



Universidad de Palermo
Master en Dirección de Empresas

**Trabajo para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección
de Empresas**

**Título: Evaluación de viabilidad para la apertura de un punto de venta de
Distribuciones Córdova en la ciudad de Cuenca, Ecuador.**

Tesista: Ing. Daniela Monserrath Córdova Durán

E-mail: monserrathcordovaduran@gmail.com

Legajo: 0135772

Director de Tesis: Daniel Radduso

Fecha: 26/11/2025

Buenos Aires – Argentina

AGRADECIMIENTO

A Dios, por los detalles de esta existencia, por su bondad al guiarme hacia un camino con propósito y por su amor infinito, que siempre me ha colocado en el lugar correcto y en el momento preciso.

A mis padres, grandes maestros de vida, quienes me brindaron las herramientas para alcanzar mis objetivos y son fuente constante de inspiración, apoyo y amor incondicional.

A mi esposo Andrés, quien toma mi mano para caminar, me impulsa a asumir nuevos retos y me acompaña a alcanzarlos con amor, paciencia y determinación, mientras construimos juntos la vida en esta ciudad que un día me prometió.

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla la caracterización del entorno comercial, el análisis de perfiles de ciertos consumidores y la evaluación de las condiciones internas de la empresa Distribuciones Córdova, con el propósito de determinar si el contexto resulta favorable para la apertura de un punto de venta minorista (B2C) en la ciudad de Cuenca.

Para alcanzar este objetivo, se realizó un análisis integral del macro y microentorno, considerando factores competitivos, oportunidades de expansión y tendencias del mercado de suministros de oficina y papelería. Asimismo, se aplicaron encuestas a potenciales clientes y entrevistas a los directivos de la empresa, lo que permitió comprender los hábitos de compra, las preferencias y el nivel de aceptación del público objetivo frente a la apertura del nuevo punto de venta.

Finalmente, el análisis financiero confirmó la viabilidad económica del proyecto y su capacidad de generar liquidez a mediano plazo, lo que valida la hipótesis planteada y consolida la propuesta como una estrategia coherente, sostenible y orientada a fortalecer la competitividad y el crecimiento de Distribuciones Córdova.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Antecedentes y motivos.....	7
1.2. Justificación.....	7
1.3. Problema y Pregunta de Investigación.....	8
1.4. Objetivo general.....	8
1.5. Objetivos específicos.....	8
1.6. Hipótesis.....	8
1.7. Metodología de investigación.....	9
2. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Expansión de Mercado.....	11
2.2. Retail.....	13
2.3. Viabilidad.....	14
2.4. Modelo de negocio.....	15
3. CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA.....	17
3.1. El Sector.....	17
3.2. Volumen de Mercado.....	18
3.3. La Empresa.....	21
4. CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	23
4.1. Análisis del macroentorno.....	23
4.2. Análisis del microentorno.....	24
4.3. Herramientas Estratégicas.....	25
5. CAPÍTULO 4: RELEVAMIENTO TRABAJO DE CAMPO.....	35
6. CAPÍTULO 5: RESULTADOS.....	37
6.1. Resultados de las encuestas aplicadas.....	37
6.2. Resultados de las entrevistas aplicadas.....	45

	5
7. CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN.....	51
7.1. Modelo de Negocios.....	51
7.2. Estrategia de Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP).....	53
7.3. Buyer Persona.....	53
7.4. Estrategia de Marca e Identidad Corporativa.....	54
7.5. 4 P's Marketing.....	55
7.6. Proyección Financiera y Plan de Inversión.....	57
7.7. Cronograma de Implementación.....	61
8. CAPÍTULO 7: PROCESOS Y RECURSOS.....	62
8.1. Procesos Operativos.....	62
8.2. Recursos.....	63
8.3. Objetivos y Resultados Clave OKRs.....	64
9. CAPÍTULO 8: ANÁLISIS FINANCIERO.....	65
9.1. Estados Financieros.....	65
10. CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
11. BIBLIOGRAFÍA.....	73
12. ANEXOS.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen Metodología de investigación.....	9
Tabla 2: Matriz FODA.....	25
Tabla 3: Matriz de FODA cruzado.....	27
Tabla 4: Matriz EFI.....	28
Tabla 5: Matriz EFE.....	30
Tabla 6: Matriz Fuerzas de Porter.....	32
Tabla 7: Estimación de inversión inicial y costos.....	57
Tabla 8: Flujo de Caja.....	58
Tabla 9: Cronograma de implementación de actividades clave.....	61
Tabla 10: Resumen de indicadores y resultados clave.....	64
Tabla 11: Estado de Resultados.....	65
Tabla 12: Balance General.....	66
Tabla 13: Resumen de ratios financieros.....	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y motivos

Distribuciones Córdova, una pyme ubicada en la ciudad de Cuenca, mantiene un modelo de negocio B2B, cuya actividad principal radica en la distribución de suministros a papelerías, centros de copiado, instituciones educativas y empresas públicas y privadas del Austro del Ecuador. Considerando lo mencionado, existe un segmento de clientes que invita a evaluar el desarrollo de un canal que se centre en la venta directa al público, acompañado de una estrategia que permita diversificar los canales de comercialización de la empresa y fortalecer su presencia en el mercado minorista.

Si bien el sector de artículos de oficina, papelería y fotocopiadoras ha experimentado cambios a raíz de la transformación digital y la adopción del teletrabajo, las instituciones mantienen una demanda sostenida de estos productos. En ese contexto dinámico y muy competitivo, el estudio permitirá reconocer si la implementación de un canal de venta directa al consumidor es sostenible, considerando factores como el comportamiento del mercado, los gastos operativos, la rentabilidad esperada y la alineación con el modelo de negocio actual.

1.2. Justificación

Resulta pertinente identificar las oportunidades de desarrollo para el mercado de suministros de oficina y papelería que permitan establecer estrategias de crecimiento para la empresa Distribuciones Córdova. Mediante una evaluación del entorno macro y microeconómico, se busca determinar si las condiciones son favorables para incursionar en una nueva línea de negocio, que además contribuya al fortalecimiento de la marca y a la mejora de la experiencia de compra del cliente final.

Este trabajo aporta al análisis de estrategias de expansión comercial en pymes del sector tradicional, las cuales enfrentan el desafío de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y consolidar su participación en el mismo. Además, la evaluación de la viabilidad del proyecto permitirá orientar y respaldar la toma de decisiones para la empresa Distribuciones Córdova referente a la consolidación de un modelo de negocio que promueva la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

1.3. Problema y Pregunta de Investigación

Distribuciones Córdova, empresa dedicada a la comercialización de suministros de papelería, artículos de oficina y equipos de fotocopiado, ha operado tradicionalmente bajo un modelo de ventas directas a través de pedidos institucionales o clientes recurrentes. Sin embargo, este enfoque ha delimitado su actividad y hasta el momento no ha evaluado la capacidad para captar un nuevo segmento de mercado, especialmente consumidores finales, quienes podrían representar una fuente de ingresos si se estableciera un canal de venta directa.

Considerando los factores internos y externos, así como el comportamiento de los posibles consumidores, este trabajo se propone responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Resulta viable la apertura de un punto de venta de la empresa Distribuciones Córdova en la ciudad de Cuenca, desde las perspectivas comercial y financiera?

1.4. Objetivo general

Determinar la viabilidad de negocio para la apertura de un punto de venta minorista (B2C) de la empresa Distribuciones Córdova.

1.5. Objetivos específicos

1.5.1. Analizar el entorno macro y microeconómico del sector de papelería, suministros de oficina y fotocopiadoras.

1.5.2. Realizar un estudio de mercado enfocado en potencial de mercado.

1.5.3. Desarrollar la evaluación financiera de la propuesta.

1.6. Hipótesis

La caracterización del entorno comercial, del comportamiento del consumidor y de las condiciones internas de la empresa permitirán determinar si existen condiciones favorables para la apertura de un punto de venta minorista en Cuenca.

1.7. Metodología de investigación

Tabla 1: Resumen Metodología de investigación

Enfoque metodológico	Mixto
Tipo de investigación	Descriptivo
Diseño (estrategia metodológica)	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagnóstico descriptivo, con relevamiento de datos sobre entorno, mercado y consumidores. ● Formulación de la propuesta y análisis de viabilidad, a partir de la evidencia relevada.
Técnica de recolección de datos	Entrevistas, Encuestas.
Unidad de análisis	Personal de la empresa / Clientes potenciales
Muestra	No probabilística

Fuente: Elaboración propia con base en lineamientos de Universidad de Palermo

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas. El tipo de investigación es de carácter descriptivo, ya que busca caracterizar el entorno comercial, el comportamiento del consumidor y las condiciones internas de la empresa Distribuciones Córdova, con el fin de determinar la factibilidad de abrir un punto de venta orientado a consumidores finales en la ciudad de Cuenca.

El diseño metodológico se sustenta en un diagnóstico descriptivo que contempla el relevamiento de información sobre el entorno, el mercado y los consumidores. A partir de la evidencia empírica obtenida, se elaborará una propuesta sustentada en el análisis de viabilidad del proyecto, integrando los hallazgos cualitativos y cuantitativos para orientar la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se emplearán entrevistas, encuestas estructuradas y observación directa. Estas herramientas permitirán transformar los conceptos teóricos en indicadores observables que faciliten el análisis de la unidad de estudio. La unidad de

análisis está conformada por los potenciales clientes del rubro de papelería y suministros de oficina, mientras que la muestra se focaliza en un segmento específico del público objetivo al que se dirige la propuesta. Se ha optado por una muestra no probabilística, seleccionada intencionalmente según criterios de relevancia, experiencia y accesibilidad, a fin de garantizar la pertinencia de la información obtenida.

Para determinar la viabilidad del proyecto, se desarrollará un análisis integral que incluirá la descripción de la visión empresarial y la evaluación de los recursos físicos, tecnológicos y logísticos necesarios para su implementación. Asimismo, se examinarán las instalaciones, los proveedores y los procesos operativos mediante entrevistas a los directivos de la empresa. Paralelamente, se identificarán los hábitos de consumo y las preferencias de los clientes a través de encuestas dirigidas al público objetivo.

Finalmente, se realizará una evaluación financiera que comprenderá la estimación de la inversión inicial, los gastos operativos, los ingresos proyectados y el flujo de caja. Con base en estos datos, se calcularán los principales indicadores financieros, tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Rentabilidad sobre Activos (ROA) y la Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE).

El análisis conjunto de los resultados cualitativos y cuantitativos permitirá establecer conclusiones sólidas sobre la factibilidad y sostenibilidad de la propuesta de un nuevo modelo de negocio para Distribuciones Córdova.

2. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este proyecto se abordan diferentes categorías teóricas, partiendo de un contexto general en donde el planteamiento inicia con una idea de expansión de mercado en el canal retail a través de la determinación de viabilidad del proyecto y en caso de proyectar rentabilidad, plantear un modelo de negocio acorde a las necesidades y visión del mismo. Por lo tanto, se categorizan los conceptos, como centrales: viabilidad y modelo de negocio, ya que orientan la evaluación integral del proyecto y permiten estructurar su lógica operativa. Otras

complementarias como: expansión comercial y retail, que son el punto de partida para comprender las dinámicas actuales del consumo y el crecimiento organizacional.

2.1. Expansión de Mercado

Varios autores refieren a Ansoff como ejemplo de la noción de “expansión del mercado” por su postulado sobre la matriz de crecimiento y que Armijos, L., Aymara, D., & Rojas, M. recopilan en su artículo determinando que la herramienta “permite a las empresas mejorar la toma de decisiones en base a su dirección estratégica de crecimiento, al relacionar los productos con el mercado en base a su novedad o actualidad, resultan cuatro cuadrantes con información sobre las mejores estrategias que se pueden aplicar”. (Armijos et al., 2020). Por lo tanto, el análisis de expansión comercial identifica cuatro categorías en las que podría ubicarse un proyecto: diversificación o integración, penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado, lo que permite identificar oportunidades en mercados emergentes y minimizar riesgos.

La estrategia de crecimiento empresarial para el BBVA Spark (2023) “consiste en el diseño de un plan y unas acciones determinadas con el objetivo de aumentar la participación de mercado de la compañía y desarrollar ventajas competitivas, lo que se traduce en un incremento de los ingresos.” Por consiguiente, la expansión comercial requiere que las empresas puedan identificar oportunidades y aplicar estrategias que permitan crecer de manera sostenible aún en entornos dinámicos. Específicamente, la táctica de integración vertical busca la eficiencia operativa, reducción de costos y mayor control en sus procesos al convertirse en su propio proveedor o cliente, fortaleciendo así la posición competitiva; además tiene por objeto incrementar el poder de negociación de una empresa ampliando su accionar hacia eslabones: anteriores en el caso de procesos productivos y posteriores en el caso de actividades asociadas con la comercialización.

En tal aspecto, existen algunos trabajos de investigación que evidencian que la integración vertical hacia el retail puede ser una alternativa viable para empresas mayoristas que buscan ampliar su alcance y asegurar su sostenibilidad. La Universidad Privada Antenor Orrego (2019) analizó el caso de la empresa Costa Gas, donde la integración hacia adelante generó un

impacto positivo en las ventas al operar directamente en el canal minorista. Cortés (2024) planteó que la creación de puntos de venta propios permite a un mayorista farmacéutico diversificar ingresos y capturar mayores márgenes de rentabilidad. Es decir, la incursión en retail no solo es una estrategia de expansión, sino también un mecanismo de adaptación frente a entornos competitivos y cambiantes al lograr mayor participación en el mercado, diversificación de ingresos y cercanía con el consumidor final.

Estos antecedentes muestran que para los directivos de Distribuciones Córdova, la expansión comercial se sustenta en el análisis de la conveniencia de incursionar en un nuevo segmento de mercado mediante la apertura de un punto de venta en el canal minorista, con el propósito de diversificar las fuentes de ingresos de la empresa. Con el sustento teórico de Ansoff, el análisis de la propuesta ubicaría al proyecto en el cuadrante de desarrollo de mercado, puesto que, si bien se mantendría la oferta de productos de suministros de oficina y papelería, se buscaría llegar a un nuevo segmento de mercado de clientes B2C. Para este caso, la estrategia de expansión que se propone conviene el entendimiento del funcionamiento de un punto de venta minorista (B2C) denominado Retail.

Matriz de Ansoff para la evaluación de la apertura de un punto de venta de Distribuciones Córdoba

Mercados	Nuevo	Desarrollo de Mercados	Diversificación
	Actual	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
		Actual	Nuevo
		Productos	

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz de Ansoff

2.2. Retail

Kotler, P. & Stigliano, G. (2020), definen como minorista “a cualquiera que esté facultado para mantener una relación comercial directa o a través de un intermediario con un potencial cliente o consumidor final”. (p. 21), esto incluye desde la oferta de productos en tiendas online u offline hasta la logística necesaria para la distribución y el servicio al cliente. El comercio minorista o retail no se limita únicamente a la venta directa, sino que se orienta a la creación de valor a través de cada interacción con el cliente, por ello, resulta fundamental actuar con minuciosidad al momento de seleccionar los productos que se ofrecerán en el punto de venta y en el diseño de la experiencia de compra, ambos considerados elementos estratégicos dentro de su cadena de valor.

Para Gimeno, D. & Lara, L. (2021), “el cambio de paradigma en el retail no está siendo impulsado únicamente por internet y la tecnología, sino que hay una sucesión de olas de transformación, que se van acumulando y reforzando”. (p. 22). Y con esto amplían la visión de una tienda física que no ha perdido relevancia, pues ya no es solamente un canal de venta, sino

una plataforma de comunicación para un consumidor más informado, en suma, la reinención de tiendas físicas propone espacios experienciales que complementan lo digital.

La incorporación de un formato minorista requiere una visión integral sobre los distintos componentes que configuran la experiencia de compra. Por un lado, la exposición de los productos y la ambientación del local deben planificarse cuidadosamente para transmitir la identidad de la marca y estimular la decisión de compra a través de un entorno atractivo y coherente. Por otro lado, la atención personalizada y los mecanismos de fidelización resultan esenciales para construir relaciones de confianza, promover la recompra y consolidar la fidelización del cliente en el largo plazo.

Según las últimas tendencias del Retail, publicadas por Kantar (2025), existen cuatro factores que definen cómo los consumidores en Latinoamérica acceden a marcas y productos: “la búsqueda de valor, la aceleración de la digitalización, el auge de las marcas privadas y la modernización de los canales tradicionales”, lo que implica la adopción de hábitos de compra más conscientes, privilegiando formatos pequeños y combinando múltiples canales para optimizar gastos. Las marcas, por su parte, adquieren mayor protagonismo al ofrecer propuestas de valor que integran calidad y precios competitivos, especialmente en productos no perecederos y del hogar. Esta evolución en el comportamiento del consumidor impulsa la modernización del ecosistema retail, evidenciando la consolidación de estrategias omnicanal, entendidas como la integración coherente y sinérgica de los distintos puntos de contacto físicos y digitales.

La articulación entre los aspectos comerciales y operativos resulta esencial para que un punto de venta minorista logre diferenciarse y generar valor en el mercado. Una gestión integral del retail permite evaluar de manera objetiva su factibilidad, dado que la rentabilidad del negocio depende de la coherencia entre la propuesta de valor y las expectativas del consumidor final. Por lo tanto, el análisis de viabilidad se convierte en un componente clave de la investigación, pues permitirá determinar la conveniencia y el potencial económico de la propuesta antes de su implementación.

2.3. Viabilidad

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018), el estudio de la viabilidad forma parte del planteamiento cuantitativo de una investigación puesto que integra

conocimientos, habilidades y el aprovechamiento eficiente de los recursos en un tiempo establecido. En este contexto, es fundamental analizar la viabilidad de un proyecto antes de iniciarlo, considerando recursos humanos, recursos financieros, materiales y el tiempo requerido para la implementación del proyecto.

Para Boero (2020), la viabilidad de un proyecto “consiste en el análisis de si conviene o no concretarlo. Se tendrá que poder recomendar la continuación, su postergación, ampliación del estudio o abandono. Comprende los aspectos económicos, las posibilidades técnicas desde los puntos de vista físicos y materiales, y legales en cuanto a las posibles restricciones de esta índole” (p. 14). Resulta interesante esta definición porque hace hincapié en que la viabilidad en ciertos casos se rige por intencionalidad y conveniencia independientemente de la rentabilidad.

Desde una perspectiva operativa, el presente estudio para la empresa Distribuciones Córdova constituye una posibilidad para implementar un punto de venta para consumidores finales, considerando la relación entre recursos disponibles financieros, logísticos, capacidades internas, comportamiento del mercado local y rentabilidad esperada. A través de la evaluación de viabilidad se determinará el equilibrio entre la inversión que se requiere y el retorno que generaría, el alineamiento entre oferta y demanda y la capacidad operativa en el corto y mediano plazo, en consecuencia empresa podría determinar si la incorporación de un canal B2C representa una oportunidad ejecutable en condiciones reales de mercado y cuál es el modelo de negocio bajo el cual debería operar.

2.4. Modelo de negocio

Para Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014) “ un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 4). Este concepto analiza la interacción de los clientes con una empresa que se diferencia en el mercado por su propuesta de valor y a través de las fuentes de ingreso maximiza la rentabilidad de la misma.

El esquema conceptual del modelo de negocio permite relacionar las estrategias comerciales dirigidas a los clientes con las estrategias financieras orientadas a la toma de decisiones vinculadas con los objetivos empresariales. Es decir, si el modelo de negocio es sostenible, la propuesta de valor podrá perdurar en el tiempo.

De acuerdo con Uribe Palacios, V. J. (2021) “el modelo de negocio sirve para desarrollar una visión global de un proyecto empresarial y permite analizar y definir el valor que se va a ofrecer en el mercado, las herramientas para brindar satisfacción, los beneficios y la forma de generar ingresos (p. 9). Con base en esto, un proyecto deberá estructurar sus operaciones según sus objetivos, el sector y las condiciones del entorno para alcanzar rentabilidad a partir de sus actividades clave en un entorno competitivo.

Considerando que la innovación comercial y la redefinición de modelos de negocio establecen la clave para responder a las nuevas dinámicas del mercado, Roldán Sepúlveda et al. (2022) analizan que la “omnicanalidad” genera una ventaja en el panorama actual sobre la adquisición y retención de clientes, e influye directamente en la sostenibilidad empresarial, ya que sitúa al cliente como centro de su interacción, para mantener su competitividad”. Aun significando un reto para las Pymes por las limitaciones tecnológicas, la omnicanalidad exige replantear cómo se crea, proporciona y capta valor para los clientes, integrando canales digitales y físicos para optimizar inventarios y costos.

En ese sentido, para Pozo Benites et al. (2025), la digitalización de las Pymes “representa tanto un desafío urgente como una oportunidad transformadora” en Latinoamérica. Para Ecuador, el uso de tecnologías digitales es bajo y el apoyo de políticas es parcial, y al igual que el resto de la región, requiere la fuerza de la articulación de ecosistemas colaborativos entre el sector público y privado para que la digitalización tenga un impacto real y sostenible en la competitividad de las Pymes.

Para la empresa Distribuciones Córdova, el planteamiento de un modelo de negocio adicional, toma especial relevancia al representar el nexo entre la experiencia en distribución mayorista y la posibilidad de incursionar en el mercado minorista. La estructura de un modelo de negocio requiere redefinir el objetivo de la propuesta de valor que surgiría con la incorporación

del canal B2C, la relación con actuales y nuevos clientes del sector y la dinámica general de los ingresos. Además, cuenta elementos estratégicos y operativos que favorecen la diferenciación del punto de venta minorista (B2C) y desafíos que representa la incorporación de servicios digitales al esquema de venta tradicional.

3. CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

3.1. El Sector

3.1.1. Introducción al sector de papelería

Según la Clasificación Industrial Uniforme de actividades económicas, expuestas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC 2025), la empresa Distribuciones Córdova actualmente se encuentra con el código G4649.93 de correspondencia, puesto que la operación principal de la organización está directamente relacionada con la “Venta al por mayor de libros, revistas, periódicos, útiles de escritorio y papelería en general; productos de papel y cartón”.

El sector de la comercialización de suministros de oficina, papelería y fotocopiadoras en Ecuador, se vincula con actividades del rubro educativo, empresa pública y privada, puesto que tradicionalmente la documentación en estas instituciones ha sido manejada de manera física en su totalidad. Este abastecimiento institucional, se ha visto impactado por transformaciones estructurales derivadas de la digitalización de procesos, el avance del comercio electrónico y los cambios en las dinámicas laborales, como la implementación del teletrabajo. A pesar de estos desafíos, el mercado mantiene una demanda sostenida, especialmente en contextos donde la gestión documental, la enseñanza presencial y la operación administrativa requieren insumos físicos.

A nivel regional, particularmente en la zona austral del país, se identifica la presencia de pequeñas y medianas empresas que desempeñan un rol fundamental en la provisión de estos bienes. En este contexto, Distribuciones Córdova, una PYME con sede en la ciudad de Cuenca, ha desarrollado su modelo de negocio bajo un esquema B2B, orientado a satisfacer los requerimientos de papelerías, centros de copiado, instituciones educativas y empresas mediante la entrega directa de pedidos. Sin embargo, se observa que este enfoque limita su capacidad de expansión hacia nuevos segmentos de mercado, especialmente consumidores finales, quienes

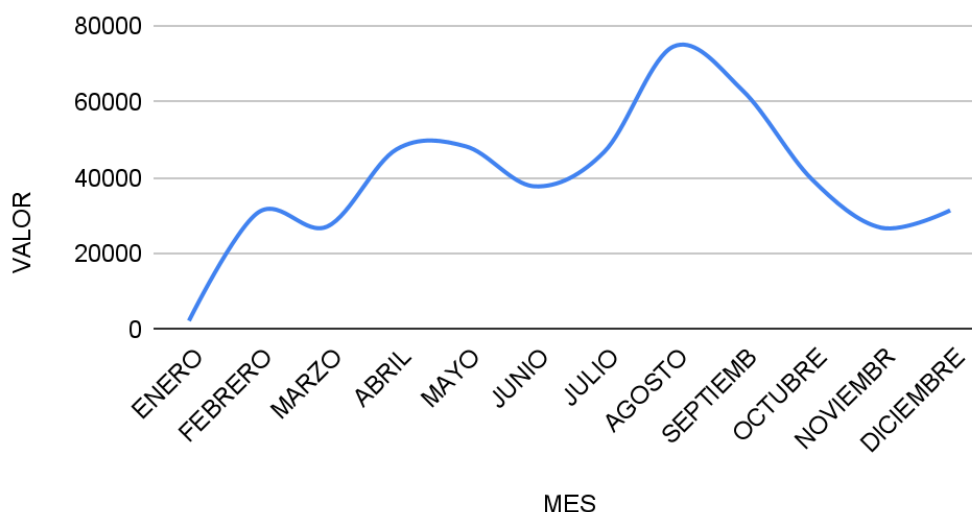
podrían representar una fuente adicional de ingresos y una oportunidad de crecimiento comercial.

Actualmente, el mercado retail, experimenta la integración de canales presenciales, que abren nuevas posibilidades para las PYME que buscan diversificar sus operaciones, aumentar su visibilidad de marca y fortalecer su posicionamiento en entornos locales altamente competitivos. En ese sentido, la apertura de un punto de venta físico podría representar para Distribuciones Córdova una alternativa estratégica de expansión, orientada a captar un nuevo nicho de mercado y adaptarse a las exigencias de un entorno comercial dinámico. Mencionados minoristas, obtienen el CIU G5239.03 cuyas actividades giran en torno a la “venta al por menor de artículos de oficina y papelería como lápices, bolígrafos, papel, etcétera, en establecimientos especializados” (INEC 2025).

3.2. Volumen de Mercado

Con enfoque en el gasto regular de ciertas instituciones educativas, empresas públicas y privadas, se estima que Distribuciones Córdova genera un importante volumen de ventas anual en el rubro de suministros de oficina y en el rubro de papel para fotocopiado en la ciudad de Cuenca.

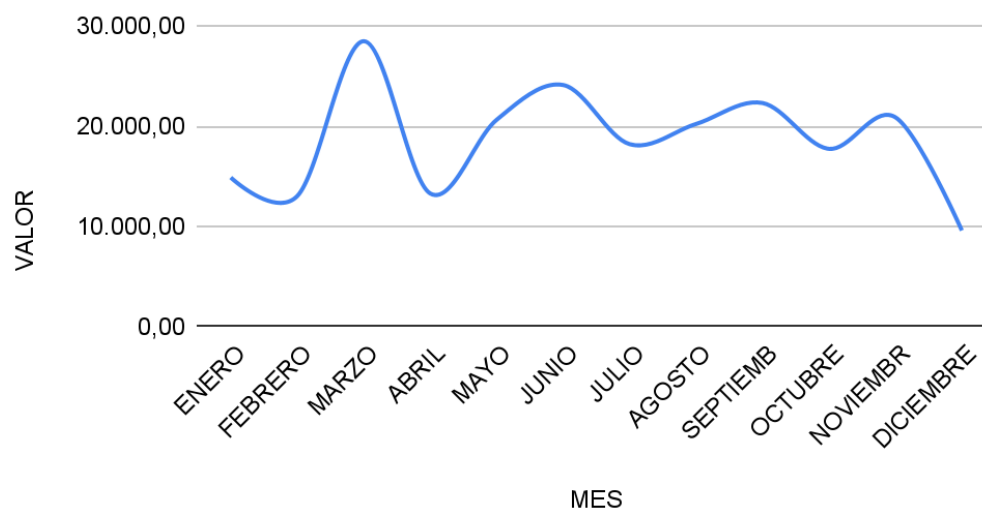
Suministros de oficina / papelería



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Distribuciones Córdoba (2024).

Como indica el gráfico que analiza los datos de las ventas 2024 de suministros de oficina y papelería, cuyas principales categorías de productos son: bolígrafos, carpetas, archivadores, espirales para encuadernación, fotocopiadoras y toners. El comportamiento de la demanda de suministros de oficina y papelería a lo largo del año evidencia una clara estacionalidad. Se observa un incremento progresivo desde febrero, alcanzando un primer punto alto en abril y un segundo, de mayor magnitud, en agosto, lo que podría estar vinculado al inicio de períodos académicos y a una mayor actividad administrativa en el segundo semestre. Posteriormente, los valores decrecen de manera sostenida hasta noviembre, mes en el que se registra el nivel más bajo, con una ligera recuperación en diciembre. Este patrón sugiere que la empresa enfrenta picos de consumo específicos y debe planificar su abastecimiento en función de esa demanda.

Papel para fotocopiado



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Distribuciones Córdoba (2024).

En cuanto al consumo de papel A4 para fotocopiado, el gráfico correspondiente a ventas del año 2024 refleja un comportamiento menos volátil, pero igualmente condicionado por la estacionalidad. El pico más relevante ocurre en marzo, con el valor máximo del año, lo cual podría asociarse a la preparación de actividades escolares y administrativas. A partir de abril, se evidencia una disminución que se estabiliza entre mayo y noviembre, con fluctuaciones moderadas dentro de un rango relativamente constante. Finalmente, diciembre presenta el nivel más bajo, reflejando la disminución de la actividad académica y laboral por cierre de año. Este comportamiento sugiere la necesidad de ajustar las estrategias de inventario y aprovisionamiento a los ciclos de mayor consumo, optimizando costos y disponibilidad del producto.

Al contrastar el comportamiento de los suministros de oficina y papelería con el del papel A4 para fotocopiado, se evidencia que ambos presentan patrones estacionales vinculados a los ciclos escolares y administrativos, aunque con intensidades distintas. Mientras que los suministros de oficina alcanzan su punto máximo en agosto, el papel para fotocopiado registra su mayor demanda en marzo, lo que indica que los diferentes segmentos de productos responden a momentos específicos del año. Ambos coinciden en mostrar una disminución significativa hacia el cierre del año, especialmente en diciembre, lo que refleja la reducción general de la actividad.

Este análisis comparativo permite concluir que la planificación de inventarios debe considerar no solo el volumen total de la demanda, sino también las particularidades de cada categoría de producto, a fin de optimizar recursos y garantizar la disponibilidad oportuna en los períodos críticos.

3.3. La Empresa

3.3.1. Situación actual

Distribuciones Córdova fue creada en el año 2000 en la ciudad de Cuenca, Ecuador como el sueño emprendedor de una pareja visionaria que, identificando las necesidades del entorno, decidió materializar su idea de negocio en el ámbito de suministros para centros de copiado. La empresa inició sus actividades con la compra a proveedores locales y la comercialización de productos en su punto de venta ubicado en la Av. Hurtado de Mendoza, tales como tóner y repuestos para fotocopiadoras, materiales para anillado y encuadernación, así como tarjetería, atendiendo a pequeños negocios del sector gráfico y educativo.

En respuesta a la creciente demanda de sus clientes, en 2002 Distribuciones Córdova incorporó a su portafolio de productos fotocopiadoras para la venta, convirtiéndose en un aliado estratégico para negocios que requerían soluciones completas de copiado. Para el año 2003, se integró la distribución de papel para fotocopiado, ampliando así la propuesta de valor. Con un equipo en expansión, se sumaron nuevos roles como un auxiliar contable, un repartidor de entregas y un técnico especializado en mantenimiento de equipos, sentando las bases de una estructura organizacional funcional y orientada al servicio técnico.

El objetivo de crecimiento llevó a que, en 2005 la empresa trascendiera las fronteras de la provincia del Azuay, alcanzando nuevos mercados en Cañar y Morona Santiago, fortaleciendo su presencia regional. Uno de los hitos más relevantes se produjo en 2008, cuando se realizó la primera importación de equipos de fotocopiado. Este paso estratégico permitió mejorar la competitividad de la empresa. Además, se incorporaron nuevos productos como suministros de papelería, guillotinas y plastificadoras, lo que representó una evolución significativa en la gama de soluciones ofrecidas. En ese momento, el equipo de trabajo estaba conformado por una auxiliar de contabilidad, una secretaria, un despachador y tres técnicos de fotocopiado.

Para el año 2015, se fortaleció el portafolio de artículos de papelería, alcanzando más de 200 SKUs, lo que evidenció la consolidación de la empresa como proveedor integral para negocios, instituciones educativas y oficinas. No obstante, el año 2020 marcó un antes y un después. El impacto de la pandemia y la transformación digital, especialmente en el sector educativo, provocaron una disminución del 40% en las ventas. Distribuciones Córdova decidió reorientar su enfoque comercial, priorizando la atención a empresas privadas y ofreciendo un servicio de leasing de equipos de fotocopiado, adaptándose a las nuevas necesidades del mercado y también considerando un punto de venta más cómodo para sus clientes.

Actualmente, la empresa cuenta con 14 colaboradores distribuidos en las áreas de contabilidad, ventas y servicio técnico, su sede se encuentra en la intersección de las calles Ucubamba y Cunturloma, en Cuenca, Ecuador. El punto nodal del negocio B2B es la comercialización de suministros de papelería, artículos de oficina, equipos de fotocopiado, repuestos y servicio técnico especializado, caracterizado por entregas oportunas y relación cercana con el cliente, valores que reflejan una cultura organizacional basada en la confianza, el compromiso y la adaptabilidad.

Mario Córdova, gerente de Distribuciones Córdova, menciona que el éxito de la empresa se debe a la “respuesta inmediata que se da a los requerimientos de los clientes”, un enfoque que ha permitido consolidar relaciones comerciales duraderas, fundamentadas en la confianza que genera el cumplimiento oportuno de los pedidos. No obstante, el directivo reconoce que, ante su consolidación en el canal mayorista (B2B), surge la interrogante sobre la conveniencia de diversificar hacia el segmento minorista (B2C) como una alternativa estratégica de crecimiento y fortalecimiento de la marca.

4. CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Análisis del macroentorno

Tal como lo indica el informe de resultados 2024 del Banco Central del Ecuador, la economía del país atravesó una contracción de 2% en 2024, en contraste con los tres años anteriores en donde el PIB de 2021 fue 9,4%, 2022 fue 5,9% y 2023 fue 2,0%), lo que evidencia una desaceleración progresiva de la actividad económica. Esa contracción fue impulsada por varios factores, entre ellos la disminución de consumo en hogares de 1,3%, el periodo de estiaje que afectó a varios sectores con los cortes de energía eléctrica, el aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 12% al 15%, incremento al Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) del 3,5% al 5%, entre otros.

En el año 2024, 5 de las 20 industrias analizadas presentaron una evolución positiva, las cuales son: 3,1% agricultura, ganadería y silvicultura, 1,3% actividades financieras y de seguros, 1,3% actividades inmobiliarias, 0,2% manufactura de productos alimenticios y 0,3% salud y asistencia social. Las importaciones aportaron positivamente al PIB en 1,7% y las exportaciones de bienes y servicios crecieron un 1,8%.

En el mismo año, una revisión de recaudación de dinero a través de los diferentes impuestos en Ecuador, las tres ciudades que más aportan son, Quito con \$9.768.836 (48,53%), Guayaquil con \$5.392.883 (26,79%), Cuenca con \$888.331 (4,41%), siendo Cuenca una ciudad con estructura económica diversificada, respaldada por el espíritu emprendedor, tradición artesanal e industria moderna.

De acuerdo con las cifras mencionadas, correspondientes a las estadísticas del año 2024, podemos inferir que a pesar del contexto económico poco favorable caracterizado por una desaceleración significativa en la actividad económica del país, se registraron crecimientos modestos en ciertos sectores. La ciudad de Cuenca destaca en su incidencia en la recaudación de dinero a nivel nacional, ocupando el tercer lugar después de Quito (capital) y Guayaquil (puerto principal), evidenciando una estructura productiva resiliente y diversificada, que podría constituir una base sólida para impulsar la recuperación económica en los próximos periodos; con esta premisa la apuesta por generar condiciones que favorezcan el comercio a nivel local lleva al planteamiento de desarrollo de negocios e inversión para pyme.

4.2. Análisis del microentorno

La ciudad de Cuenca aporta de manera importante a la economía de Ecuador, esto se sustenta con las cifras de actividad económica que indican tendencia de crecimiento en los últimos años. Ortiz L. (2024), en su artículo publicado en la revista Primicias, analiza el período comprendido entre 2018 y 2023 y determina que la ciudad:

- Presenta un incremento acumulado del 35,6%, partiendo de USD 4.278 millones en 2018, experimenta una caída hasta el 2020 con \$ 3.760 millones debido a la crisis sanitaria, tiene una recuperación en 2021 de \$ 4.796, \$5.124 millones en 2022, hasta alcanzar \$ 5.801 millones en 2023.
- El comercio es el sector principal en la estructura económica de la ciudad de Cuenca, abarcando el 51,19% del total de ingresos del año 2023, generando \$2.969 millones.
- En el 2018 registró un Valor Agregado Bruto (VAB) de \$3.997,6 millones y para el 2023 \$4.166,2 millones.

La economía diversificada, el perfil emprendedor de la población y la demanda sostenida de ciertos productos demuestran una evolución económica sostenida en los últimos años. El incremento monetario reflejado en la actividad económica, junto con el predominio del comercio como motor principal, refleja la fortaleza y dinamismo de su estructura productiva. Estos datos argumentan que se mantiene una base económica diversificada y que posee un potencial significativo para seguir impulsando el desarrollo regional y contribuir de manera estratégica al crecimiento del país.

A través del análisis de mercado, la evaluación financiera y la consideración de capacidades internas, se determinará si la iniciativa del proyecto es viable y puede representar una estrategia adecuada de crecimiento y expansión comercial para la empresa en la ciudad de Cuenca.

4.3. Herramientas Estratégicas

4.3.1. Matriz FODA

Tabla 2: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Sólida relación con proveedores. ● Reconocimiento y confianza de clientes B2B. (papelerías, centros de copiado). ● Experiencia en distribución y logística. ● Equipo capacitado en comercialización mayorista y servicio postventa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Demanda creciente en el canal minorista. ● Potencial de expansión hacia nuevos modelos de negocio. ● Preferencia por compras físicas en locales de forma inmediata. ● Digitalización de ventas que combinen canales Online y Offline.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Alcance restringido a consumidores finales. ● Portafolio exclusivo de productos de papelería y oficina. ● Espacio físico no diseñado para la exhibición de productos y atención directa al público. ● Limitada presencia digital que reduce la visibilidad frente a competidores modernos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia de cadenas grandes y otros locales con precios más bajos. ● Cambios en los hábitos de consumo, reducción del uso de papelería tradicional. ● Digitalización del comercio (ventas online). ● Desaceleración de consumo en hogares por riesgos económicos del país.

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz FODA

El análisis FODA evidencia que en el ámbito interno, Distribuciones Córdova cuenta con una sólida red de proveedores, un alto nivel de reconocimiento y confianza por parte de sus clientes en el canal B2B, amplia experiencia en distribución y logística, y un equipo humano altamente capacitado en ventas mayoristas. Estas fortalezas evidencian una estructura organizacional consolidada, caracterizada por su estabilidad operativa y la confianza sostenida que la empresa ha construido en el mercado. Sin embargo, también se identifican debilidades que limitan la expansión y la adaptación de la empresa hacia nuevos modelos de negocio, tales como el alcance restringido a consumidores finales, un portafolio limitado de productos, un espacio físico no diseñado para la exhibición integral de su línea de papelería y ausencia digital, lo cual reduce su visibilidad y competitividad frente a empresas más modernizadas.

En cuanto a los factores externos, se observan oportunidades relevantes de crecimiento como la demanda creciente en el canal minorista y el potencial de expansión hacia nuevos modelos comerciales, especialmente si la empresa complementa su actual esquema B2B con canales B2C y plataformas de venta en línea. Por otro lado, enfrenta amenazas significativas derivadas de la competencia de grandes cadenas comerciales y locales con precios más bajos, así como de los cambios en los hábitos de consumo, que incluyen la reducción del uso de papelería tradicional y la preferencia por soluciones digitales. A ello se suma la desaceleración económica nacional, que podría afectar el consumo de hogares e instituciones y limitar las oportunidades de crecimiento en el corto plazo.

Frente a este panorama, el futuro competitivo de Distribuciones Córdova depende de su capacidad para adaptar su estructura interna a las nuevas dinámicas del mercado y transformar las oportunidades del entorno en ventajas sostenibles, mediante la implementación de estrategias que potencien sus capacidades operativas y fortalezcan su presencia omnicanal, las cuales se sintetizan en un cruce de combinaciones en donde se muestre el uso de fortalezas para aprovechar oportunidades, superar debilidades aprovechando oportunidades, usar fortalezas para reducir amenazas y reducir debilidades mitigando amenazas.

Tabla 3: Matriz de FODA cruzado

ESTRATEGIA	ACCIONES
FO (Fortalezas – Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un punto de venta físico optimizando la experiencia en logística y comercialización mayorista para atender la demanda minorista inmediata. • Ampliar el portafolio hacia nuevos modelos de negocio aprovechando la confianza del cliente B2B para captar consumidores finales.
DO (Debilidades – Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar el espacio físico para adaptarlo a la atención directa al público y exhibición de productos. • Diversificar el portafolio incorporando artículos demandados por el canal minorista.
FA (Fortalezas – Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la relación con proveedores para negociar mejores costos y competir con precios más bajos. • Ofrecer valor agregado en servicio postventa para diferenciarse frente a cadenas grandes.
DA (Debilidades – Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar la presencia digital para evitar rezago frente a la competencia en ventas online. • Diseñar promociones o paquetes competitivos para mitigar la presión de precios y la desaceleración del consumo.

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz FODA cruzado

4.3.2. Matriz EFI

Tabla 4: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
Sólida relación con proveedores	0,15	4	0,6
Reconocimiento y confianza de clientes B2B	0,12	4	0,48
Experiencia en distribución y logística	0,12	3	0,36
Equipo capacitado en comercialización y servicio postventa	0,10	2	0,2
Alcance restringido a consumidores finales	0,12	2	0,24
Portafolio limitado sin oferta tecnológica	0,15	3	0,45
Espacio físico limitado para atención directa	0,12	2	0,24
Limitada presencia digital	0,12	1	0,12
Total	1,00		2,69

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz EFI

El resultado obtenido en la matriz de factores internos (EFI) de 2,69, comparada con 2,5 como valor promedio de empresas según la interpretación global, evidencia que Distribuciones Córdova mantiene una posición interna sólida, lo cual refleja una gestión eficiente de sus recursos y una adecuada capacidad operativa. Entre los factores más relevantes destacan la sólida relación con proveedores y el reconocimiento alcanzado entre los clientes del canal B2B, elementos que ratifican la fortaleza de su modelo comercial mayorista. A ello se suma la experiencia en distribución y logística, que respalda la eficiencia de los procesos y garantiza una entrega oportuna y confiable de los productos.

Por otro lado, las debilidades estructurales limitan el potencial de crecimiento hacia nuevos segmentos y evidencian una brecha frente a competidores con estrategias omnicanal más desarrolladas. El alcance restringido al consumidor final, el espacio físico con limitada capacidad de exhibición y la incipiente presencia digital reducen las posibilidades de expansión hacia el mercado minorista y restringen la visibilidad de la empresa frente a nuevas dinámicas de consumo.

No obstante, la fortaleza operativa y la reputación empresarial constituyen una base competitiva para contrarrestar dichas limitaciones. Aprovechando su experiencia logística, su red consolidada de proveedores y la confianza de su cartera B2B, Distribuciones Córdova se encuentra en condiciones de adaptar su estructura para desarrollar un canal B2C, complementando su modelo mayorista sin afectar la operación actual. Esta estrategia permitiría ampliar el alcance de mercado, diversificar las fuentes de ingreso y fortalecer la visibilidad de la marca, contribuyendo así al posicionamiento sostenible de la empresa en un entorno competitivo en transformación.

4.3.3. Matriz EFE

Tabla 5: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
Demanda creciente en el canal minorista	0,12	3	0,36
Potencial de expansión hacia nuevos modelos de negocio (B2C)	0,10	4	0,4
Preferencia por compras físicas inmediatas	0,08	4	0,32
Digitalización del comercio (integración online y offline)	0,10	3	0,3
Competencia de grandes cadenas y locales con precios bajos	0,15	3	0,45
Cambios en hábitos de consumo (reducción del uso de papelería tradicional)	0,15	2	0,3
Acelerada digitalización del mercado	0,10	2	0,2
Desaceleración económica nacional	0,10	1	0,1
Total	0,90		2,43

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz EFE

El resultado de la matriz de factores externos (EFE) de 2,43, comparada con 2,5 como valor promedio de empresas según la interpretación global, revela que Distribuciones Córdova mantiene una posición externa media, con una capacidad moderada para anticipar y responder a las condiciones del entorno. Entre las principales oportunidades destacan la demanda creciente en el canal minorista, el potencial de expansión hacia nuevos modelos de negocio B2C y la preferencia de los consumidores por compras físicas inmediatas. Estos factores reflejan la existencia de un espacio de mercado favorable para desarrollar una propuesta de valor que combine atención personalizada con disponibilidad inmediata de productos. A su vez, la

digitalización del comercio representa una oportunidad estratégica para integrar canales online y offline, optimizando la eficiencia comercial y mejorando la experiencia del cliente.

En cuanto a las amenazas, las más relevantes se vinculan con la presión competitiva de grandes cadenas y comercios locales con precios más bajos, así como con los cambios en los hábitos de consumo, caracterizados por una menor demanda de productos de papelería tradicional. A esto se suma la desaceleración económica nacional, que podría restringir el consumo tanto institucional como doméstico.

Pese a ello, las oportunidades superan ligeramente las amenazas, lo que sugiere que la diversificación hacia un canal B2C constituye una estrategia viable y coherente. Este enfoque permitiría a Distribuciones Córdoba ampliar su portafolio, responder con mayor flexibilidad a la evolución del mercado y fortalecer su posicionamiento competitivo frente a la creciente digitalización y transformación de los patrones de consumo.

Los criterios para la configuración de matrices EFI y EFE consideraron el grado de influencia real que cada factor tiene sobre la competitividad de Distribuciones Córdoba, tales como: la relevancia estratégica del factor, la incidencia sobre el negocio actual y futuro, y el grado de impacto en la toma de decisiones. Con ello podemos inferir que la empresa Distribuciones Córdoba mantiene una posición estratégica equilibrada, con una base interna sólida y un entorno externo moderadamente favorable. La empresa manifiesta contar con recursos y capacidades que le otorgan estabilidad operativa, mientras que el contexto del mercado presenta condiciones propicias para la diversificación. En esta línea, el aprovechamiento de sus fortalezas logísticas, comerciales y relacionales podría potenciar su incursión en el canal B2C, respondiendo de manera efectiva a las oportunidades detectadas y reduciendo la vulnerabilidad ante las amenazas externas. Esta combinación de resultados sugiere que la organización se encuentra en un momento adecuado para evolucionar hacia un modelo más competitivo e integrado, que consolide su presencia tanto en el ámbito mayorista como minorista.

4.3.4. Matriz de las Fuerzas competitivas de Porter

Tabla 6: Matriz Fuerzas de Porter

<p>Poder de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El cliente final compara precios entre varias opciones y optan por el producto más conveniente. ● Tienen información disponible en línea para revisar características de productos, ventajas y precios. ● El precio es un determinante de compra.
<p>Amenaza de nuevos competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo y recursos utilizados para construir relaciones con proveedores y clientes. ● Las barreras de entrada no son altas.
<p>Poder de proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Relación consolidada con proveedores de suministros de oficina, papelería y fotocopiado. ● Ciertos artículos especializados podrían otorgar mayor poder a ciertos proveedores.
<p>Amenaza de productos sustitutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La digitalización reduce la compra de algunos insumos de papelería tradicional, llegando a reemplazar parcialmente el punto de venta tradicional.
<p>Rivalidad de competidores existentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Competidores directos como papelerías y centros de copiado que comercializan productos similares, algunos de ellos consolidados en una zona comercial. ● Competidores indirectos como supermercados o grandes cadenas que ofrecen productos de papelería. ● Bajo nivel de diferenciación y guerra de precios.

Fuente: Elaboración propia con base en Matriz Porter

Con la aplicación de la matriz de las fuerzas de Porter se pudo analizar de forma estructurada el entorno competitivo de Distribuciones Córdova y orientar la formulación de estrategias para mantener y fortalecer su posición en el mercado. Respecto al poder de los clientes, se evidencia que los consumidores disponen de información sobre precios y características de los productos, lo que facilita la comparación entre proveedores y condiciona las decisiones de compra. Este particular exige implementar estrategias de diferenciación y fidelización que agreguen valor más allá del precio. La amenaza de nuevos competidores se considera moderada, dado que, aunque las barreras de entrada no son elevadas, construir relaciones sólidas con proveedores y clientes requiere tiempo, capital y conocimiento del mercado. Analizar esta fuerza permite anticipar riesgos y diseñar acciones preventivas que resguarden la participación actual.

En cuanto al poder de los proveedores, la empresa mantiene vínculos consolidados con la mayoría de ellos; sin embargo, ciertos proveedores de productos especializados poseen mayor capacidad de negociación debido a su oferta limitada. Reconocer esta situación permite planificar estrategias de abastecimiento y negociación más eficientes. Por otro lado, la amenaza de productos sustitutos se intensifica con la digitalización y el cambio en los hábitos de consumo, que disminuyen la demanda de insumos de papelería tradicional. Este escenario requiere adaptar el portafolio e incorporar alternativas que respondan a nuevas necesidades del mercado. Finalmente, la rivalidad entre competidores es alta, debido a la presencia de papelerías consolidadas y grandes cadenas comerciales, lo que genera una competencia basada principalmente en precios y escasa diferenciación. Identificar esta fuerza contribuye a definir estrategias de valor agregado que mejoren la competitividad.

En este contexto, Distribuciones Córdova tiene oportunidad de orientar su crecimiento hacia una estrategia de diferenciación con enfoque omnicanal, que aproveche su experiencia logística y fortalezca su presencia comercial. Esta estrategia debería centrarse en la experiencia del cliente mediante atención personalizada, canales físicos y digitales complementarios, disponibilidad inmediata de productos y un portafolio más amplio que incluya soluciones tecnológicas y material escolar de mayor valor agregado. La omnicanalidad no implica

únicamente diversificar los medios de venta, sino integrar todos los puntos de contacto como: tienda física, catálogo digital, redes sociales y plataformas en línea, bajo un servicio coherente y eficiente. Con ello, la empresa puede posicionarse como un proveedor integral que combine confianza, rapidez y personalización, generando ventajas competitivas sostenibles en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

4.3.5. Reflexión Estratégica

El análisis del entorno macro y microeconómico evidencia un mercado local con potencial de crecimiento sostenido en el consumo de artículos de papelería y suministros de oficina e impulsado por la demanda de los segmentos escolar, corporativo y de consumo personal. Aunque este escenario se ve influenciado por la creciente digitalización de procesos, manifestada en la adopción de herramientas tecnológicas, el uso de pantallas para la gestión documental y la expansión del teletrabajo, la demanda de productos tradicionales de papelería y oficina continúa siendo significativa. En el Ecuador, las condiciones socioeconómicas y culturales han limitado una digitalización total, por lo que el uso de materiales físicos sigue siendo esencial, especialmente en instituciones educativas, organismos públicos y pequeñas empresas. Esta coexistencia entre digitalización y consumo tradicional representa tanto un desafío como una oportunidad para las empresas del sector, que deben adaptarse ofreciendo soluciones que integren ambas realidades.

Distribuciones Córdova presenta ciertas ventajas competitivas como un portafolio amplio, experiencia logística y relaciones comerciales sólidas con clientes; por otro lado, enfrenta incertidumbre en cuanto a la ausencia de un canal minorista consolidado que limita su presencia directa ante el consumidor final. La infraestructura actual no está adaptada a un flujo constante de clientes de mostrador y la necesidad de reforzar las estrategias de marketing orientadas al retail. La interacción de esos factores evidencia las condiciones y los desafíos a los que se enfrentaría al incursionar en un nuevo canal.

El análisis estratégico aplicado mediante las herramientas FODA, EFI, EFE y Fuerzas de Porter permite comprender de manera integral el entorno interno y externo de Distribuciones Córdova. El FODA facilitó la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, brindando una visión clara de la situación actual de la empresa. Las matrices EFI y EFE posibilitaron cuantificar el impacto de los factores internos y externos, priorizando acciones estratégicas y optimizando la asignación de recursos hacia las áreas de mayor valor competitivo. La matriz de las Cinco Fuerzas de Porter analizó el nivel de competencia del sector y la posición estratégica de la organización frente a su entorno.

La combinación de estas herramientas ha contribuido a fortalecer la capacidad de diagnóstico estratégico, brindando un panorama más preciso de la posición competitiva de la empresa. Este enfoque ha permitido evidenciar áreas de mejora, aprovechar ventajas competitivas y reducir la subjetividad en la toma de decisiones, mejorando así la efectividad de la planificación estratégica.

En definitiva, el uso integrado de estas metodologías permitió reflexionar sobre la importancia de fortalecer la propuesta de valor de Distribuciones Córdova a través de la innovación en el servicio, la eficiencia operativa y la diversificación de canales. Estos aprendizajes facilitan la comprensión de la dinámica competitiva y marcan la necesidad de implementar estrategias sostenibles que aseguren el crecimiento y la consolidación de la empresa en el largo plazo.

5. CAPÍTULO 4: RELEVAMIENTO TRABAJO DE CAMPO

Para la ejecución del trabajo de campo se diseñó una encuesta dirigida a los potenciales clientes identificados como relevantes para la apertura de un punto de venta minorista de Distribuciones Córdova. La selección de la muestra se realizó a partir de una base de datos de 473 clientes que realizaron compras durante el año 2024. Con el objetivo de enfocar el estudio en aquellos clientes con mayor probabilidad de adoptar el nuevo canal de venta, se establecieron criterios específicos de inclusión: (i) frecuencia de compra superior a 3 veces al año, que refleja un patrón de consumo recurrente; (ii) monto de compra menor o igual a \$150,00, dado que las compras pequeñas son las más representativas del comportamiento esperado en un punto de

venta minorista; y (iii) historial de compra constante, asegurando que los clientes seleccionados mantienen hábitos estables durante el periodo analizado.

Aplicando estos criterios, se identificó un segmento de 183 clientes, considerados estratégicos para el análisis de viabilidad del punto de venta. Para hacer la encuesta manejable y enfocada en los clientes más representativos, se seleccionó un 30% de este segmento, equivalente a 50 clientes con el fin de garantizar la representación analítica del comportamiento de los potenciales consumidores del canal minorista. Esta estrategia permitirá obtener información precisa y útil para evaluar la factibilidad del nuevo modelo de atención al público.

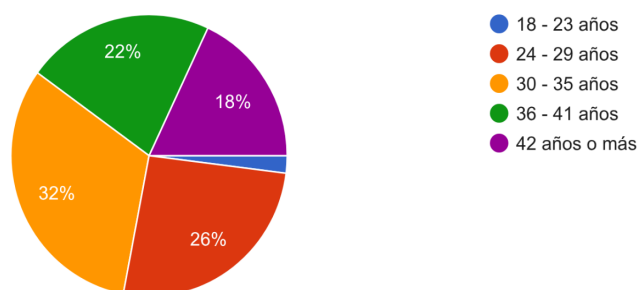
El instrumento se diseñó con base en las categorías teóricas desarrolladas en el marco conceptual: expansión comercial, retail, viabilidad y modelo de negocio, y se estructuró en nueve ítems de tipo dicotómico, de opción múltiple y de respuesta abierta. Las encuestas se administraron a través de la plataforma Google Forms. La información obtenida será sistematizada y analizada para identificar hábitos de compra, percepción de valor de un nuevo punto de venta y demás factores clave para la determinación de la factibilidad del proyecto y estrategias del mismo.

6. CAPÍTULO 5: RESULTADOS

6.1. Resultados de las encuestas aplicada a potenciales clientes del punto de venta minorista de Distribuciones Córdoba

¿En qué rango se encuentra su edad?

50 respuestas



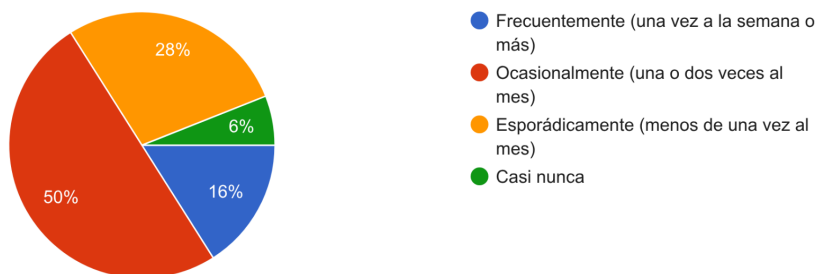
Del total de 50 encuestados, se observa que la mayor proporción corresponde al rango de 30 a 35 años con 32%, seguido del rango de 24 a 29 años con 26%. En conjunto, estos dos segmentos representan el 58% de la muestra, lo que evidencia que el mercado potencial se concentra principalmente en adultos jóvenes y de mediana edad, cuyos perfiles están asociados a una etapa de desarrollo profesional activo y estabilidad económica, lo cual incrementa su capacidad de consumo.

Por otro lado, el 22% de los participantes se ubica en el rango de 36 a 41 años, mientras que el 18% corresponde a 42 años o más, grupos que aunque presentan menor peso relativo, podrían considerarse relevantes por su poder adquisitivo más consolidado y por su tendencia a mantener hábitos de compra más leales a marcas o proveedores conocidos. El segmento de 18 a 23 años apenas representa un 2%, lo que refleja una presencia de jóvenes estudiantes o en etapa inicial de inserción laboral, cuyo impacto en el mercado objetivo resulta menor.

Para el desarrollo de la propuesta, la empresa debería enfocar sus esfuerzos en atraer y fidelizar al mercado potencial identificado, consumidores de 24 a 35 años, sin descuidar a los clientes de mayor edad, quienes podrían constituirse en compradores de volumen estable.

¿Con qué frecuencia adquiere suministros de oficina o papelería?

50 respuestas

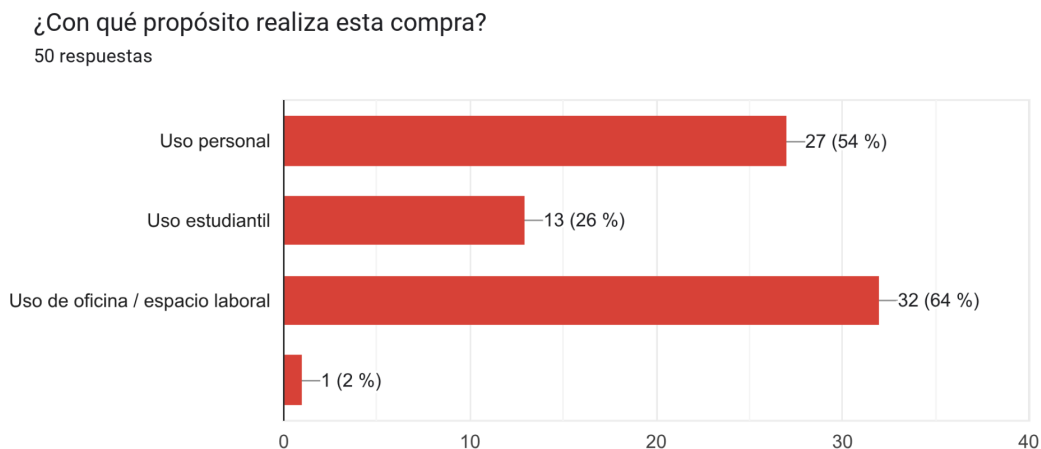


Los resultados evidencian que la mayor parte de los encuestados adquiere suministros de oficina de manera ocasional con 50%, es decir, entre una y dos veces al mes. Este dato infiere que, si bien existe una necesidad recurrente, no siempre es diaria o semanal, lo cual responde a patrones de compra planificados y a reposiciones periódicas en función del consumo o desgaste de los suministros.

El 28% de los encuestados manifiesta adquirir estos artículos de forma esporádica, lo que sugiere la existencia de un segmento que considera a los insumos de oficina como compras puntuales y de baja frecuencia, posiblemente vinculado a pequeños emprendimientos o consumidores individuales con demandas reducidas.

El 16% declara realizar adquisiciones frecuentes, una vez por semana o más, lo que constituye un nicho clave para garantizar ventas sostenidas y establecer relaciones de fidelización, al representar consumidores de alto valor por su constancia. Por otro lado, el 6% que casi nunca compra insumos refleja un grupo residual sin mayor incidencia en la demanda.

Este comportamiento indica que el mercado objetivo presenta un predominio de compras mensuales y planificadas, por lo que el modelo de negocio del punto de venta debería orientarse a ofrecer disponibilidad inmediata y variedad, incentivando al mismo tiempo a la recurrencia de compras.



Se determina que el principal propósito de compra está orientado al uso en oficinas o espacios laborales con 64%, lo cual evidencia que la demanda de suministros de papelería y oficina se concentra en el ámbito corporativo e institucional. Este segmento resulta estratégico, ya que implica volúmenes de adquisición más elevados y una recurrencia relativamente estable en el tiempo.

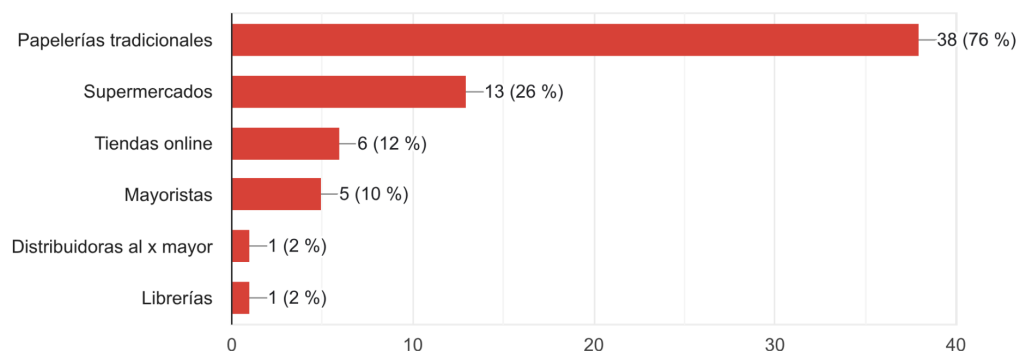
En segundo lugar, se destaca el uso personal con 54%, lo que refleja que existe también un mercado relevante vinculado a consumidores individuales y hogares, quienes adquieren insumos de forma complementaria o para actividades cotidianas. Este hallazgo abre la posibilidad de generar estrategias de marketing diferenciadas que combinen promociones dirigidas tanto a emprendedores como a consumidores finales.

Por su parte, el uso estudiantil con 26% representa un grupo de menor peso, pero que no debe desestimarse, especialmente en una ciudad con amplia población universitaria y escolar. Este segmento puede ser capitalizado mediante campañas estacionales y promociones

específicas. El 2% restante obedece a fines diversos, constituyendo un grupo marginal con poco impacto en la demanda.

Esta distribución señala la pertinencia de un modelo de negocio que combine la atención B2B en donde se consideren compras de pequeñas empresas o emprendedores, con la apertura de un segmento B2C que se enfoque en consumidores individuales y estudiantes, maximizando así el potencial de mercado para el punto de venta de Distribuciones Córdoba.

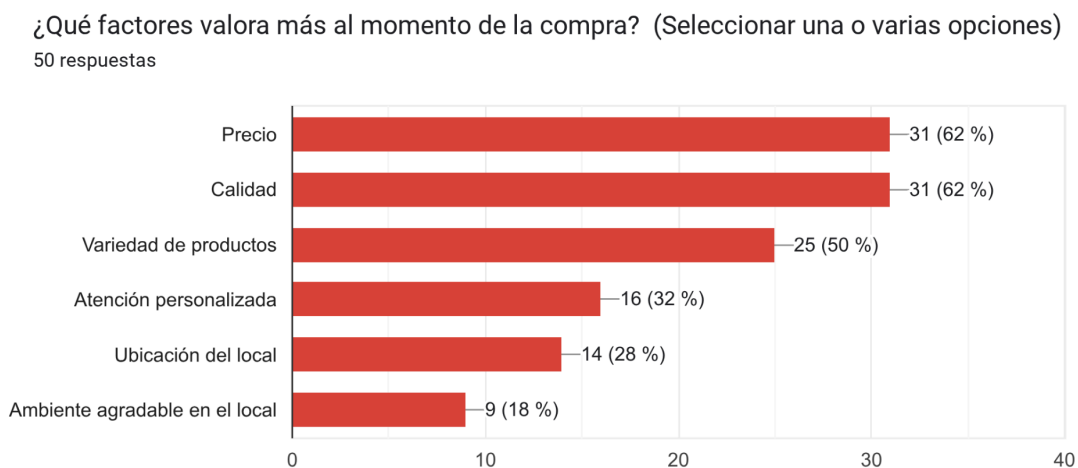
¿En dónde suele realizar la compra de estos productos? (Seleccionar una o varias opciones)
50 respuestas



Los resultados reflejan que el 76% de los consumidores adquiere de forma común productos en papelerías tradicionales, consolidando este canal como el principal medio de compra. Esta preferencia evidencia la relevancia del comercio especializado, donde la cercanía, la inmediatez en la adquisición y la posibilidad de comprar en pequeñas cantidades siguen siendo factores determinantes en la decisión del cliente.

En segundo lugar, los supermercados concentran un 26% de las preferencias, lo que confirma que los canales modernos, aunque no especializados, cumplen un rol complementario gracias a su conveniencia y accesibilidad. Por otra parte, las tiendas online con 12% comienzan a emerger como una opción en crecimiento, reflejando la adaptación progresiva del consumidor a entornos digitales, aunque aún sin alcanzar un mayor peso en el mercado y en niveles menores de representatividad se encuentran los mayoristas y distribuidores.

Con esta síntesis, se demuestra que el canal tradicional físico sigue siendo el de mayor fuerza en el sector, aunque se observa una tendencia gradual hacia la diversificación de canales, especialmente en los formatos modernos y digitales. Para Distribuciones Córdova, este hallazgo valida la pertinencia de abrir un punto de venta minorista, al tiempo que plantea la oportunidad de proyectar una estrategia omnicanal que integre la atención presencial con la digitalización del servicio.



Los consumidores indican que priorizan el precio y la calidad como factores decisivos al momento de la compra, lo que indica que los clientes buscan un equilibrio entre precios accesibles y productos que cumplan con estándares. En segundo lugar, la variedad de productos se posiciona como un elemento importante, lo que evidencia que los consumidores valoran la posibilidad de encontrar diferentes opciones en un mismo punto de venta.

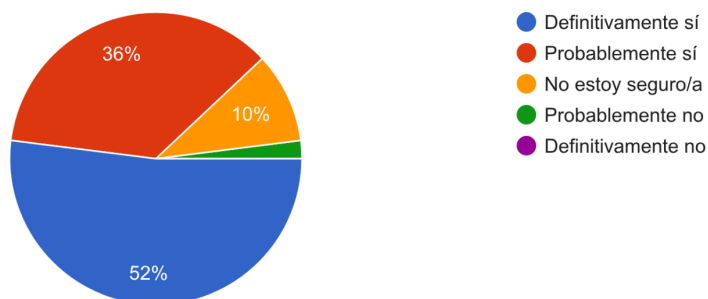
En un nivel intermedio, la atención personalizada y la ubicación del local, muestran que si bien influyen en la experiencia de compra, no son determinantes en la decisión final para la mayoría. Finalmente, el ambiente agradable en el local representa el factor con menor peso, que

podría no considerarse prioritario frente a aspectos más tangibles como el precio, la calidad y la variedad.

Estos hallazgos orientan a que una estrategia efectiva para un punto de venta de Distribuciones Córdova debería competir en precios, garantizar calidad constante y ampliar el portafolio de productos, mientras se fortalecen gradualmente elementos diferenciadores como la atención personalizada y la cercanía con el cliente.

¿Si Distribuciones Córdova abre un punto de venta minorista, estaría dispuesto a elegir como papelería habitual?

50 respuestas



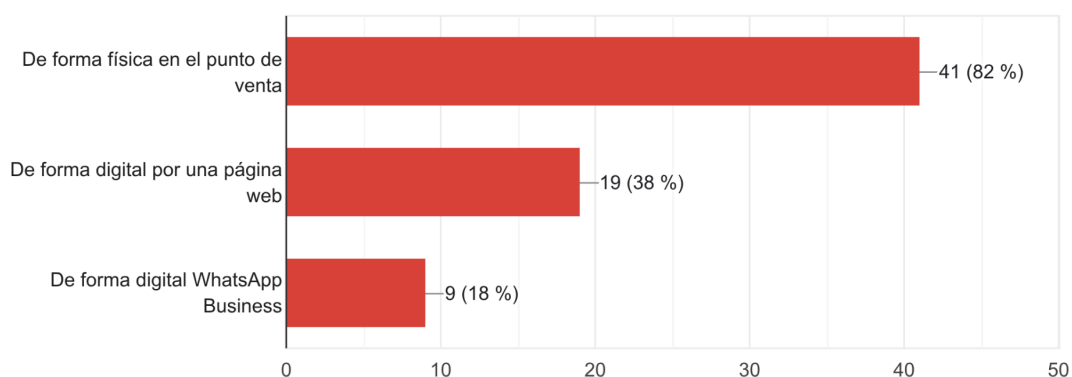
El gráfico demuestra la alta disposición de los encuestados a elegir Distribuciones Córdova como su papelería habitual en caso de que se aperture un punto de venta minorista. El 52% indicó “definitivamente sí” y el 36% “probablemente sí”, sumando un 88% de respuestas positivas. Esto evidencia un fuerte potencial de aceptación y una oportunidad clara de posicionamiento en el mercado minorista.

En contraste, solo un 2% manifestó “probablemente no” y no se registraron respuestas en “definitivamente no”, lo que refleja un nivel mínimo de rechazo. El 10% que señaló “no estoy seguro/a” representa un segmento indeciso que podría ser captado mediante estrategias de diferenciación y comunicación.

Se puede inferir que la reputación de Distribuciones Córdova como mayorista le otorga una ventaja competitiva para incursionar en el retail, siempre y cuando logre trasladar su fortaleza en precios y surtido a una experiencia de compra adaptada al consumidor final, compitiendo con las papelerías tradicionales que hoy dominan la preferencia del público.

¿Cómo prefiere realizar su compra? (Seleccionar una o varias opciones)

50 respuestas



La preferencia mayoritaria de los clientes con 82% para realizar sus compras de manera física en el punto de venta, refuerza la relevancia de contar con un local minorista accesible y bien ubicado, esto se alinea con el comportamiento tradicional de los consumidores en el sector de papelería, quienes valoran la experiencia tangible de elegir los productos y contar con asesoría directa en el momento de la compra.

En contraste, un 38% indicó que también estaría dispuesto a comprar mediante una página web y un 18% a través de WhatsApp Business, lo cual refleja un nicho en crecimiento hacia la digitalización. Este resultado sugiere que, si bien la apertura del punto de venta físico es la prioridad para responder a la demanda, la implementación de canales digitales complementarios representaría una ventaja competitiva a mediano plazo, especialmente para captar a consumidores que buscan rapidez y conveniencia sin necesidad de acudir de manera presencial.

Distribuciones Córdova puede plantear la apertura del punto de venta físico como puente hacia el consumidor final, pero sin desatender la construcción de un modelo híbrido presencial y digital, que le permita diferenciarse de las papelerías tradicionales y adaptarse a las nuevas lógicas de consumo.

Finalmente, para la pregunta: ¿Cómo mejoraría su experiencia de compra en una papelería? Se obtuvieron varias respuestas de carácter abierto, en donde se identificaron diversas opiniones de los clientes con ciertos aspectos recurrentes que resultan clave para optimizar la experiencia de compra.

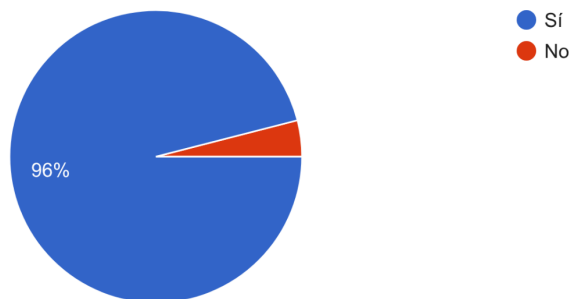
Se destaca la importancia de la atención personalizada y la comunicación efectiva. Los clientes valoran recibir información clara y rápida, tanto de manera presencial como a través de canales digitales, y consideran que la asesoría les permitirá tomar decisiones acertadas al momento de la compra. La atención post venta también es mencionada como un factor que contribuye a una experiencia satisfactoria.

También la agilidad en el proceso de pago y la disponibilidad de diversas formas de pago, incluyendo efectivo, tarjetas y transferencia, son aspectos frecuentemente señalados. Los clientes esperan que la compra de los productos seleccionados se realice de manera rápida y eficiente.

Los clientes buscan surtido, productos novedosos, kits pre-armados y la posibilidad de probar los artículos antes de adquirirlos, por ello, la exhibición de los productos y la organización del espacio son relevantes, ya que un ambiente ordenado y con áreas que permitan interactuar con los materiales mejora significativamente la experiencia de compra.

En conjunto, los hallazgos indican que los clientes valoran una experiencia que combine atención personalizada, variedad y calidad de productos, agilidad en los procesos y un entorno agradable, complementado con alternativas digitales y elementos innovadores que enriquezcan la interacción con la tienda.

¿Estaría dispuesto a donar útiles escolares o suministros que ya no utilicen en casa u oficina (ejemplo pinturas, bolígrafos, cuadernos) como par... de reciclaje para personas con escasos recursos?
50 respuestas



Con esta pregunta abordamos a los encuestados sobre su predisposición hacia la responsabilidad social y ambiental, el 96% manifestó estar dispuesto a donar útiles escolares o suministros en desuso, mientras que únicamente el 4% indicó lo contrario. Distribuciones Córdova podrá incorporar un programa de recolección y donación de útiles dentro de su propuesta de valor, lo que no sólo fortalecería su posicionamiento en el mercado, sino que también contribuiría a proyectar una imagen corporativa responsable y cercana a la comunidad, ya que el consumidor actual no solo busca adquirir productos, sino también relacionarse con marcas que generen un impacto social positivo.

Este enfoque añadiría sin duda un valor social y ambiental a la propuesta de la empresa, le permitiría diferenciarse en un mercado altamente competitivo, al proyectarse como una empresa innovadora, responsable y cercana a la comunidad.

6.2. Resultados de las entrevistas aplicadas a los directivos de Distribuciones Córdova

Con el objetivo de identificar percepciones y lineamientos estratégicos desde la alta dirección, se aplicó una entrevista a profundidad al Gerente General de Distribuciones Córdova. A continuación, se presentan los principales hallazgos, organizados de acuerdo con los ejes temáticos planteados en la guía de entrevista.

- Motivación para el desarrollo del canal minorista (B2C): la principal motivación para plantear la apertura de un canal minorista radica en la necesidad de atender a un segmento de clientes que realizan compras en menor cantidad pero con importante frecuencia. Además, se busca cercanía de la empresa al consumidor final a través de una ubicación más céntrica que garantice mayor accesibilidad, ofertando la misma confianza en el servicio y calidad en los productos.

- Alineación con la visión y objetivos estratégicos: el proyecto se encuentra alineado con la visión de crecimiento de la empresa, ya que tiene como finalidad evaluar la velocidad de servicio, diversificar las fuentes de ingresos y generar nuevas oportunidades de expansión mediante la apertura de un punto retail. Además, se destacó que este modelo contribuiría a la generación de empleo y a la posibilidad de crear una iniciativa de reciclaje consolidando así los objetivos de responsabilidad social y desarrollo económico de la organización.

- Factores internos que inciden en la ejecución del proyecto: entre los factores internos que facilitan la implementación del canal minorista se resaltan la disponibilidad de productos y la fidelización de una base sólida de clientes. No obstante, también se identificaron elementos que dificultan el proceso, siendo el reclutamiento y capacitación del personal adecuado uno de los principales desafíos para garantizar la calidad de la atención y un servicio personalizado.

- Aprendizajes del canal B2B aplicables al canal minorista: el mayor aprendizaje derivado del canal mayorista (B2B) es la importancia de ofrecer un servicio de calidad, caracterizado por rapidez en la respuesta y cumplimiento de los requerimientos del cliente. Dichos elementos son considerados como la ventaja competitiva que puede trasladarse al nuevo canal de ventas.

- Percepción del entorno comercial y económico en Cuenca: de acuerdo con la perspectiva gerencial, el mercado en Cuenca es altamente competitivo, sin embargo, se identifica un segmento de consumidores aún no explotado, lo que abre posibilidades de posicionamiento para el proyecto. Asimismo, se reconoce que el entorno económico muestra proyecciones positivas y sostenibles en el tiempo, lo cual respalda la decisión de inversión.

- Criterios de decisión para la implementación del punto de venta: los principales criterios para tomar una decisión sobre la apertura del punto de venta son: la aceptación por parte de los clientes y fundamentalmente el análisis de viabilidad favorable para el proyecto.

Con el fin de identificar percepciones estratégicas desde el área comercial respecto a la apertura de un canal minorista (B2C), se realizó una entrevista en profundidad al Gerente Comercial de Distribuciones Córdova. Los principales hallazgos se presentan a continuación, organizados de acuerdo con los ejes temáticos abordados.

- Oportunidades percibidas en el mercado minorista: la apertura del canal B2C constituye una oportunidad estratégica para captar un nuevo segmento de mercado y obtener información relevante sobre las preferencias y hábitos de consumo de los clientes, quienes demandan un servicio más personalizado, tecnológico y cercano.

- Riesgos comerciales y formas de mitigación: uno de los principales riesgos identificados corresponde a los altos costos operativos, derivados de rubros como renta, mano de obra e infraestructura, este factor puede gestionarse mediante control financiero y planificación detallada. Otro riesgo es el comportamiento del consumidor ya que influye de manera directa en los niveles de inventario, y para mitigar este impacto, resulta esencial implementar sistemas de monitoreo de ventas en tiempo real, complementados con el uso de herramientas de análisis de datos que faciliten anticipar tendencias de consumo y ajustar oportunamente la gestión de inventarios.

- Experiencias de referencia en el sector: se han observado casos exitosos de empresas locales que buscan la expansión de mercado a través de la integración vertical, logrando mejorar su enfoque hacia el consumidor final, incrementar la visibilidad de marca y diversificar sus fuentes de ingresos. Además las empresas logran optimizar recursos, gestionar inventarios de manera más eficiente, reducir costos operativos y maximizar la rentabilidad del negocio.

- Diferencias entre clientes B2B y B2C: el análisis comparativo de clientes evidenció que el cliente B2B realiza compras planificadas, en grandes volúmenes y orientadas a obtener descuentos significativos; mientras que el cliente B2C efectúa adquisiciones más

frecuentes, basadas en necesidades inmediatas, valorando la experiencia de compra y la atención personalizada más que los beneficios económicos de escala.

- Nivel de preparación de la empresa: Distribuciones Córdova dispone de una base sólida en términos de procesos internos, experiencia operativa y relaciones con proveedores, factores que facilitan la implementación del canal minorista. Sin embargo, se reconoce la necesidad de fortalecer estrategias de marketing e incorporación de canales digitales, además de establecer una logística ágil para el reabastecimiento en tiempo real de los inventarios.

- Productos priorizados en el canal minorista: el canal B2C debe enfocarse principalmente en productos de papelería, dado que presentan alta rotación y constante demanda. En cambio, productos de mayor valor como fotocopiadoras y suministros especializados se ofertarán en cantidades limitadas o bajo pedido, respondiendo a requerimientos específicos del consumidor final.

- Expectativas de viabilidad y rentabilidad: a mediano plazo que el punto de venta minorista logre consolidarse, alcanzando un punto de equilibrio con un número representativo de clientes recurrentes y que a largo plazo se convierta en un modelo de negocio rentable, capaz de servir como referente para la apertura de nuevos puntos de venta, contribuyendo a la expansión y posicionamiento de la empresa en el mercado cuencano y a su sociedad.

Las entrevistas gerenciales confirmaron la capacidad interna de la empresa para asumir esta transición, destacando fortalezas como su trayectoria en distribución, relaciones consolidadas con proveedores y recursos logísticos. Al mismo tiempo, señalaron los ajustes necesarios para adaptarse al formato retail, lo que permite dimensionar de forma realista las oportunidades y desafíos del proyecto.

Si bien en la revisión teórica se planteó que la expansión de mercado a través de modelos de negocio orientados al retail constituye una alternativa estratégica viable para empresas de distribución que buscan un nuevo alcance, la evidencia empírica recolectada en este estudio confirma dicha premisa, puesto que se demuestra que la apertura de un punto de venta físico no sólo respondería a una necesidad identificada en el mercado local, sino que también se enmarca dentro de los criterios de viabilidad establecidos en el marco teórico. Los resultados de las encuestas por su parte, validaron la existencia de una demanda latente, caracterizada por la preferencia hacia establecimientos minoristas que ofrecen cercanía, disponibilidad inmediata y

precios competitivos. Con las entrevistas se reconocieron percepciones sobre las capacidades internas de la empresa, los aprendizajes obtenidos en el canal B2B, las oportunidades y riesgos del entorno competitivo, así como el grado de preparación organizacional y comercial para incursionar en el retail.

Con las herramientas utilizadas en el capítulo, podemos comprender cómo la convergencia entre el marco teórico, las encuestas y las entrevistas respalda la viabilidad estratégica de abrir un punto de venta físico, consolidando así la expansión de mercado como un paso natural en la evolución del modelo de negocio de Distribuciones Córdova.

A partir del análisis conjunto de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a potenciales clientes y de las entrevistas realizadas a los directivos de Distribuciones Córdova, se identifican una serie de hallazgos relevantes que permiten comprender de manera integral la viabilidad y las perspectivas estratégicas del proyecto. Con el fin de sintetizar la información y destacar los aprendizajes más significativos, se agrupan los principales ejes de reflexión, que distinguen los aspectos esenciales relacionados con el comportamiento del consumidor, las oportunidades de mercado, los factores internos y externos que inciden en la gestión, así como las implicaciones estratégicas derivadas para la empresa.

- Perfil y comportamiento del consumidor: un mercado potencial concentrado en adultos jóvenes de 24 a 35 años, con estabilidad económica y capacidad de consumo, quienes valoran el equilibrio entre precio y calidad y tienen cierta preferencia por la compra presencial con disposición creciente hacia canales digitales complementarios.
- Tendencias del mercado y oportunidad estratégica: se percibe una tendencia gradual hacia la diversificación de formatos, especialmente hacia la digitalización. Este hallazgo confirma la pertinencia de abrir un punto de venta minorista físico como estrategia de expansión, sin dejar de lado la integración de un modelo omnicanal.
- Factores clave de diferenciación y fidelización: la atención personalizada, la comunicación efectiva y la rapidez en los procesos de compra y pago fueron señaladas como áreas críticas para optimizar la experiencia del cliente. Los consumidores buscan variedad, innovación en la oferta y espacios organizados que faciliten la interacción con los artículos.

- Responsabilidad social y posicionamiento: gran porcentaje de los encuestados manifestó disposición a participar en iniciativas de donación de útiles, lo que abre la posibilidad de integrar programas de responsabilidad social como parte de la estrategia de posicionamiento.

- Perspectiva gerencial y alineación estratégica: las entrevistas con los directivos confirmaron que el proyecto de canal minorista está alineado con la visión de crecimiento y diversificación de la empresa. Se reconoce la oportunidad de captar nuevos segmentos, fortalecer la cercanía con el cliente final y consolidar una presencia urbana más visible. Además se resalta que el proyecto aportará al desarrollo económico local, la generación de empleo y el fortalecimiento del compromiso social de la organización.

- Capacidades internas y aprendizajes del canal B2B: Distribuciones Córdova cuenta con fortalezas internas significativas: una base sólida de clientes, relaciones estables con proveedores y una estructura logística eficiente. Los aprendizajes del canal mayorista como la rapidez, el cumplimiento y la confiabilidad del servicio son transferibles al canal minorista. Sin embargo, se identifican desafíos relacionados con la capacitación del personal, la gestión de inventarios y el desarrollo de estrategias de marketing digital.

- Viabilidad y sostenibilidad del proyecto: el entorno económico local es favorable y existe un segmento no explotado que representa una oportunidad de expansión. Los principales riesgos se asocian a los costos operativos y a la gestión de inventarios, aspectos que pueden mitigarse mediante control financiero, indicadores de gestión y herramientas de monitoreo de ventas. En conjunto, los resultados de encuestas y entrevistas respaldan la viabilidad del proyecto y confirman que la apertura del punto de venta minorista constituye una evolución natural y sostenible del modelo de negocio de Distribuciones Córdova.

7. CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN

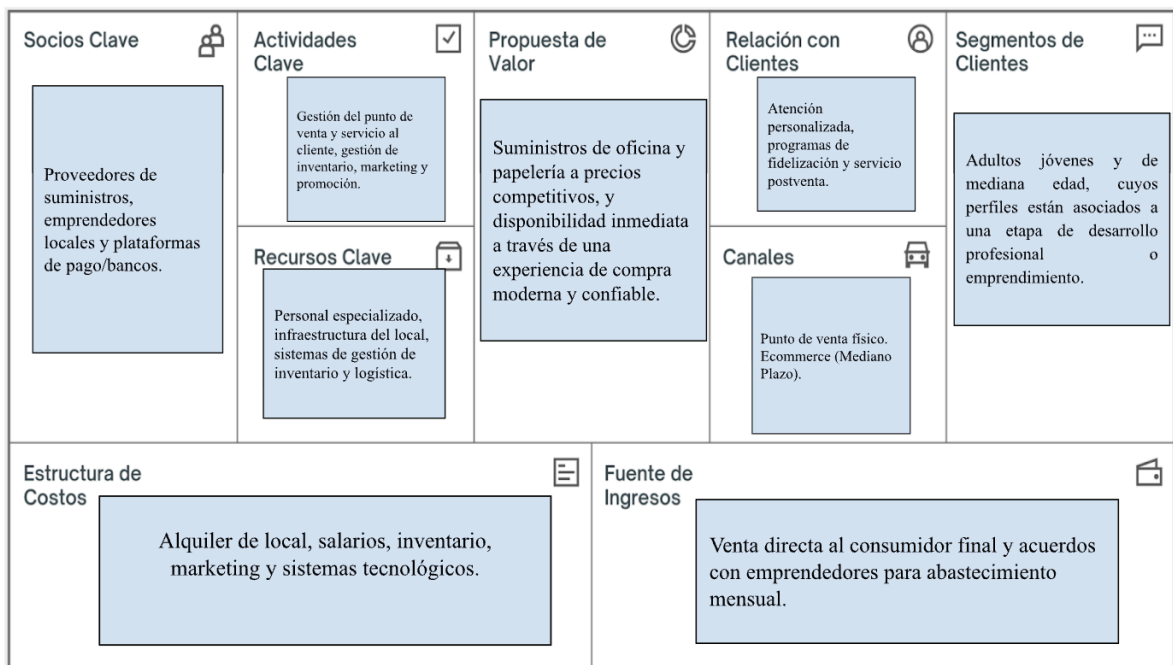
La propuesta de apertura de un punto de venta minorista B2C, considera los resultados del análisis interno y externo de la empresa Distribuciones Córdova, el estudio de mercado, las entrevistas y encuestas realizadas a actuales y potenciales clientes, con el objetivo de estructurar un modelo de negocio que complemente la actividad principal de la empresa, venta mayorista, de manera estratégica y viable. En este capítulo se abordará el diseño del modelo de negocios, la estrategia de segmentación, targeting y posicionamiento (STP), la identidad de marca, el plan de marketing, las operaciones logísticas, la proyección financiera preliminar y un cronograma de implementación del proyecto B2C que en adelante denominaremos “Córdova”.

7.1. Modelo de Negocios

Para la apertura del punto de venta minorista “Córdova”, se determinará por medio de Lean Canvas de Osterwalder y Pigneur (2014) las bases sobre las cuales se crear, capturar y entregar valor a los clientes.

- Segmento de Clientes: a quienes se dirige la propuesta de valor, es el mercado objetivo identificado.
 - Adultos jóvenes y de mediana edad, cuyos perfiles están asociados a una etapa de desarrollo profesional o emprendimiento.
- Propuesta de Valor.- Solución para la oportunidad identificada.
 - Ofrecer suministros de oficina y papelería a precios competitivos y disponibilidad inmediata a través de una experiencia de compra moderna y confiable.
- Canales: medio por el cuál se hará llegar la propuesta de valor.
 - Punto de venta físico y página de e-commerce a mediano plazo.
- Relación con Clientes: contacto de principio a fin con el mercado objetivo.
 - Atención personalizada, programas de fidelización y servicio postventa.
- Fuente de Ingresos: forma para obtener flujo de ingreso diario.
 - Venta directa al consumidor final y acuerdos con emprendedores para abastecimiento regular.

- Recursos Clave: elementos que precisa la empresa para llevar a cabo la actividad.
 - Personal especializado, infraestructura del local, sistemas de gestión de inventario y logística.
- Actividades Clave: principal función del negocio.
 - Gestión del punto de venta y servicio al cliente, gestión de inventario, marketing y promoción.
- Socios Clave: alianzas estratégicas y proveedores.
 - Proveedores de suministros, emprendedores locales y plataformas de pago.
- Estructura de Costos: valores que se invierten de manera fija y variable.
 - Alquiler de local, salarios, inventario, marketing y sistemas tecnológicos.



Fuente: elaboración propia modelo Lean Canvas

7.2. Estrategia de Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP)

- Segmentación: el mercado de suministros de oficina y papelería en Cuenca se caracteriza por una diversidad de consumidores en cuanto a edad, nivel socioeconómico, ocupación y patrones de consumo. La segmentación se obtuvo a partir de las encuestas en donde se aplicaron criterios demográficos, conductuales y motivacionales, los resultados permitieron identificar principalmente a adultos jóvenes y de mediana edad, con una frecuencia de compra ocasional, es decir una o dos veces al mes que valoran ciertos factores al momento de la compra como la variedad, calidad y precio de productos, ubicación de local y rapidez en la atención.

- Mercado Objetivo (Targeting): el segmento relevante son los profesionales, adultos jóvenes y emprendedores en un rango de 24 a 35 años, cuyos perfiles están asociados a una etapa de desarrollo profesional activo y estabilidad económica, quienes realizan adquisiciones planificadas de suministros de oficina para uso personal y profesional. Este grupo representa un nicho estratégico por su tamaño, frecuencia de compra y potencial de fidelización.

- Posicionamiento: la propuesta de apertura de un punto de venta minorista “Córdova” puede posicionarse como una papelería que combina la tradición del comercio especializado con la conveniencia de un surtido amplio, precios competitivos y atención personalizada. La encuesta realizada reveló que el 88% de los encuestados estaría dispuesto a elegir la empresa como su papelería habitual, destacando la oportunidad de capitalizar su reputación como mayorista y trasladar sus fortalezas en precio, calidad y variedad al canal minorista. El posicionamiento debe comunicar disponibilidad inmediata, agradable experiencia de compra y un compromiso social que refuerce la imagen de cercanía y responsabilidad frente a la comunidad.

7.3. Buyer Persona

El buyer persona se caracteriza por ser un adulto joven de entre 24 y 35 años, profesional o emprendedor, con estabilidad económica y hábitos de compra planificados de manera mensual. Busca suministros de oficina y papelería de calidad a precios accesibles, valora la variedad y aprecia la atención personalizada, así como la posibilidad de interactuar directamente con los artículos antes de la compra. Prefiere realizar sus compras en un punto de venta físico cercano, aunque muestra disposición a canales digitales complementarios. Además, se identifica con

marcas que generan un impacto social positivo y que promueven acciones responsables con la comunidad.

7.4. Estrategia de Marca e Identidad Corporativa

7.4.1. Evolución y desarrollo de la marca

Distribuciones Córdova, consolidado como mayorista en el mercado de suministros de oficina y oficina, busca trasladar la confiabilidad, precios competitivos y variedad al consumidor final a través de la apertura de un punto de venta minorista B2B. El desarrollo de este canal retail, representa un hito estratégico de expansión de mercado que consolida la presencia física de la marca al adaptarse a las tendencias de consumo tradicional y digital.

7.4.2. Valores y atributos de marca

La nueva marca se construye sobre valores de respeto, confiabilidad y compromiso con el cliente, combinando además con responsabilidad social y ambiental, reflejada en la disposición del 96% de los encuestados a participar en programas de donación de útiles escolares.

Los atributos clave incluyen precios competitivos, variedad de productos, atención personalizada y espacios para prueba de productos, los cuales constituyen pilares diferenciadores frente a la competencia tradicional y contribuyen a generar confianza y lealtad en los clientes.

7.4.3. Identidad visual y comunicación

El punto de venta minorista se llamará “Córdova”, acortando el nombre mayorista “Distribuciones Córdova” para mantener la esencia de la empresa y la trayectoria en el mercado.

- Logotipo y eslogan: “Córdova, insumos que potencian tus ideas”, refuerza la misión de ser un aliado para profesionales y emprendedores.
- Paleta de colores: uso del color empresarial rojo crimson como color principal que transmite dinamismo y como colores secundarios el rosa para transmitir creatividad y blanco para comunicar confianza. El uso deberá ser consistente en los puntos de contacto en: local físico, packaging, redes sociales, material publicitario, etc.

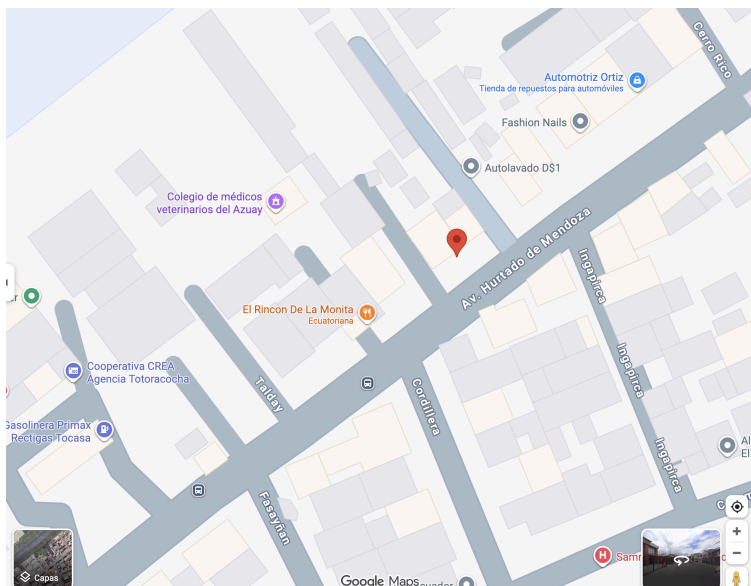
- Narrativa de la marca: se incorporará un storytelling en campañas para mostrar cómo el retail acompaña a profesionales, estudiantes y emprendedores en el desarrollo de sus proyectos.

7.5. 4 P's Marketing

- Estrategia de Producto: dentro del portafolio de productos, Córdova ofertará además de los suministros de oficina y papelería, productos innovadores como kits pre-armados y materiales para que emprendedores y profesionales puedan desarrollar proyectos o equipar sus lugares de trabajo. El surtido deberá contar con disponibilidad inmediata, variedad y calidad.

- Estrategia de Precios: la política de precios aplicará una estrategia de penetración de mercado a través de un enfoque competitivo de precios accesibles sin sacrificar la calidad de los productos. Adicionalmente, se establecerán promociones estacionales para incentivar la recurrencia de compras.

- Estrategia de Distribución: el punto de venta minorista se ubicará en una zona estratégica, la cual fue el primer punto de venta de Distribuciones Córdova. Esta locación tiene gran afluencia de público, alrededor se encuentran bancos, gasolineras, oficinas, pequeños negocios y viviendas, lo que permitirá capitalizar la preferencia mayoritaria de consumidores que optan por compras físicas. En paralelo y a mediano plazo, se desarrollará un modelo omnicanal mediante una página web y WhatsApp Business, que complementen la experiencia de compra tradicional, fortaleciendo la presencia de la marca y generando mayor alcance en el mercado.



Fuente: ubicación Google Maps

- Estrategia de Promoción: la comunicación de la propuesta comercial tendrá enfoque en la variedad, calidad y precios competitivos como atributos diferenciadores, complementados con mensajes de cercanía y compromiso social. Se utilizarán medios digitales como redes sociales, mailing y acciones presenciales como activaciones para clientes potenciales y reales. Adicionalmente, se incorporará una estrategia de responsabilidad social que comunique las campañas de donación de útiles escolares, reforzando el objetivo social del retail.

7.6. Proyección Financiera y Plan de Inversión

7.6.1. Estimación de inversión inicial

Tabla 7: Estimación de inversión inicial y costos

	Rubro	Monto estimado (USD)
Inversión Inicial	Adecuación del local	\$500,00
	Arriendo	\$250,00
	Depósito inicial de garantía	\$250,00
	Mobiliario exhibición	\$5.000,00
	Equipos tecnológicos	\$2.000,00
	Inventario inicial	\$4.692,39
	Capital de trabajo inicial	\$0,00
	Otros (publicidad inicial, licencias)	\$500,00
	Total inversión inicial	\$13.192,39
Costos	Sueldos y beneficios	\$470,00
	Servicios básicos	\$80,00
	Arriendo del local	\$250,00
	Mantenimiento	\$25,00
	Marketing y publicidad	\$40,00
	Seguros	\$0,00
	Impuestos y contribuciones	\$25,00
	Otros gastos	\$0,00
	Total gastos operativos	\$890,00

Fuente: elaboración propia

La estimación financiera para la apertura del punto de venta retail está determinado por la inversión inicial de aproximadamente \$13.192, correspondiente al capital que debe destinarse a la adecuación del local, depósito de garantía y pago adelantado de renta, mobiliario de exhibición, equipos tecnológicos, e inventario de mercaderías para poner en marcha el negocio y por los costos fijos de aproximadamente \$890 derivados del pago de nómina y beneficios,

servicios básicos, arriendo mensual, entre otros, como valores que se deben cubrir para mantener en la operación del negocio.

7.6.2. Flujo de Caja

Tabla 8: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
	3%					
Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$68.841,99	\$70.907,25	\$73.034,47	\$75.225,50	\$77.482,27
Costo de ventas		\$44.747,30	\$46.089,71	\$47.472,41	\$48.896,58	\$50.363,48
Utilidad Bruta		\$24.094,70	\$24.817,54	\$25.562,06	\$26.328,93	\$27.118,79
Gastos Operativos						
Gastos Generales		\$5.040,00	\$5.040,00	\$5.040,00	\$5.040,00	\$5.040,00
Servicios básicos		\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00
Arriendo del local		\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Mantenimiento		\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00
Marketing y publicidad		\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00
Seguros		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Impuestos y contribuciones		\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00
Otros gastos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos sueldos y salarios		\$7.970,07	\$15.940,14	\$15.940,14	\$15.940,14	\$15.940,14
Sueldos y beneficios		\$7.970,07	\$15.940,14	\$15.940,14	\$15.940,14	\$15.940,14
Total gastos		\$13.010,07	\$20.980,14	\$20.980,14	\$20.980,14	\$20.980,14
Flujo de caja económico	-\$13.192,39	\$11.084,63	\$3.837,39	\$4.581,92	\$5.348,78	\$6.138,65
Punto Equilibrio		\$37.171,63	\$59.943,27	\$59.943,27	\$59.943,27	\$59.943,27
Tasa descuento	15%					
VAN	\$8.470,90					
TIR	44,70%					

Fuente: elaboración propia

El flujo de caja proyectado a cinco años evidencia una gestión financiera sostenible y un desempeño económico favorable. En el año cero se contempla la inversión inicial destinada al arranque del negocio, la cual se recupera durante el primer año de operación. A partir del

segundo año, se proyecta un crecimiento sostenido del 3 % anual en las ventas, acompañado de un fortalecimiento en la partida de sueldos y salarios, lo que refleja eficiencia administrativa y estabilidad en la gestión del recurso humano.

Al culminar el quinto año de actividad, los ingresos generados superan de manera moderada a los gastos operativos, resultado del control del gasto, del aprovechamiento de la capacidad instalada del negocio mayorista y del margen de rentabilidad derivado de los productos comercializados en el nuevo formato minorista.

Este comportamiento demuestra que la apertura del punto de venta minorista se beneficia directamente de la estructura y experiencia del negocio mayorista, permitiendo alcanzar una recuperación progresiva de la inversión inicial y una generación constante de liquidez que facilita el financiamiento interno de las operaciones sin necesidad de nuevos aportes de capital. En consecuencia, el flujo de caja proyectado positivo confirma que el proyecto posee viabilidad económica y financiera, dado que logra generar liquidez operativa a corto plazo y sostenibilidad a mediano plazo, respaldando la continuidad y el crecimiento del modelo de negocio propuesto.

El análisis financiero cuantitativo respalda la viabilidad del proyecto mediante el cálculo de los indicadores de rentabilidad: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El VAN obtenido asciende a \$8.470,90 USD, lo que indica que el proyecto generará un valor adicional para la empresa, ya que los flujos futuros descontados superan la inversión inicial. Un VAN positivo representa que la inversión propuesta es económicamente conveniente y que la rentabilidad supera el costo del capital invertido.

Por su parte, la TIR alcanza un 44,70 %, un valor considerablemente superior a la tasa mínima requerida o tasa de descuento estimada. Este resultado confirma que el proyecto no solo es rentable, sino que también ofrece un margen de retorno atractivo, evidenciando su capacidad para generar beneficios significativos respecto al capital comprometido.

7.6.3. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio constituye una herramienta de gestión clave que permitirá a Distribuciones Córdova monitorear la eficiencia comercial y controlar el desempeño financiero del nuevo punto de venta.

El punto de equilibrio mensual calculado es de \$3.097,64 USD, el cual representa el umbral a partir del cual las ventas comienzan a contribuir a la rentabilidad del negocio, es decir el nivel mínimo de ingresos que el nuevo punto de venta debe alcanzar para cubrir la totalidad de sus costos y gastos operativos, sin generar pérdidas ni utilidades.

Este indicador es relevante en el sector de suministros de oficina y papelería, caracterizado por una demanda estacional, con picos de venta concentrados en los meses de inicio del ciclo escolar y períodos de mayor actividad administrativa. A pesar de esta variabilidad, resulta esencial mantener un nivel de ventas mensual equivalente o superior al punto de equilibrio para garantizar la sostenibilidad operativa del local y evitar déficits de caja en los meses de menor rotación. Por ello, se refuerza la importancia de aplicar estrategias de comercialización, diversificación de productos y gestión de inventario que compensen los períodos de baja estacionalidad, asegurando así la continuidad y equilibrio financiero del negocio a lo largo del año.

7.7. Cronograma de Implementación

Tabla 9: Cronograma de implementación de actividades clave

Fases	Actividades clave	Responsables	0-3 meses (Corto plazo)	4-8 meses (Mediano plazo)	9-18 meses (Largo plazo)
Fase 1: Preparación y planificación	Contrato de arrendamiento	Gerencia	■		
	Trámites legales y permisos de operación	Gerencia	■		
	Diseño del local e identidad visual	Marketing	■		
	Selección y negociación con proveedores	Gerencia	■		
	Capacitación inicial de personal	Ventas	■		
Fase 2: Implementación operativa	Adecuación y montaje del local	Marketing		■	
	Instalación de sistemas tecnológicos (POS, inventario)	Ventas		■	
	Adquisición de inventario inicial	Ventas		■	
	Campaña de expectativa y lanzamiento	Ventas y Marketing		■	
	Apertura oficial del punto de venta	Ventas		■	
Fase 3: Consolidación y expansión	Evaluación financiera y ajuste de estrategias	Gerencia y Finanzas			■
	Programas de fidelización y convenios	Marketing			■
	Optimización logística y surtido	Ventas			■
	Desarrollo de canal digital (e-commerce/WhatsApp)	Ventas y Marketing			■
	Proyección de expansión (evaluación de portafolio)	Gerencia			■

Fuente: elaboración propia

8. CAPÍTULO 7: PROCESOS Y RECURSOS

El modelo de operaciones constituye un pilar fundamental para el desempeño eficiente del negocio, por ello, es preciso determinar procesos y recursos que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad en el tiempo, paralelamente a la satisfacción continua de los clientes.

8.1. Procesos Operativos

- Compras y Abastecimiento: se realizará el pedido una vez por semana para la reposición de insumos del local.
- Proceso Logístico: la recepción, almacenamiento y entrega de mercadería priorizará el orden y la rapidez.
- Proceso de Ventas: con el apoyo de sistemas ágiles de facturación y cobro, los clientes podrán adquirir los productos de su preferencia de manera rápida y segura. Se implementarán plataformas digitales integradas que permitan la gestión automatizada de inventario, seguimiento de pedidos y notificaciones en tiempo real. Además, se utilizarán herramientas de análisis de datos para anticipar la demanda, personalizar ofertas y optimizar la experiencia de compra, garantizando eficiencia operativa y mayor satisfacción del cliente.
- Servicio al Cliente: la atención al cliente se realizará de manera personalizada en el punto de venta, permitiendo que el cliente interactúe con los insumos en espacios determinados dentro del local.
- Proceso de Marketing: se diseñarán campañas periódicas enfocadas en la comunicación digital que indique por qué el punto de venta es el aliado de profesionales y emprendedores.
- Proceso de Reciclaje: se implementará un programa de recolección y donación de útiles escolares, que incluirá la clasificación, tratamiento y reutilización de materiales, con el propósito de entregarlos a niños en situación de vulnerabilidad. Esta iniciativa busca promover la

responsabilidad social empresarial y reducir el impacto ambiental mediante la extensión del ciclo de vida de los productos. Asimismo, fortalecerá la imagen corporativa y generará vínculos positivos con la comunidad, lo cual puede traducirse en mayores niveles de confianza y posicionamiento de marca.

8.2. Recursos

- **Capital Humano:** se dictarán capacitaciones para vendedores orientados al conocimiento de productos, técnicas de venta y servicio al cliente, con el fin de mantener estándares de calidad en la atención.

- **Tecnología:** con la implementación de un ágil software de facturación, sistema POS, herramientas para control financiero y de inventarios. Se recomienda considerar la implementación de un sistema CRM desde la estructura del distribuidor, dado que cuenta con una mayor capacidad de inversión y respaldo financiero. Esta decisión permitiría optimizar el proceso de gestión comercial y fortalecer el canal B2C, generando un impacto positivo en la eficiencia de las ventas y en la atención al cliente.

- **Recursos Financieros:** capital de trabajo que cubra la inversión inicial y una reserva de liquidez para imprevistos.

8.3. Objetivos y Resultados Clave OKRs

Tabla 10: Resumen de indicadores y resultados clave

INDICADOR	OBJETIVO	RESULTADO CLAVE
Tiempo Promedio de Atención al cliente	Brindar atención rápida y eficiente	Aumentar el porcentaje de resolución en el primer contacto
Nivel de satisfacción del cliente	Convertir a los clientes en promotores	Incrementar el Net Promoter Score (NPS)
Rotación de inventario	Maximizar la rentabilidad	Reducir el costo de almacenamiento de productos
Cumplimiento de metas de ventas	Impulsar el crecimiento en ventas	Incremento de ventas Captación de nuevos clientes
Rentabilidad operativa	Fortalecer la salud financiera	Incrementar ROI

Fuente: elaboración propia basada en indicadores comerciales

La implementación de los OKRs permitirá que el punto de venta B2C pueda alinear de manera efectiva los indicadores clave con los objetivos estratégicos, garantizando un enfoque sistemático en la mejora del desempeño comercial. A través de la definición de resultados medibles, como la reducción del tiempo de atención al cliente, el incremento del Net Promoter Score, la optimización de la rotación de inventario, el cumplimiento de metas de ventas y el fortalecimiento de la rentabilidad operativa, se facilita el seguimiento del progreso y la toma de decisiones basadas en datos. Esta metodología contribuye a establecer prioridades claras, impulsar la eficiencia operativa y fomentar un crecimiento sostenible, asegurando que cada área de la organización trabaje en función de resultados concretos y cuantificables, monitoreados de forma mensual o anual según su naturaleza.

9. CAPÍTULO 8: ANÁLISIS FINANCIERO

9.1. Estados Financieros

9.1.1. Estado de Resultados

Tabla 11: Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$68.841,99	\$70.907,25	\$73.034,47	\$75.225,50	\$77.482,27
Costo de Ventas	\$44.747,30	\$46.089,71	\$47.472,41	\$48.896,58	\$50.363,48
Utilidad Bruta	\$24.094,70	\$24.817,54	\$25.562,06	\$26.328,93	\$27.118,79
Gastos de Personal	\$7.970,07	\$15.940,14	\$15.940,14	\$15.940,14	\$15.940,14
Depreciaciones y Amortizaciones	\$1.166,60	\$894,42	\$701,30	\$562,04	\$459,75
Gastos Operativos	\$5.040,00	\$5.040,00	\$5.040,00	\$5.040,00	\$5.040,00
Total Gastos Operativos	\$14.176,67	\$21.874,57	\$21.681,44	\$21.542,18	\$21.439,89
Utilidad Operativa	\$9.918,03	\$2.942,97	\$3.880,62	\$4.786,74	\$5.678,90
Gastos Financieros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros Ingresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ganancia por Reversión Jubilación y Desahucio	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Rendimientos Financieros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Recuperación Cartera Vencida	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Base Imponible (EBITDA)	\$9.918,03	\$2.942,97	\$3.880,62	\$4.786,74	\$5.678,90
Participación Trabajadores 15%	\$1.487,70	\$441,45	\$582,09	\$718,01	\$851,84
Impuesto a la Renta 25%	\$2.107,58	\$625,38	\$824,63	\$1.017,18	\$1.206,77
Reserva Legal 10%	\$632,27	\$187,61	\$247,39	\$305,15	\$362,03
Resultado del Ejercicio	\$5.690,47	\$1.688,53	\$2.226,51	\$2.746,39	\$3.258,27

Fuente: elaboración propia

En el Estado de Resultados proyectado para los cinco primeros años de operación, indica una evolución en la utilidad del ejercicio, el cual empieza con \$5.690,47 USD en el primer año, experimenta una ligera en el segundo año, logra mantener resultados positivos y crecientes a partir del tercer año, hasta llegar a \$3.258,27 USD en el quinto. Este desempeño positivo demuestra viabilidad y estabilidad en el mediano plazo para una unidad de negocio que busca ser sustentable y generadora de valor para la empresa.

En adición, el análisis de ratios financieros constituye una herramienta esencial para evaluar la salud económica y la eficiencia operativa del negocio, que a través de la comparación entre activos, pasivos, ingresos y utilidad, se estimará la capacidad de liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia en el manejo de los recursos disponibles.

9.1.2. Balance General e Indicadores Financieros

Tabla 12: Balance General

ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$5.690,47	\$7.379,00	\$9.605,51	\$12.351,90	\$15.610,17
Cuentas por Cobrar Comerciales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otras Cuentas por Cobrar	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inventarios	\$4.692,39	\$4.692,39	\$4.692,39	\$4.692,39	\$4.692,39
Otros Activos Corrientes	\$6.894,16	\$4.815,46	\$5.916,43	\$6.864,71	\$7.704,74
Total Activos Corrientes	\$17.277,02	\$16.886,85	\$20.214,33	\$23.909,00	\$28.007,30
Activos No Corrientes					
Activos Fijos	\$5.833,40	\$4.938,98	\$4.237,68	\$3.675,64	\$3.215,89
Total Activos No Corrientes	\$5.833,40	\$4.938,98	\$4.237,68	\$3.675,64	\$3.215,89
Total Activos	\$23.110,42	\$21.825,83	\$24.452,01	\$27.584,64	\$31.223,19
PASIVOS Y PATRIMONIO					
PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Cuentas por Pagar Comerciales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cuentas por Pagar del Exterior	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otras Cuentas por Pagar	\$3.595,28	\$1.066,83	\$1.406,73	\$1.735,19	\$2.058,60
Gastos Acumulados por Pagar	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Préstamos a Corto Plazo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Pasivos Corrientes	\$3.595,28	\$1.066,83	\$1.406,73	\$1.735,19	\$2.058,60
Pasivos No Corrientes					
Préstamos a Mediano Plazo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Pasivos No Corrientes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Pasivos	\$3.595,28	\$1.066,83	\$1.406,73	\$1.735,19	\$2.058,60
PATRIMONIO					
Capital	\$13.192,39	\$13.192,39	\$13.192,39	\$13.192,39	\$13.192,39
Reserva Legal	\$632,27	\$187,61	\$247,39	\$305,15	\$362,03
Utilidad Acumulada Años Anteriores	\$0,00	\$5.690,47	\$7.379,00	\$9.605,51	\$12.351,90
Utilidad Ejercicio Actual	\$5.690,47	\$1.688,53	\$2.226,51	\$2.746,39	\$3.258,27
Otros Resultados Integrales	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total Patrimonio	\$19.515,13	\$20.759,00	\$23.045,29	\$25.849,45	\$29.164,59
Total Pasivos y Patrimonio	\$23.110,42	\$21.825,83	\$24.452,01	\$27.584,64	\$31.223,19

Fuente: elaboración propia

Tabla 13: Resumen de ratios financieros

RATIO	FÓRMULA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INTERPRETACIÓN
LIQUIDEZ	ACTIVO CORRIENTE	4,81	15,83	14,37	13,78	13,61	Capacidad para cubrir pasivos corrientes, (>1) suficientes activos líquidos para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
	PASIVO CORRIENTE						
PRUEBA ÁCIDA	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO	3,50	11,43	11,03	11,07	11,33	Capacidad para cubrir pasivos corrientes excluyendo los inventarios.
	PASIVO CORRIENTE						
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	29%	8%	10%	11%	11%	La ROE demuestra mayor competencia en el mercado y rendimientos decreciente del Patrimonio
	PATRIMONIO NETO						
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	UTILIDAD NETA	24,62%	7,74%	9,11%	9,96%	10,44%	La ROA demuestra la eficiencia en el uso de los activos para generar utilidad,
	ACTIVO						
SOLVENCIA	ACTIVO	6,43	20,46	17,38	15,90	15,17	Muestra estabilidad financiera. Cuenta con la capacidad de pagar sus deudas.
	PASIVO						

Fuente: elaboración propia

- **Liquidez:** el ratio de liquidez compara el activo corriente frente al pasivo corriente, reflejando la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo. En un horizonte de 5 años, los resultados pasan de 4,81 en el primer año hasta 13,61 en el quinto, lo cual indica una sólida capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo con los activos corrientes disponibles.

- **Prueba Ácida:** este indicador mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos corrientes sin considerar los inventarios, el ratio incrementa de 3,50 a 11,33 durante el periodo analizado, evidenciando solvencia inmediata de la empresa para afrontar sus pasivos de corto plazo, lo que respalda la estabilidad operativa incluso ante una rotación del inventario variable a consecuencia de la estacionalidad de la demanda.

- **Rentabilidad sobre Patrimonio:** la ROE mide la capacidad de la empresa para generar utilidad en relación con el patrimonio aportado por los socios. Se observa una disminución del 29% en el primer año al 8% en el segundo, seguida de una recuperación gradual hasta alcanzar 11% en el quinto año. Esta variación inicial responde a la amortización de la inversión y al proceso de consolidación del nuevo punto de venta. Sin embargo, la tendencia ascendente posterior demuestra la capacidad del negocio para generar rendimientos estables para los socios, reflejando eficiencia en el manejo del capital propio y un crecimiento sostenible de la utilidad neta.

- **Rentabilidad sobre Activos:** la ROA refleja la eficiencia en el uso de los activos para generar utilidad, los porcentajes parten de 24,62% en el primer año y se

estabiliza alrededor del 10% hacia el quinto año, lo cual indica que el proyecto utiliza sus activos de manera eficiente para generar beneficios, manteniendo un equilibrio adecuado entre inversión y rentabilidad.

- Solvencia: este ratio mide la relación entre el activo total y el pasivo total, es decir, la capacidad de la empresa para cubrir todas sus deudas con los bienes disponibles. Durante el período analizado, la relación cambia de 6,43 en el primer año a 15,17 en el quinto, lo que refleja una baja dependencia del financiamiento externo y una posición patrimonial fortalecida, lo que reduce significativamente el riesgo financiero y garantiza la capacidad de la empresa para reinversiones futuras.

Con esta interpretación de los indicadores financieros, se apuesta por un proyecto con estructura financiera sólida, liquidez, rentabilidad progresiva y un nivel de endeudamiento controlado, condiciones que en conjunto confirman la viabilidad y sostenibilidad económica a mediano plazo.

Estos resultados permiten inferir que el negocio cuenta con la capacidad de generar utilidades sostenidas y de responder de manera eficiente al uso de los recursos invertidos, aun en escenarios de moderada restricción de liquidez.

Para el funcionamiento de este tipo de negocio resulta indispensable mantener un equilibrio adecuado en la estructura de la empresa, lo que implica gestionar estratégicamente los niveles de endeudamiento, garantizar una rotación eficiente de inventarios y fortalecer los mecanismos de control de gastos operativos. También se precisa de la implementación de políticas de reinversión de utilidades destinadas tanto a la modernización del punto de venta, diversificación del portafolio de productos y al fortalecimiento del capital de trabajo.

Por lo tanto, la empresa debería enfocar sus esfuerzos en tres acciones fundamentales como: optimización de los flujos de efectivo, inversión en estrategias comerciales que incrementen la demanda y eleven la rotación de productos de mayor margen, y el monitoreo constante de los indicadores financieros clave para anticipar riesgos y ajustar decisiones en tiempo real. De esta manera, “Córdova” no sólo consolida la viabilidad del punto de venta, sino que también fortalecerá su posición competitiva en el mercado, garantizando la sostenibilidad del modelo de negocio en el largo plazo.

10. CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de esta investigación radica en determinar en qué medida resulta viable la apertura de un punto de venta minorista para la empresa Distribuciones Córdova en la ciudad de Cuenca, considerando tanto los aspectos comerciales como los financieros. Luego de analizar las condiciones internas y externas de la organización, el comportamiento del consumidor, las herramientas estratégicas aplicadas y la proyección económica, es posible concluir que la apertura del nuevo punto de venta es factible y representa una oportunidad real de crecimiento y consolidación para la empresa.

A lo largo del estudio, se abordaron de manera sistemática los objetivos específicos planteados, permitiendo analizar el entorno macro y microeconómico del sector, estudiar el potencial del mercado y realizar una evaluación financiera de la propuesta. Este enfoque permitió generar información clave para la toma de decisiones estratégicas y demostrar cómo cada objetivo contribuye a fundamentar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

- En primer orden, el análisis estratégico resultado de las matrices FODA, EFI, EFE y de las Fuerzas Competitivas de Porter permitió comprender con mayor precisión la posición actual de la empresa y las dinámicas del entorno. El producto del análisis demostró que Distribuciones Córdova cuenta con fortalezas internas sólidas, entre ellas su experiencia en distribución mayorista, relaciones estables con proveedores y reconocimiento dentro del mercado. A su vez, se identificaron oportunidades relevantes asociadas a la diversificación de canales de venta, el fortalecimiento del comercio especializado y la existencia de un segmento de clientes que aún no ha sido atendido en el canal minorista. Estas condiciones confirman un entorno favorable para la expansión del modelo de negocio hacia el consumidor final.
- El trabajo de campo, por su parte, aportó evidencia concreta sobre el comportamiento del mercado y las percepciones internas de la empresa. Los resultados revelaron un alto nivel de aceptación hacia la propuesta, con un 88% de los encuestados dispuestos a elegir Distribuciones Córdova como su papelería

habitual, lo cual demuestra la existencia de una demanda latente y una buena disposición hacia la marca. El segmento con mayor potencial corresponde a adultos jóvenes y profesionales entre 24 y 35 años, caracterizados por su estabilidad económica y hábitos de compra planificados. Desde la visión gerencial, se reconoció además que la apertura del punto de venta es coherente con la visión empresarial y fortalecerá la relación directa con el cliente final, generando un nuevo espacio de cercanía y fidelización.

- La construcción del modelo de negocio para el punto de venta B2C, diseñado bajo la metodología Lean Canvas permitió definir los pilares sobre los cuales se estructurará la operación del nuevo punto de venta. La propuesta combina la eficiencia del canal mayorista con la atención personalizada del formato minorista, destacando la variedad, la calidad y la competitividad en precios como principales atributos. A ello se suma la incorporación de acciones de responsabilidad social, lo que refuerza la imagen de una empresa comprometida y cercana a la comunidad. En conjunto, estos elementos formulan una propuesta de valor clara y diferenciadora, capaz de posicionar al nuevo canal como una alternativa moderna, accesible y socialmente responsable.

- Finalmente, la evaluación financiera del proyecto demuestra la viabilidad del proyecto. Los indicadores obtenidos en un escenario para cinco años con un VAN positivo de USD 8.470,90 y una TIR del 44,70%, reflejan una rentabilidad atractiva y superior al costo del capital. El flujo de caja proyectado demuestra una recuperación de la inversión inicial y una generación estable de liquidez a mediano plazo. Asimismo, los ratios financieros evidencian una estructura sólida, con buenos niveles de solvencia y una tendencia creciente de rentabilidad sobre los activos y el patrimonio. Estos resultados confirman que el proyecto es económicamente viable y que puede mantenerse de forma sustentable en el tiempo.

De igual manera, los resultados confirman la hipótesis de la investigación, al demostrarse que la caracterización del entorno comercial, del comportamiento del consumidor y de las condiciones internas de la empresa permitió identificar las variables necesarias para concluir que existen condiciones favorables para la apertura del nuevo punto de venta. Distribuciones Córdova cuenta con los recursos, la experiencia y el respaldo estructural para llevar adelante esta iniciativa de manera exitosa.

Por ello, se puede responder afirmativamente a la pregunta de investigación y al objetivo principal del trabajo de investigación: la apertura de un punto de venta minorista para Distribuciones Córdova es viable tanto desde la perspectiva comercial como financiera, pues el entorno competitivo, la demanda del mercado y la capacidad organizacional de la empresa crean condiciones propicias para su implementación.

En definitiva, la investigación concluye que la creación del canal minorista representa una estrategia coherente, rentable y sostenible, que amplía las oportunidades de negocio, fortalece el posicionamiento de la marca y marca un paso decisivo en la evolución de la empresa. Al integrar el modelo B2B con la venta al consumidor final, la compañía no solo diversifica sus ingresos, sino que también reafirma su compromiso con la calidad, la innovación y la responsabilidad social, proyectando una trayectoria de crecimiento sostenido y de valor compartido con su comunidad.

En función de los resultados alcanzados y conclusiones obtenidas, se plantean las siguientes recomendaciones estratégicas:

- Gestión eficiente de inventarios: mantener un control estricto de inventarios para fortalecer la liquidez, evitando riesgos de iliquidez que puedan afectar la operatividad en el corto plazo.
- Estrategias de diferenciación: implementar un modelo de servicio al cliente basado en atención personalizada, innovación en la presentación y prueba de productos y programas de fidelización que permitan generar valor agregado frente a la competencia tradicional.

- Fortalecimiento de la marca: generar presencia en redes sociales como canal para desarrollar campañas de marketing enfocadas en resaltar los atributos de confianza, variedad y cercanía, consolidando la identidad de Distribuciones Córdoba como referente en el sector de insumos de oficina y papelería.
- Control financiero: dar seguimiento periódico a los principales indicadores financieros y OKRs para aplicar ajustes oportunos en la estrategia comercial y de costos, garantizando el equilibrio entre crecimiento y sostenibilidad.
- Innovación y expansión futura: una vez consolidado el punto de venta inicial, evaluar la posibilidad de integrar canales digitales de venta o ampliar la cobertura geográfica mediante nuevos locales, aprovechando las fortalezas y aprendizajes del modelo actual.

Finalmente y como complemento a los hallazgos obtenidos en este estudio, se recomienda que futuras líneas de investigación profundicen en aspectos complementarios para fortalecer la comprensión del mercado y la operación tanto de Distribuciones Córdoba (B2B) y Córdoba (B2C), entre las cuales incluyen: el análisis del comportamiento de los consumidores en canales digitales, el estudio de estrategias de fidelización y marketing omnicanal, la evaluación de la adopción de tecnologías para la automatización de procesos comerciales, y el seguimiento de tendencias emergentes en el sector de papelería y suministros de oficina. Los estudios sugeridos permitirían ampliar el conocimiento sobre factores críticos de éxito y orientar decisiones estratégicas más precisas para la expansión y sostenibilidad del negocio.

11. BIBLIOGRAFÍA

Armijos, L., Aymara, D., & Rojas, M. (2020). Matriz de producto/mercado de Ansoff: Una revisión bibliográfica en Latinoamérica (2008–2018). Tambara.org. Recuperado el 04 de agosto de 2025, de https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf

Bbvaspark.com. (2023). Recuperado el 18 de noviembre de 2025, de <https://www.bbvaspark.com/es/noticias/estrategias-de-crecimiento-empresarial/#:~:text=Crecimiento%20org%C3%A1nico,de%20la%20capacidad%20de%20producci%C3%B3n>.

Puig, A. T. (2024, diciembre 2). Integración Vertical: Estrategia empresarial para la eficiencia y el control. Mel - Management & eLearning. <https://blogs.uoc.edu/mel/es/integracion-vertical-estrategia-empresarial-para-la-eficiencia-y-el-control/>

Universidad Privada Antenor Orrego. (2019). Estrategia de integración vertical hacia adelante y su impacto en el nivel de ventas de la empresa COSTA GAS [Tesis de licenciatura]. Repositorio Institucional UPAO.

Cortés, R. (2024). Modelo de Negocio para la Creación de una Empresa de Integración Vertical Farmacéutica [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional Universidad EAN.

Kotler, P. & Stigliano, G. (2020). Retail 4.0: 10 reglas para la era digital: (1 ed.). LID Editorial España. <https://elibro.net/es/lc/palermo/titulos/269739>

Gimeno, D. & Lara, L. (2021). Retail reset: por qué las tiendas físicas son la clave del futuro: (1 ed.). LID Editorial España. <https://elibro.net/es/lc/palermo/titulos/269697>

Tendencias del Retail en Latam: Innovación y Modernización. (s/f). Kantar.com. Recuperado el 18 de noviembre de 2025, de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2025-wp-tendencias-del-retail-en-latam-innovacion-y-modernizacion>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Boero, C. (2020). Evaluación de proyectos: (ed.). Jorge Sarmiento Editor - Universitas. <https://elibro.net/es/ereader/palermo/172500?page=25>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*.

Uribe Palacios, V. J. Manual del emprendedor: la caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios. ed. Colombia: Editorial Uniagustiniana, 2021. 162 p. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/palermo/199380?page=1>. Consultado en: 18 Nov 2025

Roldán Sepúlveda, M., Valencia Cárdenas, M., López Cadavid, D. A., Restrepo Morales, J. A., Vanegas López, J. G. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. *Estudios gerenciales*, 38(164), 370–384. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5006>

Karina Betzabeth Pozo Benites Kevin William Guadalupe Sánchez Ericka Estefania Peñarreta Barrera Johana Katusca Meza Salvatierra. (2025). Transformación digital de las PYMES en América Latina: barreras, oportunidades y estrategias para la competitividad. *Multidisciplinary Latin American Journal*.

Sistema integrado de consultas de clasificaciones y nomenclaturas. (s/f). Gob.Ec. Recuperado el 13 de agosto de 2025, de https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=G4761.03&ciiu=12

Cuentas nacionales trimestrales resultados cuarto trimestre 2024 y anual (preliminar) abril 2025. (2025, abril). <https://contenido.bce.fin.ec/>. Recuperado 10 de junio de 2025, de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/trimestrales/resultados_130_202404.pdf

Cuenca en números: crecimiento económico y retos futuristas. (2024b, noviembre 1). <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/cuenca-en-numeros-crecimiento-economico-y-retos-futuristas>

Negocios, E., & Negocios, E. (2025, 31 enero). Las 30 ciudades que más aportan en recaudación de impuestos en Ecuador 2024. *Ekos Negocios*. <https://ekosnegocios.com/articulo/las-30-ciudades-que-mas-aportan-en-recaudacion-de-impuestos-en-ecuador-2024>