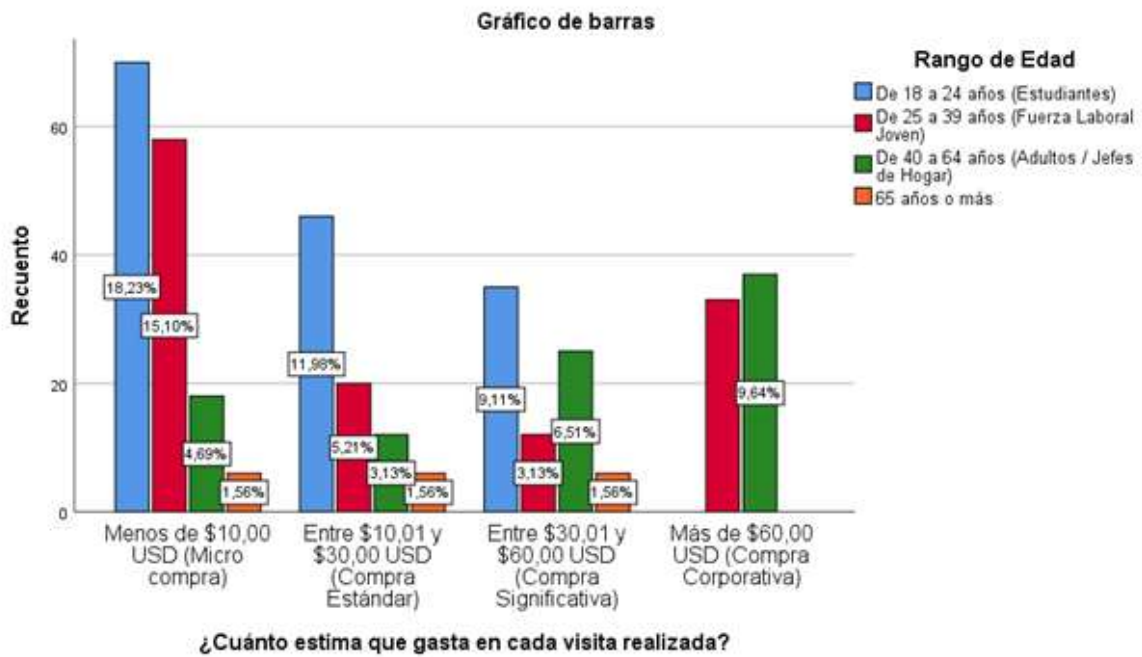
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	95,440 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	122,435	9	,000
Asociación lineal por lineal	35,238	1	,000
N de casos válidos	384		

*Nota.* Tabla de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

El resultado es 95,440 con 9 grados de libertad y una significación bilateral de 0,351; esto es mayor a 0,000 y se rechaza contundentemente la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa ( $\text{Sig } 0,000 > 0,05$ ). Por lo tanto, se concluye estadísticamente que el ticket promedio de compra depende de la edad del consumidor.

**Figura 31**

*Rango de Edad y Ticket Promedio de Compra*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Este descubrimiento es fundamental para la segmentación de la estrategia de marketing. Muestra que los estudiantes atraen tráfico (visitas), pero el dinero está en el grupo de 25-64 años. Por lo tanto, el canal de ventas por WhatsApp se debe enfocar en ofrecer "Packs Corporativos" y "Listas de Oficina" para este público adulto que sí tiene el comportamiento comprobado de realizar compras mayores a 60 dólares, a diferencia del público estudiantil que gasta poco.

**4.4.2 Relación entre Intención de Uso y Parroquia de Residencia**

El segundo cruce responde a la pregunta: ¿Influye la ubicación del cliente en su predisposición a usar pedidos por WhatsApp?

**Tabla 18***Cruce entre Intención de Uso y Parroquia de Residencia*

			Parroquia Urbana Residencia/Trabajo:					Total
			San Francisco (Centro Histórico)	El Sagrario (Mercado Amazonas)	Caranqui / Los Ceibos	Alpachaca / Azaya	Priorato / La Laguna	
Si Sari implementara "Pedidos por WhatsApp y Retiro Express", ¿lo usaría?	Definitivamente Sí	Recuento	97	6	18	8	1	130
		Recuento esperado	49,4	43,0	16,3	14,2	7,1	130,0
	Probablemente Sí	Recuento	37	50	18	15	1	121
		Recuento esperado	46,0	40,0	15,1	13,2	6,6	121,0
	Indiferente	Recuento	6	41	12	19	19	97
		Recuento esperado	36,9	32,1	12,1	10,6	5,3	97,0
	No	Recuento	6	30	0	0	0	36
		Recuento esperado	13,7	11,9	4,5	3,9	2,0	36,0
	Total	Recuento	146	127	48	42	21	384
		Recuento esperado	146,0	127,0	48,0	42,0	21,0	384,0

**Medidas simétricas**

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,322	,041	6,650
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,423	,046	9,132
N de casos válidos		384		

*Nota.* Tabla de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Los datos analizados se desvían significativamente de la distribución esperada, mostrando un comportamiento de mercado zonal. El principal descubrimiento lo localizamos en la parroquia San Francisco (Centro Histórico), donde el número de personas que contestaron "Definitivamente Sí" (97) casi duplica la cifra esperada estadísticamente (49,4).

Esto quiere decir que el servicio digital lo demandan en mayor medida en el área bancaria y de oficinas. Por el contrario, en barrios como El Sagrario (Mercado) o Priorato, los resultados tienden a la "Indiferencia" o el "Probablemente", quedando muy lejos de los conteos reales de aceptación inmediata.

Se plantean las hipótesis:

- H0: La intención de uso del servicio de pedidos por WhatsApp no depende de la parroquia de residencia/trabajo del cliente.

- H1: La intención de uso del servicio de pedidos por WhatsApp depende de la parroquia de residencia/trabajo del cliente.

**Tabla 19**

*Prueba de chi-cuadrado de Intención de Uso y Parroquia de Residencia*

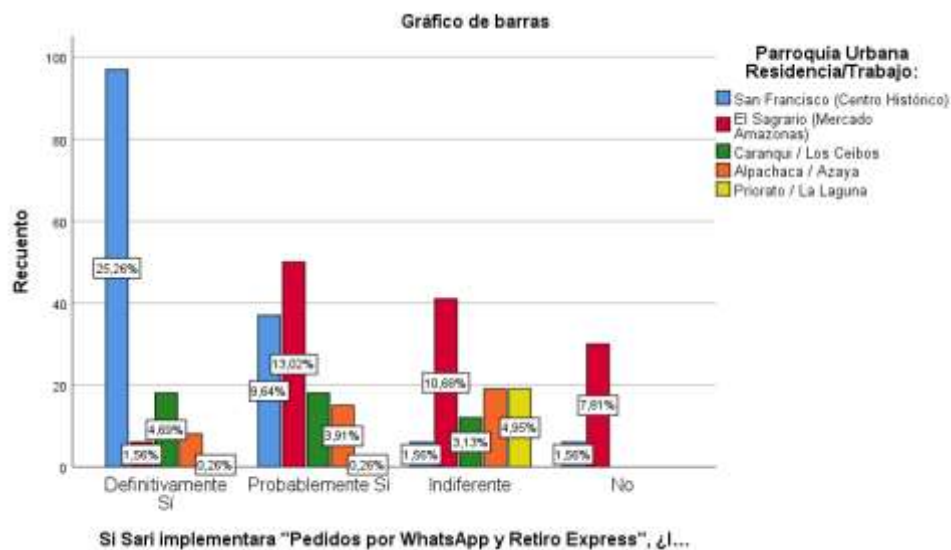
Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	208,133 <sup>a</sup>	12	,000
Razón de verosimilitud	224,366	12	,000
Asociación lineal por lineal	39,734	1	,000
N de casos válidos	384		

*Nota.* Tabla de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

El resultado es un valor extremadamente alto de 208,133 con una significancia bilateral de 0,000; esto es menor a 0,05 y se rechaza contundentemente la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (Sig 0,000 < 0,05). Por lo tanto, se concluye estadísticamente que la aceptación de la propuesta tecnológica depende fuertemente de la ubicación geográfica del cliente.

**Figura 32**

*Intención de Uso y Parroquia de Residencia*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Estos hallazgos redefinen el público objetivo del proyecto. A diferencia de la idea de que el delivery es para los que están lejos, la estadística revela que el primer usuario de Sari Papelería se encuentra en el Centro de la ciudad. Es el oficinista, el empleado público y privado que tiene el ahorro de tiempo por encima del desplazamiento. La estrategia de lanzamiento se centrará, por lo tanto, en una campaña agresiva de "Delivery de Oficina" en el hipercentro de Ibarra, donde más alto es el porcentaje de conversión "Definitivamente Sí" en toda la ciudad.

#### 4.4.3 Relación entre Conocimiento de Marca y Calificación de Imagen

El tercer cruce responde a la pregunta: ¿Influye el nivel de familiaridad con la marca en cómo la califica el consumidor?

**Tabla 20**

*Relación entre Conocimiento de Marca y Calificación de Imagen*

Tabla cruzada ¿Conoce usted la "Sari Papelería Popular S.A."? ¿Cómo califica a Sari frente a la competencia?			¿Cómo califica a Sari frente a la competencia?				Total	
			Totalmente inferior / Desactualizada	Inferior	Igual al promedio	Competitiva		Superior / Líder en el mercado
¿Conoce usted la "Sari Papelería Popular S.A."?	Sí, soy cliente frecuente	Recuento	7	0	26	103	0	136
		Recuento esperado	17,4	16,6	50,3	49,6	2,1	136,0
	Sí, he escuchado/visto la marca,	Recuento	0	0	103	31	6	140
		Recuento esperado	17,9	17,1	51,8	51,0	2,2	140,0
	No conozco la marca.	Recuento	42	47	13	6	0	108
		Recuento esperado	13,8	13,2	39,9	39,4	1,7	108,0
Total	Recuento	49	47	142	140	6	384	
	Recuento esperado	49,0	47,0	142,0	140,0	6,0	384,0	

#### Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,680	,038	-18,147
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,695	,037	-18,871
N de casos válidos		384		

*Nota.* Tabla de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Los datos muestran una polarización extrema en la imagen de marca. Se aprecia que el grupo de Clientes Frecuentes lo valora en gran medida: 103 lo consideran "Competitiva", más del doble de lo esperado estadísticamente (49,6). En cambio, la nota negativa ("Totalmente

Inferior" e "Inferior") se focaliza en el grupo que No Conoce la Marca, sumando 89 casos negativos (42 y 47) cuando se esperaban solamente 27. Esto revela que el sentimiento de inferioridad no surge de una mala experiencia de servicio, sino del desconocimiento absoluto de la propuesta de valor.

Se plantean las hipótesis:

- H0: La nota que el usuario le da a la empresa no está relacionada con lo que sabe de la empresa
- H1: La nota que el usuario le da a la empresa sí que tiene que ver con lo que sabe de la empresa.

**Tabla 21**

*Prueba de chi-cuadrado de Conocimiento de Marca y Calificación de Imagen*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	386,692 <sup>a</sup>	8	,000
Razón de verosimilitud	387,571	8	,000
Asociación lineal por lineal	177,318	1	,000
N de casos válidos	384		

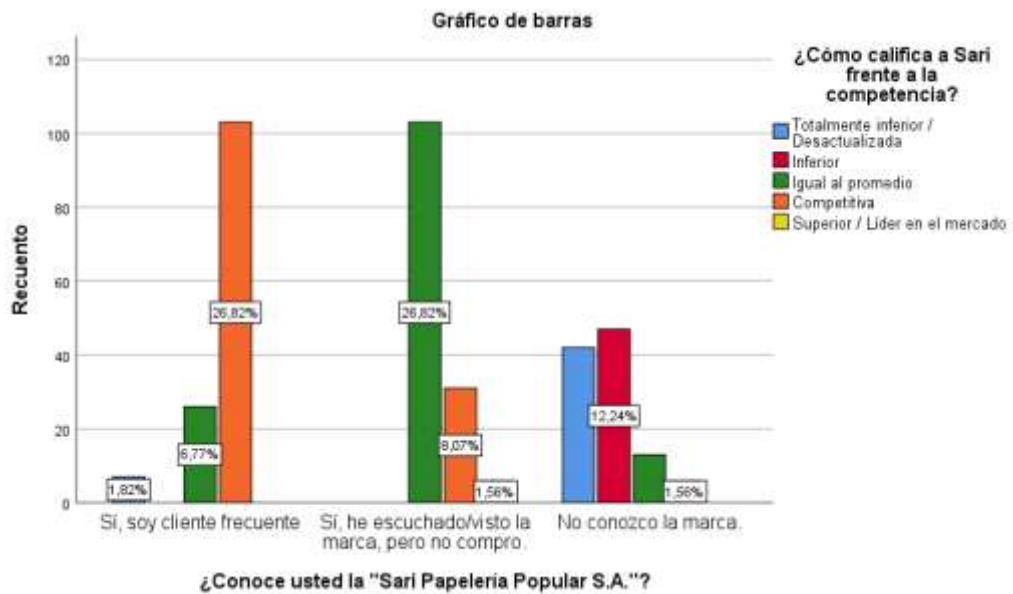
*Nota.* Tabla de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

El resultado es un valor alto 386,692 con una significancia bilateral de 0,000; esto es menor a 0,05 y se rechaza contundentemente la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa ( $\text{Sig } 0,000 < 0,05$ ). Además, la correlación de Spearman arrojó un valor de -0.695, confirmando una relación inversa fuerte: a menor conocimiento, menor calificación.

Por lo tanto, se concluye que la imagen de la empresa es dependiente del grado de exposición que tiene el cliente hacia ella.

**Figura 33**

*Conocimiento de Marca y Calificación de Imagen*



*Nota.* Representación de gráfica de datos tomada del software SPSS y los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.

Sari Papelería no tiene un problema de calidad, sino de visibilidad. El producto y el servicio satisfacen a quien lo prueba (el cliente habitual se encuentra complacido). El problema es que el 28% del mercado no conoce la marca y piensa que la papelería es inferior o está obsoleta solo porque no la ven en el mundo online. Aquí es donde el Marketing 360° encuentra su mayor razón de ser: no se trata de arreglar el servicio, sino de darlo a conocer a quien hoy lo desconoce y, por ende, mejorar automáticamente la imagen de marca.

#### **4.5. Identificación de la demanda**

Para determinar la viabilidad comercial de la investigación de Marketing 360° de la marca, la demanda potencial se ha calculado mediante el método de filtrado del segmento. Donde, en lugar de estimaciones generalizadas basadas en promedios de la población general, el análisis se centrado únicamente en el segmento específico de mercado que ha mostrado una intención clara de compra, “Definitivamente Sí” asegurando así una proyección realista desde la perspectiva del comportamiento del cliente. La fórmula aplicada es:

$$Q = n.q.p$$

Donde:

*Q*: Demanda Total Anual

$n$ : Mercado Objetivo o número de posibles compradores de los servicios

$q$ : Frecuencia de Compra o número de visitas por año

$p$ : Compra promedio por visita

La determinación de los parámetros del modelo incluye el procesamiento estadístico de la encuesta realizada sobre la población económicamente activa referente al estudio, definida en 102.258 habitantes y las definiciones de las siguientes variables:

- **Mercado Objetivo Real ( $n$ )**

El 33,85% de los encuestados respondió que “Definitivamente” usaría el servicio de pedidos por WhatsApp y Retiro Express. Al trasladar este porcentaje a la población de estudio, encontramos que:

$$n = 102.258 \times 33,85\% = 34.619 \text{ habitantes.}$$

- **Frecuencia de Compra del Segmento ( $q$ )**

Dentro de este segmento en específico, se tiene un hallazgo estratégico: el usuario digital es un cliente intensivo. Mientras el promedio general es bajo, este segmento específico visita la papelería casi 15 veces al año.

$$q = 15 \text{ visitas al año, lo que representa 1 compra cada 25 días.}$$

- **Ticket Promedio del Segmento ( $p$ )**

Puesto que la recolección de datos de los niveles de gasto se hizo por intervalos (rangos) y no por valores precisos, se usó el método estadístico de Marca de Clase para aproximar el valor monetario promedio. Se le asignó el punto medio a cada intervalo elegido por el segmento meta y se promedió ponderadamente:

- Menos de \$10,00 la marca de clase: \$5,00
- Entre \$10,01 y \$30,00 la marca de clase: \$20,00
- Entre \$30,01 y \$60,00 la marca de clase: \$45,00
- Más de \$60,00 la marca de clase: \$80,00 (Estimación conservadora base corporativa).

Al ponderar las respuestas del segmento objetivo con estos valores, se obtuvo un ticket promedio real de:

$$p = \$30,42 \text{ por transacción.}$$

#### 4.5.1.1 Cálculo de la Demanda Actual (Q)

Sustituyendo las variables ajustadas en la fórmula general, la demanda económica anual del mercado digital disponible es:

$$Q = 34.619 \text{ usuarios} \times 15 \text{ visitas} \times \$30,42 \text{ Ticket promedio}$$

#### Volumen Transaccional Estimado:

$$Q = 34.619 \text{ usuarios} \times 15 \text{ visitas} = 509.578 \text{ pedidos anuales}$$

#### Valor Monetario del Mercado

$$Q = 509.578 \text{ pedidos} \times \$30,42 = \$15.502.933,48$$

El análisis arrojó que, en el cantón Ibarra, se encuentra un mercado latente de 15.5 millones de dólares al año, que ya tiene el hábito de compra y un promedio de ticket medio-alto 30 dólares, y tiene interés explícito en recibir el producto a través de canales digitales en este caso, WhatsApp.

#### 4.5.2 Proyección de la demanda

Asumiendo una tasa conservadora de crecimiento poblacional de 1.5% anual (proyecciones censales PDOT del cantón Ibarra), la evolución de la demanda potencial en los próximos 5 años es:

**Tabla 22**

*Proyección de la Demanda Potencial del Mercado Digital*

Año	Mercado Objetivo (n)	Frecuencia (q)	Ticket Promedio (p)	Transacciones Totales (1,5%)	Demanda Potencial Total (\$)
2026	34.619	14,72	\$30,42	509.578	\$15.502.933
2027	35.138	14,72	\$30,42	517.222	\$15.735.477
2028	35.665	14,72	\$30,42	524.980	\$15.971.510
2029	36.200	14,72	\$30,42	532.855	\$16.211.082
2030	36.743	14,72	\$30,42	540.848	\$16.454.248

*Nota.* Tabla elaborada a partir de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta.

#### 4.6. Identificación de la oferta

A diferencia de la demanda, que representa la necesidad del consumidor, la oferta cuantifica la capacidad actual del mercado para satisfacer dicha necesidad. Dado que los

estados financieros de los competidores directos son confidenciales, el análisis de la oferta se ha generado con base en la estimación de la Cuota de Mercado obtenida en la investigación de campo.

#### **4.6.1.1 Participación de Mercado**

A diferencia de la demanda, que representa la necesidad del consumidor, la oferta cuantifica la capacidad actual del mercado para satisfacer dicha necesidad. Debido a la confidencialidad de los estados financieros de los competidores directos, el análisis de la oferta se ha realizado mediante la estimación de la Cuota de Mercado obtenida en la investigación de campo

A través de la pregunta “¿Dónde adquiere usualmente sus suministros de oficina?” se puede determinar cuál es la distribución del mercado entre los principales actores de mercado en la actualidad. La multiplicación de estos porcentajes por la Demanda Total Monetaria calculada anteriormente de \$15,502,933,48 resulta en la oferta monetaria estimada de cada competidor.

**Tabla 23**

*Estimación de la Oferta Monetaria de la Competencia*

<b>Competidor Identificado</b>	<b>Participación de Mercado (%)</b>	<b>Oferta Monetaria Estimada (Ventas Anuales Aprox.)</b>	<b>Posición Competitiva</b>
<b>Dilipa (Calle Obispo Mosquera)</b>	29,69%	\$4.602.821	Líder
<b>Otros (Papelería de barrio / Internet)</b>	28,91%	\$4.481.898	Fragmentada
<b>Sari Papelería Popular S.A.</b>	23,44%	\$3.633.887	Retador (3°)
<b>Papelería La Merced / Librería Española</b>	11,46%	\$1.776.636	Seguidor
<b>Superpaco (C.C. La Plaza)</b>	4,95%	\$767.395	Nicho
<b>Mercado Amazonas (Bazares)</b>	1,56%	\$241.845	Marginal
<b>Total Oferta del Mercado</b>	100,00%	\$15.502.933	Equilibrio

*Nota.* Tabla elaborada a partir de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta.

El mercado de papelería en Ibarra tiene la estructura de competencia monopolística. Su líder actual es Dilipa, cuya cuota de demanda es de casi el 30% o \$4,6 millones, ya que el modelo de autoprestación y la posición geotemporal favorable contribuyeron a él. Sari Papelería ocupa un sólido tercer lugar con 23,44% de mercado y constituye una marca fuerte

y reconocida que, sin embargo, ha cedido parte del terreno de otros competidores con un enfoque más moderno.

Un hallazgo valioso fue el bajo rendimiento de Superpaco con 4,95% de la demanda, lo que significa la preferencia del consumidor ibarreño de comprar en el centro de la ciudad, en lugar de ir a los centros comerciales periféricos.

A pesar de la fuerte solidez de la oferta física por la existencia de muchas papelerías el estudio arrojó una falta crítica de la oferta digital (Figura 35). Esto significa que, a pesar de la presencia de competidores que venden productos, no es ofrecida de una forma efectiva mediante canales digitales, lo que no aporta la facilidad o rapidez que el cliente necesita en la actualidad.

#### 4.6.2 Proyección de la oferta

Bajo el supuesto económico de *Ceteris Paribus* (si nada más cambia en el mercado y no entran nuevas franquicias nacionales), se espera que la oferta de la competencia crezca al mismo ritmo que la población (1.5% anual).

**Tabla 24**  
**Proyección de la Oferta de la Competencia**

<b>Año</b>	<b>Tasa de Crecimiento</b>	<b>Oferta Proyectada del Mercado (\$)</b>
2026	-	\$15.502.933
2027	1,5%	\$15.735.477
2028	1,5%	\$15.971.509
2029	1,5%	\$16.211.082
2030	1,5%	\$16.454.248

*Nota.* Tabla elaborada a partir de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta.

#### 4.7. Demanda Potencial Insatisfecha

El cálculo de demanda insatisfecha corresponde a la brecha de servicio. Aunque la oferta física perfecta ya atiende la necesidad básica de suministros, la investigación muestra que una porción mayoritaria del mercado tiene su necesidad de conveniencia y digitalización insatisfecha (Figura 35). Para obtener una cantidad equivalente de esta brecha, el 52,60% de la “Falencia de Canales Digitales” se aplica a la Demanda Total Potencial de su mercado

objetivo, bajo la hipótesis de que este porcentaje de capital es de inmediato migrante a alternativas tecnológicas.

$$D \text{ insatisfecha} = Q \text{ demanda total} \times \% \text{ insatisfacción}$$

Donde:

$Q \text{ demanda total}$  = Demanda Potencial del Segmento Objetivo \$15.502.933.

$\% \text{ insatisfacción}$  = Porcentaje de usuarios que reportan "Ausencia de Canales Digitales" como principal problema (52,60%).

#### 4.7.1.1 Proyección de la Demanda Insatisfecha

Al usar el factor de insatisfacción de 52.60% sobre la proyección de la demanda ya calculada, se obtiene el valor monetario del "Océano Azul" al alcance de Sari Papelería:

**Tabla 25**

*Balance de Demanda Satisfecha vs. Insatisfecha (2026 - 2030)*

<b>Año</b>	<b>Demanda Total Potencial (Q)</b>	<b>Oferta Tradicional (Satisfecha) (47,40%)</b>	<b>Demanda Digital Insatisfecha (52,60%)</b>
2026	\$15.502.933	\$7.348.390	\$8.154.543
2027	\$15.735.477	\$7.458.616	\$8.276.861
2028	\$15.971.510	\$7.570.496	\$8.401.014
2029	\$16.211.082	\$7.684.053	\$8.527.029
2030	\$16.454.248	\$7.799.314	\$8.654.934

*Nota.* Tabla elaborada a partir de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta.

En resumen, el análisis de los resultados proyectados indica que, para el periodo fiscal 2026, habrá una masa monetaria estimada en 8,1 millones de dólares en el cantón Ibarra. Esta es una suma ofrecida para el consumidor, específicamente en un segmento que manifiesta descontento con el modelo de comercialización tradicional en la región.

El valor de mercado de este 8,1 millón de saldo económico se describe como un "Superávit de Demanda Digital". Hoy, la competencia de negocios directas entidades como Dilipa, Superpaco, entre otros se centran en pelear por el "Demanda Satisfecha", un mercado valorado en 7 millones de dólares de individuos que están acostumbrados a pagar por

productos alimenticios en tiendas físicas. Paradójicamente, esta lucha dejó el mercado consumidor principal de 8.1 millones de dólares sin atención, pero que claramente demanda activamente servicios de atención y transacción virtual.

Desde una perspectiva estratégica, Sari Papelería Popular S.A. no tendría que implementar tácticas agresivas para capturar la cuota de mercado que haya logrado fidelizar la competencia. La sostenibilidad tanto del modelo como de la organización como un todo reside en el alcance de la Demanda Insatisfecha, hoy inexistente en términos profesionales en esta plataforma de mensajería instantánea (WhatsApp).

Los cálculos proyectan que, con una meta de penetración en el mercado conservadora del 10% de esta demanda, la organización alcanzaría un ingreso anual de más de \$800,000 USD. Se trata de un ingreso cuyo flujo previsto desencadenaría un cambio radical, positivo e irreversible en la posición financiera y competitiva a largo plazo de la empresa.

#### **4.8. Análisis comparativo realidad de la empresa vs. resultados del estudio de mercado**

Este análisis pretende confrontar el estado de operatividad con la evidencia empírica recolectada en la investigación de campo con el fin de deducir las brechas de servicio y las disonancias comerciales que hacen viable la reorientación del modelo de negocio en lo digital.

##### **4.8.1 Análisis descriptivo**

###### ***4.8.1.1 Brecha Tecnológica y de Servicio***

La primera disonancia crítica detectada es hacia la Brecha Tecnológica y Operativa. Si bien la realidad organizacional de Sari Papelería se asienta en un modelo de atención cien por cien presencial, es decir, dependiente de la interacción física en mostrador y filas de espera, la evidencia empírica demuestra la existencia de una demanda creciente y en marcha de inmediatez digital en el mercado. Los datos son concluyentes: el 52,60 % de los encuestados identifica la inexistencia de canales digitales como la peor falla del sector, sumando un 34,11% que demuestra su insatisfacción con los tiempos de espera. Esto indica que el modelo operativo actual de la empresa genera una fricción transaccional que excluye a más del 86% de su audiencia potencial cuyo tiempo es demasiado valioso como para ser invertido en una Demora.

#### ***4.8.1.2 Brecha de Posicionamiento y Participación***

En segundo término, la Brecha de Posicionamiento y Competitividad. La empresa opera desde siempre en la idea de que su tradición como paradigma asegura su liderazgo. Pero los resultados del estudio de mercado, evaluando la participación, ubican a Sari Papelería en un tercer puesto competitivo con un 23,44% del mercado, siendo superado por modelos de auto-servicio más modernos como Dilipa. Incluso, lo más alarmante, un 28,13% de la Población Económicamente Activa manifiesta ni siquiera conocer la marca por completo. Esto demuestra que la tradición, por sí sola, ya no es una ventaja competitiva suficiente y que no ser visible en el ecosistema online hace que la empresa sea irrelevante para casi un tercio de la población local.

#### ***4.8.1.3 Brecha de Comportamiento ROPO***

Por último, una desconexión basal en el Brecha de Comportamiento de Compra o el “Efecto ROPO.” La empresa es receptiva en función de una iniciación del proceso de compras que considera cuando el cliente pisa el establecimiento. Pero la investigación demuestra que el 69,53% de los consumidores termina el proceso con una visita al local luego de comparar precios y disponibilidad en internet. Al no tener un catálogo digital o una línea de respuesta instantánea, Sari Papelería es automáticamente excluida del abordaje de 7 de cada 10 clientes potenciales, quienes ingresan el nombre de la marca en sus dispositivos móviles y, al no obtener respuesta, son captados por la competencia antes de ingresar físicamente al local

### **4.8.2 Análisis Correlacional**

Para trascender el diagnóstico descriptivo y determinar la causalidad de los fenómenos comerciales observados, se administraron pruebas de inferencia estadística. Finalmente, estas pruebas permitieron justificar matemáticamente las relaciones causa-efecto que inciden en la rentabilidad de Sari Papelería. Sobre las pruebas, varias suposiciones empíricas no apoyadas por los datos y fundamentan la estrategia en evidencia cuantitativa.

#### ***4.8.2.1 Validación del Perfil de Rentabilidad mediante Edad vs. Gasto***

En primer lugar, el análisis inferencial aclaró la definición de rentabilidad del cliente. Contrario a la lógica común, que asume una correlación entre el éxito comercial y la cantidad de estudiantes que bien por nuestras instalaciones, el análisis inferencial aplicado por Chi-cuadrado confirmó la existencia de una dependencia real entre la edad biológica y el ticket promedio de compra. En efecto, las estadísticas muestran una relación estadísticamente significativa ( $p=0,000$ ) que confirma el hallazgo. Específicamente, la juventud muestra

transacciones marginales, definidas por microcompras que no exceden los \$10. La franja adulta, sin embargo, muestra un gasto corporativo y por valor, que excede los \$60. Como tal, el análisis permite concluir que la baja rentabilidad de la franja actual no es un resultado del mercado actual, sino la consecuencia de un enfoque comercial de inacción que ha descuidado la cartera de clientes correcta.

#### ***4.8.2.2 Validación de la Demanda HiperLocal mediante Ubicación vs. Intención de Uso***

Además, se confirmó la paradoja comercial subyacente con respecto al lugar y la logística de entrega. Al cruzar las variables, se identificó que los territorios “absorbidos” para el servicio de pedidos por WhatsApp no son las periferias como se supone razonablemente por un modelo delivery exitoso, sino la parroquia San Francisco (Centro Histórico). El recuento observado duplicó el esperado. Este hecho sugiere que la pérdida de mercado de la sede céntrica bancaria y de oficinas no obedece a un problema de distancia física, sino de “pobreza de tiempo” del oficinista. Como resultado, la demanda insatisfecha se vuelve sobre una necesidad de comodidad y horaria, no sobre un límite geográfico y de acuerdo al lugar de la necesidad de comodidad, debiera orientarse el lugar del servicio.

#### ***4.8.2.3 Validación del Problema de Imagen mediante Conocimiento vs. Calificación***

Por último, la detección acerca de la marca mediante el Coeficiente de Spearman cerró la hipótesis de problemas estructurales de calidad. La correlación fuertemente inversa detectada refrenda que el número de estrellas negativas emitidas a la empresa provienen casi en su totalidad de desconocedores de la marca, mientras que los usuarios asiduos le aplican etiqueta de valiosamente positiva. La hipótesis previa es clara: la marca no vende por mal producto o por precio, sino que la propuesta de valor es invisible. La solución estratégica no está en rehacer el servicio, sino en encontrar canales de comunicación lo suficientemente efectivos como para llevar el valor percibido a los segmentos que hoy lo desconocen.

### **4.9. Definición de Mercado meta**

El resultado fue la segmentación del mercado combinando el cruce multivariable con los datos obtenidos. Como resultado, surgió un solo segmento del mercado para el cual el proyecto será rentable. Estamos hablando del segmento de conveniencia del centro de Ibarra.

No es un público en general, sino un nicho, que se caracteriza por trabajar o vivir en la zona bancaria y administrativa, comprar suministros con alta frecuencia con una rotación

periódica significativa y evaluar su tiempo por encima del precio.

Con base en la PEA de Ibarra de 102.258 individuos e imponiendo el filtro de aceptación contundente de los datos extraídos del estudio de mercado (Figura 40.- Definitivamente Sí = 33,85%), el mercado real se desagrega de acuerdo a las siguientes métricas exactas:

- Tamaño Real del Mercado: 34.619 personas.
- Rango de edad: de 25 a 39 años.
- Ticket Promedio Real: \$30,42 USD por visita. Gasto que supera el promedio general, ubicándose en el nivel medio-alto.
- Frecuencia de Compra : 15 visitas al año. Cliente intensivo: compra 1 vez cada 25 días.
- Concentración Geográfica : 74,61% en Parroquia San Francisco. 3 de cada 4 clientes potenciales están en el centro del cantón Ibarra.

#### **4.10. Definición Buyer persona**

Partiendo de las dimensiones de la segmentación multidimensional del mercado, se define el arquetipo de cliente idóneo para la propuesta y se estima el tamaño del mercado real que este representa: 34.619 personas. Demográficamente, se trata del perfil “Carlos, el Administrativo Digital”, perteneciente al segmento de adultos jóvenes de 25 a 39 años que integran la Población Económicamente Activa y desempeñan roles administrativos o profesionales.

De igual forma, el modelo de negocio aborda una fórmula de segmentación geográfica que es fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad del servicio y fija el radio de acción en los 74,61% del total del mercado que habita la parroquia San Francisco. En otras palabras, 3 de cada 4 personas consideradas dentro del mercado real trabajan en el centro de Ibarra, el área más densa en términos de elasticidad y estacionalidad, pero, paradójicamente, la más difícil de movilidad y estacionamiento en el distrito.

### Figura 34

*Imagen de referencia del Buyer Persona*



*Nota.* Imagen tomada de internet.

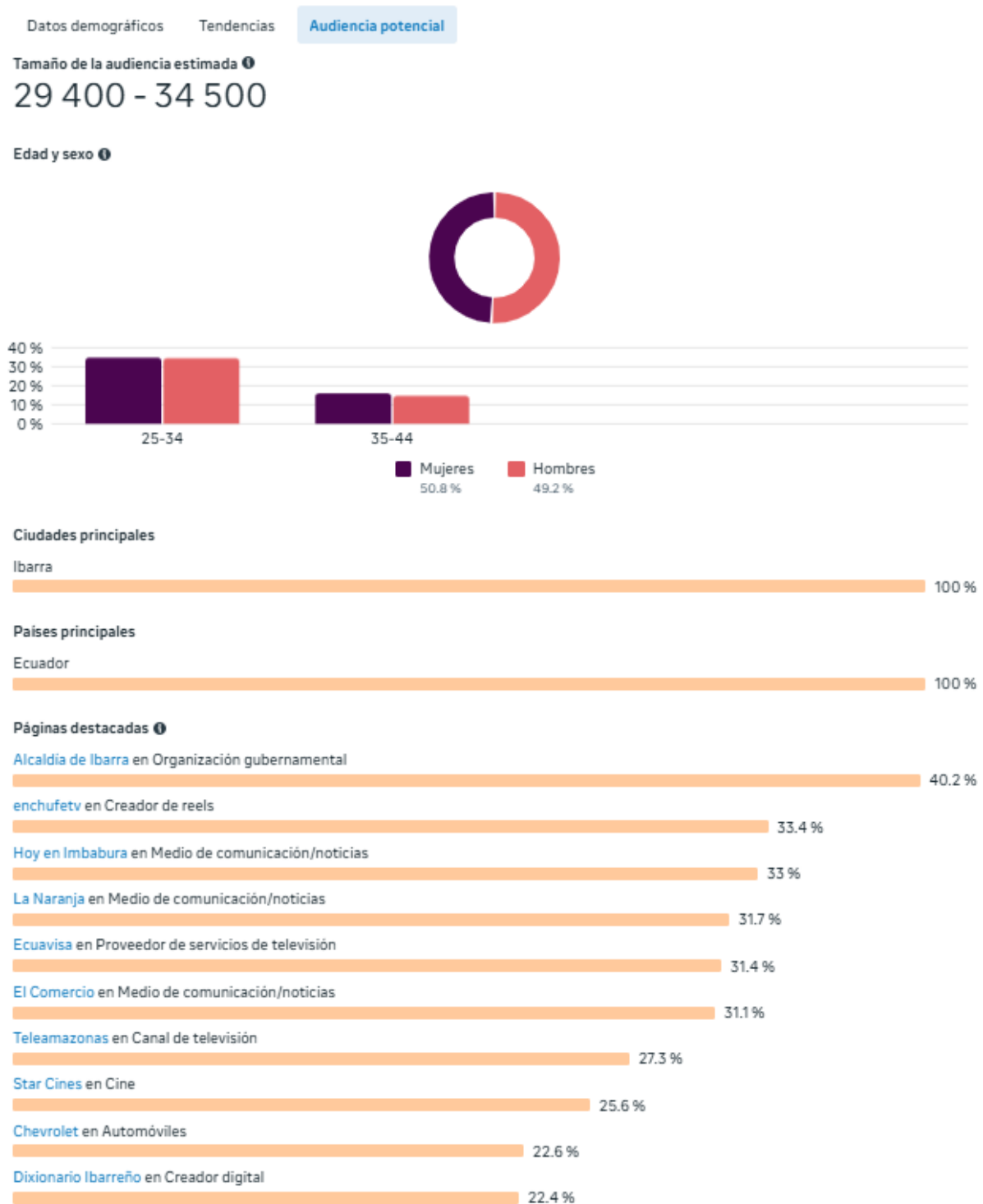
Desde el punto de vista financiero y conductual, “María, el Administrativo Digital” es un cliente intensivo y de gran valor. Frente al Ticket promedio del comprador individual de \$27.03 USD, este cliente tiene un promedio real de \$30,42 USD por transacción. Puesto de otra forma, es una cliente que compra menos que el promedio, pero que gasta en un promedio medio-alto, ya que supera el promedio total. Asimismo, su frecuencia de compra es una variable que muestra puente a la sostenibilidad: 15 visitas al año, es decir, una aproximada cada 25 días. Esto sugiere que necesita insumos con regularidad, periodicidad y estacionalidad, pero de operación y flujo constante, creando el pilar de sostenibilidad financiera para el servicio delivery.

Por otro lado, en cuanto a sus intereses y psicografía digital, el Buyer Persona muestra un comportamiento de consumo fuertemente ligado a la identidad local y actualidad ciudadana como se muestra en la Figura 44. Su mayor interés digital es la denominada “Alcaldía de Ibarra” con un 40,2% del total obtenido, seguido por medios de comunicación locales como “Hoy en Imbabura” con un 33%, “La Naranja” con un 31,7%, y “El Comercio” con un 31,1%. Se puede inferir que se trata de un usuario informado, por lo que

posiblemente es funcionario público o empleado privado, que usa las redes para estar pendiente de lo que sucede en ciudad.

### Figura 35

Referencia de Buyer Persona empleando Meta Business Suite



Nota. Captura tomada del análisis de datos de Meta Business Suite (business.facebook.com/latest/insights).

Además, su consumo de entretenimiento es nacional y culturalmente local, como lo demuestran sus visualizaciones a “enchufetv” con el 33,4% y el “Dixionario Ibarreño” con el 22,4%. Se puede concluir que la comunicación de la marca debe tener un tono cercano y culturalmente relevante.

Finalmente, el análisis de intereses arroja patrones de estilo de vida que validan la propuesta de valor. Su afinidad por la marca “Chevrolet” con el 22,6% sugiere la poseer o querer tener un vehículo, contrastado su localización en el centro, exacerba el “punto de dolor” relacionado con la falta de estacionamiento. Asimismo, su interés en “Star Cines” con el 25,6% y “Ecuavisa” con el 31,4%, denota que obtiene valor del entretenimiento y el tiempo libre. Como el Buyer Persona emitirá órdenes desde su barrio en el centro de Ibarra, su principal motivación para adoptar el servicio WhatsApp no es únicamente la compra del producto, sino un mayor aprovechamiento de su tiempo buscando soluciones que le permitan, en la medida de lo posible, seguir trabajando sin sacrificar su tiempo de ocio.

#### **4.11. Conclusiones del estudio**

El diagnóstico integral de mercado revela una dicotomía crítica entre el funcionamiento actual de la empresa y los requisitos del consumidor. Mientras que la competencia directa, encarnada en el liderazgo de admiración en Dilipa y Superpaco, se ha deslizado a formatos de autoservicio y omnicanalidad, Sari sigue siendo una estructura de mostrador, lo que lleva a la fricción operativa en la atención; el 34,11% del problema insatisfechos con la velocidad de la cola, y hasta un 52,60% de la audiencia en este plano señala como el dolor principal del sector la ausencia de canales digitales. En otras palabras, la evidencia de un mercado lo reconoce: la brecha de competencia de Sari no es su propuesta de valor, ya que sea incorrecto o competidores dañinos en términos de precios, sino sus canales obsoletos para un mercado que exige autosuficiencia y decisión.

Y desde los puntos de vista financiero y de demanda, este estudio valida la existencia del “Superávit de Demanda Digital” de 8,1 millones de dólares anuales: un flujo monetario para un componente del segmento de mercado que tiene capacidad adquisitiva pero no es atendido por la oferta tradicional. La firme aceptación de la propuesta, con una tasa de validación positiva de 65,36%, confirma que, no solo es posible, sino necesario, activar un ecosistema de Marketing 360° basado en WhatsApp y Retiro Express para capturar esa masa monetaria insatisfecha. Además, este análisis confirma que el consumidor ibarreño preferirá la conveniencia logística a la experiencia previa de compra: está comprando este modelo de

negocio digital.

En conclusión, gracias a la inferencia estadística, se logró redefinir de manera estratégica el mercado objetivo, reubicando las miradas desde el segmento de estudiantes de bajo valor hacia la “Fuerza Joven de Trabajo”; entre 25-39 años concurriendo el Centro Histórico de Ibarra. A través de las pruebas de Chi-cuadrado, se demostró que la rentabilidad de nuestro negocio está directamente relacionada con la edad y la ubicación, identificando un Buyer Persona de branding con un ticket promedio real de \$30,42 y una frecuencia de compra intensiva de 15 veces al año. En esta medida, la estrategia de Marketing 360° no se centra en la captación masiva, sino en la retención de este nicho corporativo clientes, cuya rotación es alta por cuestiones de tiempo y las ventajas en cuanto a ahorro de tiempo y eliminación el problemas logístico de la congestión del parqueado y de las filas.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

El diagnóstico situacional permite concluir que la caída del 17,6% en los ingresos de Sari Papelería Popular S.A. no obedece solo a un entorno macroeconómico desfavorable, sino que esconde una obsolescencia estructural del modelo de servicio. Mientras sus competidores directos se han desplazado hacia la omnicanalidad y el autoservicio, la empresa mantiene un esquema de atención presencial en tienda que produce fricción operativa, al menos validada por el hecho de que 52,60% de los consumidores califica la “falta de canales digitales” como la falencia más importante, y un 34,11% rechaza los tiempos de espera. La desconexión entre una oferta física estática y un consumidor hiperconectado confirma que la falta de un plan de Marketing 360° ha vuelto infructuoso cualquier esfuerzo por sostener la competitividad de la marca, invisibilizándola frente al 69,53% del mercado que se informa online antes de adquirir un producto.

La oportunidad de negocio latente dimensionada por la investigación cuantitativa fue el “Superávit de Demanda Digital” de 8,1 millones de dólares anuales. Este monto corresponde a un segmento de mercado con capacidad real de compra —Ticket Promedio real de \$30,42 USD— cuyas necesidades de conveniencia y rapidez actualmente no están satisfechas con la actual oferta comercial. En cuanto al nivel de validación y recepción de la propuesta, la respuesta fue contundente, con un 65,36% de la población validando favorablemente la implementación de canales de venta mediante WhatsApp y Retiro Express. Esta respuesta alienta a inversiones, ya que demostró financieramente la viabilidad del proyecto.

El análisis estadístico inferencial (Chi-cuadrado) desmitificó esta creencia y redirigió la estrategia hacia la “Fuerza Laboral Joven” ubicada en el Centro Histórico de Ibarra. Los hallazgos demostraron que éste, de ahora en adelante denominado “Buyer Persona Administrativo”, es la configuración con rentabilidad para la empresa debido a un alto volumen transaccional (una frecuencia de compra de 15 veces por año) y el costo del tiempo percibido sobre el costo del transporte. Por lo tanto, la efectividad del Marketing 360° para Sari Papelería no está en el “alcance” de mensajes, sino en la aplicación de este ecosistema de servicios, compuesto por Catálogo Digital y Delivery

Express, con el objetivo de mantener a esta persona usuaria corporativa satisfecha que favorece las soluciones logísticas rápidas y directas a sus búsquedas diarias.

## **5.2. Recomendaciones**

Se sugiere que la Gerencia General considere la adopción tecnológica, redefiniendo la implementación de WhatsApp Business API y un catálogo digitalmente inmersivo como el principal activo de operación comercial. Evidentemente, esto no se debe limitar a la comunicación informativa, sino que se debe permitir la transaccionalidad total, lo que eliminará las líneas físicas que rechazaron el 34.11 % del volumen por falta de tiempo. No obstante, renunciar a la mentalidad reactiva del “mostrador pasivo” y abrazar plenamente el modelo de “atención híbrida” es la única forma de capitalizar la demanda insatisfecha identificada.

Es importante, revertir la política que recortó la inversión en un 45,5%, y en cambio, captar los mismos recursos en campañas de pauta digital segmentada vía whatsapp (Meta Ads). La inversión no puede invertirse en medios masivos tradicionales y en lugar de ello se vierte en pauta digital Segmentada vía whatsapp con anuncios de “Respuesta Directa” (clic a whatsapp) geográficamente dirigidos a las zonas de mayor intención de compra que es el sector del centro de Ibarra y la zona bancaria, garantizando un alto retorno de la inversión medible y efectivo.

Finalmente, se recomienda reorientar la estrategia comercial y desarrollar una línea de negocio continua, no vinculada a la estacionalidad de la temporada escolar. Esto se podrá hacer a través de la venta de la línea para la fuerza laboral joven (25-39 años). Para hacerlo, se aconseja crear productos específicos, como el “kit de la oficina” o “suscripciones de suministros” con Delivery Express de los productos para el trabajo para el sector administrativo. De esta manera, se podrá aprovechar la alta frecuencia de compra este segmento (15 veces al año) con un ticket promedio por encima de los \$30, asegurando el flujo de caja durante los meses de baja temporada escolar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altamirano, A. (2022). *Marketing 360 ° como estrategia para la promoción de la marca “Vaz Sport” en Ecuador*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de PUCE], Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8a8d0c9d-589b-47a6-aedb-351f406d8ecf/content>
- Altonar et al. (2022). Estrategias de Marketing Digital y CRM en pymes (Tabasco, México). *Revista Internacional de Ciencias* , 28. doi:<https://doi.org/10.22490/25394088.5798>
- América Retail. (2024). *Tendencias del retail en la región andina: La transformación de la experiencia de compra*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/>
- Arias, J., Cueva, T., Jara, O., Flores, F., & Balmaceda, C. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes* (Vol. 1ra. ed). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- Arias, J., Cueva, T., Jara, O., Flores, F., & Balmaceda, C. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes* (Vol. 1ra. ed). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- Arias-González, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Baena, G. (2021). *Metodología de la investigación comercial: Una guía práctica*. Editorial Limusa. Obtenido de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales\\_de\\_consulta/drogas\\_de\\_abuso/articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Bitias et al. (2024). Las estrategias de Marketing Digital en las relaciones con los clientes CRM en las empresas PYME. *Revista de Marketing*, 2,5.
- Cadena, K. (2024). *Implementación de estrategias de marketing 360 para el centro auditivo “Maxiaudio” ubicado en la ciudad de Ibarra*. Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15956>
- Callan, R., Solórzano, S., Sánchez, J., Rivera, C., Herrada, S., & Delgado, D. (2025). Marketing 360° en la transformación de modelos estratégicos a las nuevas dinámicas del consumidor. *InveCom*, 12. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.15249937>

- Camara de Comercio de Quito. (agosto de 2025). *Camara de Comercio de Quito*. Obtenido de Camara de Comercio de Quito Analytcs:  
<https://storageccqcv.blob.core.windows.net/proyecto-comex/ArchivosDocumentos/266F7E220AAC4F7EB3C4F4A3615F5A5E.%202025.pdf>
- Camara de Comercio de Quito. (octubre de 2025). *Camara de Comercio de Quito*. Obtenido de Camara de Comercio de Quito Analytcs:  
<https://storageccqcv.blob.core.windows.net/proyecto-comex/ArchivosDocumentos/19BFCA5EDAB34FE59A83CB045A22129F.pdf>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2024). *Estudio de transacciones no presenciales en Ecuador 2024*. Obtenido de Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico: <https://cece.ec/>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2020). *Metodología para la investigación holística*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3893>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8 ed.). Londres: Pearson Education.
- Ching. (2025). Marketing Ecológico Gamificado y su Impacto en los Comportamientos Sostenibles del Consumidor . *Revista Veritas*, 2030.
- Data Reportal. (febrero de 2025). *Data Reportal*. Obtenido de Reporte Digital Ecuador 2025: <https://datareportal-com.translate.google.com/reports/digital-2025-ecuador>
- Dorado y Pérez . (2022). Una visión del marketing 360. Análisis comparativo entre dos estrategias de contenido digital en el sector cosmético. *Revista de Marketing y Publicidad*. *Revista de Marketing y Publicidad*. doi:<https://doi.org/10.51302/marketing.2022.852>
- Dorado, E., & Pérez, E. (2022). Una visión del marketing 360°. Análisis comparativo entre dos estrategias de contenido digital en el sector cosmético. *Estudios de Investigación*, 99-110. doi:<https://doi.org/10.51302/marketing.2022.852>
- Dos Santos, M. A. (2018). *Investigación de Mercados: Manual universitario*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Ekos Negocios. (2024). *El retail en Ecuador: Desafíos y tendencias de la omnicanalidad*.  
Obtenido de Revista Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/>
- Emarsys. (2024). *Las cuatro tendencias omnicanal de 2024 para el sector minorista*.  
Obtenido de Emarsys: <https://emarsys.com/es/learn/blog/las-cuatro-tendencias-omnicanal-de-2024-para-el-sector-minorista/>
- Enilon. (s.f.). *SERIOUS MARKETER'S GUIDE 360° Digital Marketing Programs*. Obtenido de Enilon: <https://www.enilon.com/wp-content/uploads/2015/10/Enilon-360-Digital-Marketing-Guide.pdf>
- GAD Municipal de San Miguel de Ibarra. (2021). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Ibarra 2020-2040*.
- GAD Provincial de Imbabura. (2018). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Imbabura 2015-2035 (Reformado)*. Ibarra.
- García. (2022). *Plan de marketing 360° para la campaña de lanzamiento del producto Raphi Inti (Green Cleaner, G&C)*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima], Repositorio Institucional. Obtenido de [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16312/Garcia-Mancesidor\\_Plan-Marketing%20360%c2%b0-Campana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16312/Garcia-Mancesidor_Plan-Marketing%20360%c2%b0-Campana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Global Market Insights. (febrero de 2025). *Tamaño del mercado de productos de papelería por tipo de producto, aplicación, precio, canal de distribución y pronóstico 2025-2034*. Obtenido de Global Market Insights: <https://www.gminsights.com/es/industry-analysis/stationery-products-market>
- Handley, A. (2022). *Everybody Writes: Your New and Improved Go-To Guide* (2 ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.  
doi:<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Kantar. (2024). *Omnichannel Report 2024: Decodificando elecciones de los consumidores en América Latina*. Obtenido de Kantar: <https://www.kantar.com/latin-america/campaigns/kwp/2024/omnichannel-report-2024>

- Kartajaya et al. (2018). *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*. LID.  
doi:<https://www.erickhurtado.click/wp-content/uploads/2023/11/Marketing-4.0-Philip-Kotler.pdf>
- Kotler. (2022). *Marketon 6.0*. LID.
- Kotler et al. (2024). *Marketing 6.0: el futuro es inmersivo*. LID Editorial España. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/utnorte/269656?prev=as&as\\_all=marketing&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&fs\\_page=2](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/269656?prev=as&as_all=marketing&as_all_op=unaccent__icontains&fs_page=2)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2023). *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Madrigal, F., & Madrigal, S. (2024). "Comportamiento del consumidor: cambios y tendencias en la sociedad contemporánea". *Revista Venezolana de Gerencia*, 643-658. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9394088>
- Martínez y Sánchez. (2010). *Marketing Tradicional y Digital*. Firmas Press. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/36395>
- Mediavilla. (2024). *Experto Universitario Digital Marketing 360*. Obtenido de alumni.unir.net: [https://alumni.unir.net/wp-content/uploads/2022/01/E-U\\_Digital\\_Marketing\\_360.pdf](https://alumni.unir.net/wp-content/uploads/2022/01/E-U_Digital_Marketing_360.pdf)
- Mentinno - Formación Gerencial. (2024). *Ecuador estado digital: Estadísticas y comportamiento del usuario*. Obtenido de Mentinno - Formación Gerencial: <https://mentinno.com/estadisticas-digitales-ecuador/>
- Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). *Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). *Proforma del Presupuesto General del Estado año 2025*. Quito.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). *Boletín de Cifras del Sector Productivo: Análisis Mensual*. Quito.
- Moreno. (2024). *Cursos de Marketing Digital*. Ediciones de la U.
- MSMK. (13 de septiembre de 2024). *¿Qué es el Marketing 360?* Obtenido de The University of Service & Technology: <https://msmk.university/que-es-el-marketing-360/>
- Myerson, P. (2021). *Omni-Channel Retail and the Supply Chain*. Londres: Routledge.

- NTT DATA. (2024). *Marketing digital en América Latina 2024*. Obtenido de NTT DATA:  
<https://ar.nttdata.com/insights/studies/marketing-digital-en-america-latina-2024>
- Ondarza. (2019). *El Marketing 360 el sobreviviente del cambio tecnológico*. ETING.
- Ortega, R. (21 de Enero de 2019). <https://biblioteca.unir.net/>. Obtenido de  
<https://biblioteca.unir.net/>:  
<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/8170/ORTEGA%20VASQUEZ%20c%20RAUL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palomares, R. (2021). *Merchandising: teoría, práctica y estrategia*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pulizzi, J. (2021). *Content Inc.* (2 ed.). Nueva York: McGraw Hill.
- Robles. (2022). *Marketing Tradicional*. Book-attachment.
- Romeo, M. (2025). *La nueva era de las marcas: estrategias innovadoras para gestionar el marketing del futuro*. Obtenido de  
[https://elibro.net/es/ereader/utnorte/282059/?as\\_all=marketing&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&fs\\_page=5&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/282059/?as_all=marketing&as_all_op=unaccent__icontains&fs_page=5&prev=as)
- Rosales. (2019). *Elementos del Marketing Digital*. Obtenido de Kupdf.com:  
[https://kupdf.net/download/elementos-marketing-digital\\_5afbcc8be2b6f50c081b3790\\_pdf](https://kupdf.net/download/elementos-marketing-digital_5afbcc8be2b6f50c081b3790_pdf)
- Sánchez Huerta , D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bobock. Obtenido de  
<file:///C:/Users/ASUS/Downloads/ANALISIS%20FODA%20O%20DAFO.pdf>
- Saravia, M., Garay, & Melgar. (2024). "El Marketing omnicanal en el sector retail en LATAM 2020-2024". *Revista de Ciencias y Artes*.
- Sari Papelería Popular S.A. (2023). *Informe de los Auditores Independientes y Estados Financieros al 31 de diciembre del 2023*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Obtenido de  
<https://appscvsgen.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>
- Sari Papelería Popular S.A. (2025). *Formulario 101: Declaración del Impuesto a la Renta año 2024*. Servicio de Rentas Internas.
- Sari Papelería Popular S.A. (s.f.). *Información Corporativa. Documento interno*. Ibarra.

- Secretaría Nacional de Planificación. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029*. Quito: Don Bosco.
- Solomon, M. (2020). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (13 ed.). Nueva York: Pearson Education.
- Soto. (2024). *Neuroproducto* . ECOE.
- Spring GDS. (2024). *Estrategias clave para conquistar el mercado digital en América Latina*. Obtenido de Spring GDS: <https://www.spring-gds.com/es/blog/marketing-digital-en-america-latina/>
- Tirado. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Valero, C. (2020). *Análisis PESTEL basados en mapas de decisión difusos para la ordenación de factores de riesgo en la planificación territorial del cantón Vinces, Ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/51206/1/1.%20INFORME%20DEL%20ART%20C3%8DCULO%20PROFESIONAL%20DE%20ALTO%20NIVEL.pdf>
- Vásquez. (2025). *El marketing tradicional y el marketing personal*. Obtenido de [www.ra-ma.es](https://www.ra-ma.es): <https://www.ra-ma.es/media/rama/files/book-attachment-8145.pdf>
- Villanueva y Toro. (2017). *Marketing Estratégico*. EUNSA. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/utnorte/47326?as\\_all=marketing&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/47326?as_all=marketing&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as)
- Xie, Y. (2020). *Marketing digital: herramientas, técnicas y estrategias (2a ed.)*. RA-MA. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/utnorte/235063?as\\_all=marketing&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&fs\\_page=3&prev=as](https://elibro.net/es/ereader/utnorte/235063?as_all=marketing&as_all_op=unaccent__icontains&fs_page=3&prev=as)

## ANEXOS

### Anexo A – Formato de ficha de observación realizada



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE MERCADOTECNIA**

**INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

**FICHA DE OBSERVACIÓN DE CAMPO (Checklist)**

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la infraestructura, procesos de atención y nivel de integración digital en el punto de venta.

**Lugares de Aplicación:** Sari Papelería Popular S.A. (Foco), ~~Superprovesum~~, ~~Dilpa~~ y ~~Supernaco~~ (Comparativa).

**Escala de Evaluación:**

- **1 (Deficiente):** No existe o es muy malo.
- **3 (Regular):** Existe pero no es funcional o está descuidado.
- **5 (Óptimo):** Cumple con estándares de excelencia y modernidad.

<b>DIMENSIÓN 1: INFRAESTRUCTURA Y VISIBILIDAD (Merchandising)</b>	<b>Calif. (1-5)</b>	<b>OBSERVACIONES / EVIDENCIA(Describir lo que ve)</b>
<b>1. Fachada y Rótulo:</b> ¿El local es visible, el letrero es moderno, legible y comunica la marca claramente?		
<b>2. Exhibición de Productos:</b> ¿Los productos están al alcance del cliente (autoservicio) o están detrás de un mostrador (barrera)?		
<b>3. Iluminación y Orden:</b> ¿El local se ve limpio, iluminado y con los pasillos despejados para circular?		
<b>4. Señalética Interna:</b> ¿Hay letreros que indiquen dónde está cada categoría (Escolar, <u>Oficina</u> , <u>Tecnología</u> )?		
<b>5. Promociones Visuales:</b> ¿Existen carteles con ofertas, precios marcados o material POP visible?		
<b>DIMENSIÓN 2: PROCESOS DE ATENCIÓN Y SERVICIO</b>	<b>Calif. (1-5)</b>	<b>OBSERVACIONES / EVIDENCIA(Cronometrar tiempos si es posible)</b>
<b>6. Protocolo de Bienvenida:</b> ¿El personal saluda al cliente al ingresar o hace contacto visual inmediato?		
<b>7. Tiempo de Espera (Fila):</b> ¿Cuánto tiempo pasa el cliente en fila para pagar o ser atendido? (Rápido vs. Lento)		
<b>8. Conocimiento del Producto:</b> ¿El vendedor conoce las características técnicas de lo que vende o duda al responder?		
<b>9. Uniforme y Presentación:</b> ¿El personal está uniformado e identificado (credencial)?		
<b>10. Agilidad en Caja/Facturación:</b> ¿El proceso de cobro es rápido y automatizado?		
<b>DIMENSIÓN 3: OMNICALIDAD Y TECNOLOGÍA (Marketing 360°)</b>	<b>Calif. (1-5)</b>	<b>OBSERVACIONES / EVIDENCIA(Punto crítico de la tesis)</b>
<b>11. Visibilidad de Redes Sociales:</b> ¿Hay letreros/vinilos con el logo de Facebook, Instagram o TikTok en el local?		
<b>12. Canal WhatsApp Business:</b> ¿Se promociona un número de WhatsApp visible para pedidos o consultas?		
<b>13. Integración de Pagos Digitales:</b> ¿Aceptan transferencias, <del>Deuna</del> , <del>Payphone</del> o tarjetas sin recargos excesivos?		
<b>14. Captación de Datos (CRM):</b> ¿Solicitan el correo o teléfono del cliente para enviarle ofertas futuras?		
<b>15. Uso de Tecnología por el Vendedor:</b> ¿El vendedor usa <del>tablets</del> /PC para buscar stock o todo es manual/memoria?		

## Anexo B – Formato de encuesta aplicada



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE MERCADOTECNIA**

### INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

**Tema:** Estudio de mercado sobre hábitos de consumo de papelería y suministros en Ibarra.

**Objetivo:** Recopilar información académica para evaluar las preferencias de compra y la viabilidad de nuevos canales de atención digital. **Tiempo estimado:** 3 minutos.

N.º	Pregunta / Reactivo	Opciones de Respuesta (Escala y Categorías)
<b>I. DATOS INFORMATIVOS Y FILTRO (Perfil Demográfico)</b>		
1	<b>Rango de Edad:</b> <i>(Seleccione el grupo etario al que pertenece)</i>	<input type="radio"/> De 18 a 24 años (Estudiantes) <input type="radio"/> De 25 a 39 años (Fuerza Laboral Joven) <input type="radio"/> De 40 a 64 años (Adultos / Jefes de Hogar) <input type="radio"/> 65 años o más
2	<b>Parroquia Urbana de Residencia/Trabajo:</b> <i>(Lugar donde realiza sus actividades principales)</i>	<input type="radio"/> San Francisco (Centro Histórico) <input type="radio"/> El Sagrario (Mercado Amazonas) <input type="radio"/> Caranqui / Los Ceibos <input type="radio"/> Alpachaca / Azaya <input type="radio"/> Priorato / La Laguna <input type="radio"/> Otro (Rural / Fuera del cantón)
3	<b>Ocupación Principal:</b>	<input type="radio"/> Estudiante <input type="radio"/> Empleado Público o Privado <input type="radio"/> Comerciante / Empresario <input type="radio"/> Profesional Independiente <input type="radio"/> Gestión del Hogar
<b>II. HÁBITOS DE COMPRA Y DEMANDA (Objetivo 1)</b>		
4	<b>Lugar Habitual de Compra:</b> <i>¿Dónde adquiere usualmente sus suministros de oficina o papelería?</i>	<input type="radio"/> <b>Dilipa</b> (Calle Obispo Mosquera) <input type="radio"/> <b>Superpaco</b> (C.C. La Plaza Shopping Center) <input type="radio"/> <b>Sari Papelería Popular S.A.</b> (Calle Sucre) <input type="radio"/> <b>Papelería La Merced / Librería Española</b> <input type="radio"/> <b>Sector Mercado Amazonas</b> (Bazares) <input type="radio"/> <b>Otros</b> (Papelería de barrio / Internet)
5	<b>Factor Determinante de Compra:</b> <i>¿Qué atributo prioriza al elegir el lugar anterior?</i>	<input type="radio"/> Precios bajos y descuentos (Economía) <input type="radio"/> Variedad de productos y stock (Surtido) <input type="radio"/> Rapidez de atención y servicio (Tiempo) <input type="radio"/> Ubicación y facilidad de parqueo (Logística) <input type="radio"/> Canales digitales / WhatsApp (Tecnología)

6	<b>Frecuencia de Compra (Cálculo de Demanda):</b> ¿Con qué regularidad visita una papelería durante el año?	<input type="radio"/> <b>Alta Frecuencia:</b> Semanalmente (aprox. 48 veces/año) <input type="radio"/> <b>Media Frecuencia:</b> Mensualmente (aprox. 12 veces/año) <input type="radio"/> <b>Baja Frecuencia:</b> Trimestralmente (aprox. 4 veces/año) <input type="radio"/> <b>Estacional:</b> Solo en inicio de clases (1 o 2 veces/año)
7	<b>Ticket Promedio:</b> ¿Cuánto estima que gasta en cada visita realizada?	<input type="radio"/> Menos de \$10,00 USD (Micro compra) <input type="radio"/> Entre \$10,01 y \$30,00 USD (Compra Estándar) <input type="radio"/> Entre \$30,01 y \$60,00 USD (Compra Significativa) <input type="radio"/> Más de \$60,00 USD (Compra Corporativa)
<b>III. POSICIONAMIENTO Y COMPETENCIA (Objetivo 2)</b>		
8	<b>Evaluación del Servicio Actual:</b> En las papelerías de Ibarra, ¿cuál considera la mayor falencia?	<input type="radio"/> Tiempos de espera excesivos (Filas) <input type="radio"/> Falta de asesoría personalizada <input type="radio"/> No tienen canales digitales (Web/Redes) <input type="radio"/> Precios elevados sin justificación <input type="radio"/> Ninguna / Servicio adecuado
9	<b>Conocimiento de Marca (Awareness):</b> ¿Conoce usted la "Sari Papelería Popular S.A."?	<input type="radio"/> Sí, soy cliente frecuente. <input type="radio"/> Sí, he escuchado/visto la marca, pero no compro. <input type="radio"/> No conozco la marca.
10	<b>Percepción de Imagen (Escala de Likert):</b> (Si conoce la marca) ¿Cómo califica a Sari frente a la competencia?	<input type="radio"/> 1. Totalmente inferior / Desactualizada <input type="radio"/> 2. Inferior <input type="radio"/> 3. Igual al promedio <input type="radio"/> 4. Competitiva <input type="radio"/> 5. Superior / Líder en el mercado
<b>IV. ENTORNO DIGITAL Y MARKETING 360° (Objetivo 3)</b>		
11	<b>Comportamiento ROPO (Research Online):</b> ¿Consulta precios en internet antes de ir a la tienda física?	<input type="radio"/> Siempre (Investigación activa) <input type="radio"/> A veces (Solo compras grandes) <input type="radio"/> Nunca (Compra directa en físico)
12	<b>Canal Digital Preferido:</b> ¿Por qué medio le gustaría ser atendido para evitar ir al local?	<input type="radio"/> WhatsApp Business (Chat y Catálogo) <input type="radio"/> Página Web (Carrito de compras) <input type="radio"/> Redes Sociales (Instagram/TikTok) <input type="radio"/> App Móvil <input type="radio"/> Ninguno (Prefero ir personalmente)
13	<b>Validación de Propuesta:</b> Si Sari implementara "Pedidos por WhatsApp y Retiro Express", ¿lo usaría?	<input type="radio"/> Definitivamente Sí <input type="radio"/> Probablemente Sí <input type="radio"/> Indiferente <input type="radio"/> No