



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA COMERCIO**

TEMA:

**Comercialización al por mayor y menor a través de canales digitales
de convertidora Papelería Peña C.A.**

AUTOR:

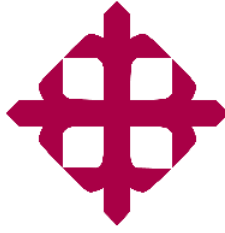
Peña Berrones, Kevin Nicolás

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Comercio**

TUTORA:

Ing. Correa Macías, Verónica Janet, Mgs

**Guayaquil, Ecuador
23 de febrero del 2026**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA COMERCIO

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Peña Berrones, Kevin Nicolás**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Comercio**.

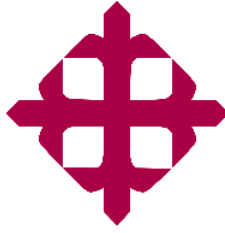
TUTOR:

f. _____
Ing. Correa Macías, Verónica Janet, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA COMERCIO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Peña Berrones, Kevin Nicolás

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Comercialización al por mayor y menor a través de canales digitales de convertidora Papelería Peña C.A.**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026

AUTOR:

f. _____

Peña Berrones, Kevin Nicolás



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA COMERCIO

AUTORIZACIÓN

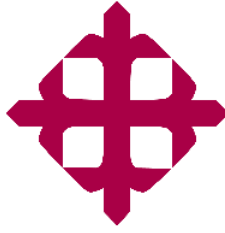
Yo, **Peña Berrones, Kevin Nicolás**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Comercialización al por mayor y menor a través de canales digitales de convertidora Papelería Peña C.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026

AUTOR:

f. _____
Peña Berrones, Kevin Nicolás



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA COMERCIO

REPORTE COMPILATIO



INFORME DE ANÁLISIS
magister

KEVIN.PEÑA

4%
Textos sospechosos


4% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
3% Idiomas no reconocidos (ignorado)
12% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: KEVIN.PEÑA.docx
ID del documento: faf24a08d4d1a3b1a604eb37b7fe928e195e44f8
Tamaño del documento original: 1,51 MB

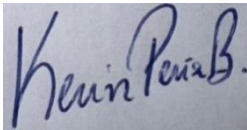
Depositante: Verónica Janeth Correa Macías
Fecha de depósito: 13/2/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 13/2/2026

Número de palabras: 21.677
Número de caracteres: 152.310

TUTORA

f. 
Ing. Correa Macías, Verónica Janet

ESTUDIANTE

f. 
Peña Berrones, Kevin Nicolás

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, quien me ha permitido mantener la salud y la fortaleza necesaria para culminar este proceso, tanto para mí como para mi familia. A ellos les expreso mi gratitud más profunda, pues fueron un pilar fundamental durante toda mi formación académica, brindándome su apoyo incondicional, su comprensión y su compañía en cada etapa. Su respaldo constante hizo posible equilibrar mis responsabilidades académicas, laborales y personales.

Extiendo mi agradecimiento a mi tutora de tesis, por su orientación, guía y paciencia durante el desarrollo de este trabajo. Su acompañamiento fue clave para avanzar con claridad y mantener el rumbo adecuado en cada fase del proceso investigativo.

Finalmente, expreso mi gratitud a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la culminación de este importante logro; cada gesto de apoyo y aporte académico dejó una huella en este camino.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia y a Heimmy Sánchez por ser los pilares fundamentales en cada etapa de mi vida. Gracias por su paciencia, por comprender mis ausencias, mis horarios extensos y el cansancio acumulado durante este proceso en el que tuve que equilibrar el trabajo, los estudios y mis responsabilidades personales.

A ustedes, que me impulsaron a no rendirme cuando el agotamiento parecía más fuerte que la motivación. Este logro no es solo mío; es el resultado del apoyo, la confianza y el amor que siempre me han brindado. También me lo agradezco a mí mismo, por la constancia, la disciplina y la determinación para seguir adelante aun en los momentos más difíciles. Este trabajo representa sacrificio, esfuerzo y crecimiento personal.

Esta no sería la última dedicatoria para mis padres, pues seguiré formándome académica y profesionalmente para gratificar el esfuerzo y dedicación hacia mí y mis hermanos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Comercio

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec Coello Cazar, David, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Gracia Reyes, Gabriela Esmeralda, Mgs.
OPONENTE

Índice General

Antecedentes	2
Planteamiento de Problema	3
Justificación	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
Preguntas de Investigación.....	7
Capítulo I: Marco Contextual	8
Marco Teórico	8
<i>Comercialización mayorista y minorista en canales digitales</i>	8
<i>Canales digitales en la comercialización moderna</i>	9
<i>Concepto y evolución del marketing digital</i>	11
<i>Marketing tradicional vs marketing digital</i>	12
<i>Principales teorías aplicadas al marketing digital</i>	14
<i>Fundamento del marketing mayorista y minorista en entornos digitales</i>	15
<i>Componentes del marketing digital</i>	16
<i>Herramientas del marketing digital</i>	18
Marco Conceptual	19
<i>Consumidor digital</i>	19
<i>Fidelización del cliente</i>	20
<i>Posicionamiento digital</i>	20
Marco Referencial	20
Capítulo II: Análisis del Entorno	24

Análisis Externo	24
<i>Análisis PESTA.....</i>	24
<i>Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter</i>	26
<i>Estudio del sector y delimitación del mercado objetivo (B2B/B2C) en canales digitales</i>	28
<i>Perfil del Consumidor.....</i>	30
Análisis Interno	30
<i>Análisis DAFO.....</i>	31
<i>Análisis CAME.....</i>	32
<i>Cadena de Valor</i>	32
Actividad De La Empresa	33
Misión y Visión.....	34
Descripción de Portafolio Actual de Productos o Servicios	35
Diagnóstico.....	37
<i>Matriz de Crecimiento de Ansoff.....</i>	39
<i>Mapa Estratégico de Objetivos</i>	41
Capítulo III: Metodología de la Investigación	45
Población y Muestra	45
<i>Población</i>	45
<i>Muestra.....</i>	46
Técnicas de Recolección de Datos.....	47
Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados	53
Capítulo IV: Propuesta de Estrategias de Comercialización Digital	64

Lineamientos estratégicos de la comercialización digital.....	64
Estrategias de comercialización digital para el segmento minorista (B2C) ...	66
Estrategias de comercialización digital para el segmento mayorista (B2B) ...	69
Herramientas de marketing digital propuestas.....	71
Plan de acción estratégico para la implementación de las estrategias	73
Indicadores de control y seguimiento de la estrategia digital	75
Viabilidad técnica y operativa de la propuesta	77
Conclusiones y Recomendaciones	79
Conclusiones	79
Recomendaciones	81
Referencias.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz DAFO</i>	31
Tabla 2 <i>Matriz CAME</i>	32
Tabla 3 <i>Cadena de valor</i>	33
Tabla 4. <i>Matriz de Crecimiento de Ansoff aplicada a Convertidora Papelería Peña C.A.</i>	39
Tabla 5. <i>Mapa Estratégico de Objetivos para la Comercialización Digital de Convertidora Papelería Peña C.A.</i>	41
Tabla 6 <i>Distribución de empresas activas en Ecuador según tamaño</i>	46
Tabla 7. <i>Estrategias de comercialización digital para el segmento B2C</i>	67
Tabla 8. <i>Estrategias de comercialización digital para el segmento B2B</i>	69
Tabla 9. <i>Herramientas de marketing digital propuestas para Convertidora Papelería Peña C.A.</i>	72
Tabla 10. <i>Plan de acción estratégico de la comercialización digital</i>	74
Tabla 11. <i>Indicadores de control y seguimiento de la estrategia de comercialización digital</i>	76
Tabla 12. <i>Síntesis de viabilidad técnica y operativa de la propuesta</i>	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Percepción de los clientes mayoristas sobre la antigüedad de Convertidora Peñapapel Peña C.A.</i>	53
Figura 2	<i>Frecuencia de demanda por categorías de productos</i>	54
Figura 3	<i>Frecuencia de reposición de inventario por parte de los clientes mayoristas</i>	54
Figura 4	<i>Valor promedio de inversión por pedido realizado por clientes mayoristas</i>	55
Figura 5	<i>Canal digital con mayor confianza</i>	56
Figura 6	<i>Factor decisivo en compra digital</i>	56
Figura 7	<i>Percepción de los clientes sobre la claridad de los precios mostrados en los canales digitales</i>	57
Figura 8	<i>Percepción de los clientes sobre la confiabilidad de la información de stock en canales digitales</i>	58
Figura 9	<i>Nivel de satisfacción del cliente respecto al cumplimiento de expectativas en la atención digital</i>	58
Figura 10	<i>Canal Digital vs Canal Tradicional</i>	59
Figura 11	<i>Percepción de la efectividad del soporte y resolución de dudas a través de canales digitale</i>	59
Figura 12	<i>Percepción sobre la suficiencia de las fotografías del catálogo digital para la decisión de compra</i>	60
Figura 13	<i>Disposición de los clientes mayoristas a migrar la totalidad de sus pedidos al canal digital mediante incentivos</i>	60
Figura 14	<i>Principales barreras que motivarían el abandono o no uso del canal digital para pedidos mayoristas</i>	61
Figura 15	<i>Funcionalidades prioritarias que los clientes requieren con urgencia en la implementación de canal digital</i>	62

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo determinar las estrategias de comercialización al por mayor y por menor a través de canales digitales para la empresa Convertidora Papelería Peña C.A., considerando el contexto actual de transformación digital y los cambios en el comportamiento del mercado y del consumidor. Para el desarrollo de la investigación se empleó un enfoque descriptivo y aplicado, apoyado en técnicas de recolección de información como encuestas dirigidas a clientes potenciales y el análisis del entorno interno y externo de la empresa, el estudio, permitió identificar que el uso de canales digitales se ha consolidado como un medio relevante para la captación, conversión y fidelización de clientes, tanto en el segmento minorista (B2C) como en el mayorista (B2B), además evidenció que la empresa cuenta con un portafolio de productos adecuado y experiencia comercial, pero requiere fortalecer la integración de herramientas digitales, la estandarización de procesos y la gestión de la información comercial, por lo que, en base al diagnóstico realizado, se diseñó una propuesta de estrategias de comercialización digital sustentada en la venta asistida, el uso de herramientas como WhatsApp Business, redes sociales, catálogo digital y un CRM básico, así como en la definición de un plan de acción y de indicadores de control, concluyendo que la propuesta es técnica y operativamente viable, ya que puede implementarse con los recursos reales de la empresa, contribuyendo a mejorar su posicionamiento y competitividad en el entorno digital.

Palabras Claves: *Comercialización digital, marketing digital, canales digitales, comercio mayorista y minorista, comportamiento del consumidor digital.*

ABSTRACT

The purpose of this research was to identify the most appropriate wholesale and retail marketing strategies through digital channels for the company Convertidora Papeleria Peña C.A., considering the current context of digital transformation and the evolving behavior of markets and consumers. The study adopted a descriptive and applied methodological approach, supported by data collection techniques such as surveys directed at potential clients and an analysis of the company's internal and external environment. The findings indicate that digital channels have become essential tools for customer acquisition, conversion, and retention in both B2C and B2B segments.

Additionally, the analysis revealed that although the company possesses a suitable product portfolio and solid commercial experience, it must enhance the integration of digital tools, standardize its processes, and strengthen the management of commercial information. Based on this diagnosis, a digital marketing strategy was developed, incorporating assisted selling and the use of tools such as WhatsApp Business, social media platforms, a digital catalog, and a basic CRM, along with an action plan and performance indicators. The study concludes that the proposed strategy is technically and operationally feasible, as it can be implemented with the company's current resources, contributing to improved positioning and competitiveness in the digital environment.

Keywords: *Digital marketing, digital channels, wholesale and retail trade, digital consumer behavior.*

Introducción

Antecedentes

López et al. (2024) indica que la evolución del marketing en América Latina, y particularmente en Ecuador, ha experimentado una transformación significativa al pasar de los medios publicitarios tradicionales a los digitales, acompañada de un aumento en la inversión en publicidad en línea y en el comercio electrónico. Estas plataformas fomentan la interacción entre las personas y se han convertido en piezas esenciales para el desarrollo del comercio digital, al permitir que la compraventa de productos y servicios sea más ágil y efectiva.

Kucher (2024) manifiesta que, la proliferación de canales y plataformas digitales llegará a una audiencia fragmentada y conectar con ella a través de múltiples puntos de contacto puede ser un desafío; las empresas deben desarrollar estrategias omnicanales cohesivas para garantizar la coherencia de mensajes del consumidor y marcas; los diferentes canales de marketing presentan distintos niveles de complejidad en cuanto a configuración, gestión y optimización. Las organizaciones deben destinar tiempo y recursos a comprender las particularidades de cada canal digital.

La agilidad, la flexibilidad que ofrece un canal de comercio electrónico directo al consumidor también son cruciales en el dinámico mundo de la atención preventiva. Los fabricantes deben adaptar continuamente sus ofertas y estrategias para mantenerse a la vanguardia; tener una conexión directa con los consumidores les permite responder con mayor rapidez a las tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores y la presión competitiva.

Armijos (2022) expone que el marketing digital es parte importante en los procesos de ecommerce, al presentar grandes beneficios para las organizaciones, ya

que por la interacción con el consumidor, el proceso es más dinámico, genera más información, y gracias al uso de Internet amplifica la audiencia a un costo menor, reduce el tiempo y costo de ventas, facilita la implementación de ventas en línea por medio de canales electrónicos y por último presenta ventajas ante una publicidad más rápida de ejecutar.

Planteamiento de Problema

De acuerdo con Chi (2024), el comercio minorista se define como la gestión eficaz de múltiples canales de comunicación con los consumidores, con el objetivo de proporcionar una experiencia superior al cliente y optimizar el rendimiento de la empresa, puesto que, el marketing experiencial en el contexto del comercio minorista es un tema de creciente relevancia, al permitir fortalecer la lealtad y la fidelidad mediante experiencias significativas y personalizadas, no obstante, en el entorno actual, la transformación digital ha modificado profundamente los hábitos de consumo, generando la necesidad de adoptar estrategias integradas que combinen el marketing tradicional con herramientas digitales.

En el sector comercial mayorista y minorista ecuatoriano, la digitalización se ha convertido en un factor determinante de competitividad, ya que, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), solo el 46% de las micro y pequeñas empresas ha incorporado herramientas digitales para la venta o promoción de productos, lo que refleja un avance moderado frente al crecimiento acelerado del comercio electrónico en América Latina, rezago tecnológico que limita la visibilidad de muchas empresas locales en los entornos digitales, reduciendo su capacidad de expansión y diversificación de clientes (OECD, 2024), mientras que, las PYMES que han adoptado plataformas de e-commerce y redes sociales han logrado aumentar sus

ventas hasta en un 35%, consolidando un vínculo más directo con sus consumidores finales (Sánchez & Villacís, 2023).

En el caso específico del sector papelerero y de suministros de oficina, la transición hacia el entorno digital ha sido desigual, dado que, mientras algunas compañías han invertido en posicionamiento digital y canales de venta en línea, otras mantienen modelos tradicionales basados en la distribución física y la atención directa al cliente, lo que, ha desembocado en un rezago en la competitividad del sector, especialmente entre las empresas que no han incorporado estrategias tecnológicas para gestionar inventarios, automatizar pedidos o fidelizar clientes mediante plataformas virtuales (Cedeño, 2024).

En una entrevista realizada a Miguel Peña, uno de los accionistas de Convertidora Papelería Peña C.A., se identifica que la principal problemática comercial de la compañía radica en la ausencia de una integración estratégica de los canales digitales dentro de su modelo de negocio, puesto que, la empresa no ha logrado aprovechar el potencial de las redes sociales, el e-commerce y las herramientas de automatización para optimizar sus procesos de comercialización tanto business-to-business (B2B) como business-to-consumer (B2C), convirtiéndose en una desventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector, que han logrado posicionarse en el mercado gracias a su dominio de los entornos digitales y la aplicación de estrategias de marketing multicanal.

Justificación

El presente proyecto de titulación se justifica desde un enfoque académico al considerar la imperante necesidad de unir la teoría moderna del marketing con la práctica digital, tomando como referencia la empresa Convertidora Papelería Peña C. A. esto se enriquecerá con teorías relacionadas a: comercio al por mayor y al por menor, comercio electrónico, canales digitales, marketing mix, entre otros; esta información permitirá abordar al objeto de estudio de una manera integral identificando cómo el uso de estas teorías que pueden eliminar obstáculos, afectando de manera directa la distribución y venta tanto al por mayor (Business-to-Business - B2B) como al por menor (Business-to-Consumer - B2C).

La razón para realizar esta investigación corresponde a evaluar la viabilidad de la comercialización en canales digitales y determinar si es rentable y sostenible a largo plazo. Responde a la necesidad de atender una demanda no cubierta en la parte digital, ya que es muy importante para el crecimiento empresarial del sector comercial promoviendo la competitividad en el mercado.

Este proyecto se basa en la urgente necesidad de Convertidora Papelería Peña C. A. de superar su rezago competitivo y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno digital. La implementación de la estrategia propuesta permitirá incrementar significativamente su presencia en canales digitales, reducir la dependencia de los medios tradicionales y fortalecer la visibilidad de la marca, un aspecto en el que la competencia ya presenta una ventaja considerable.

En términos de productividad, la digitalización de los procesos comerciales ayudará a disminuir los costos operativos; y, la recopilación de datos digitales facilitará una mejor toma de decisiones sobre el inventario y la oferta de productos. En resumen,

se plantea la propuesta de mejorar la comercialización al por mayor y menor a través de canales digitales de Convertidora Papelería Peña C.A., un negocio comercial familiar que ha logrado posicionarse en el mercado de Guayaquil ubicado en el centro de la ciudad.

Objetivo General

Determinar las estrategias de la comercialización al por mayor y por menor a través de canales digitales para la empresa Convertidora Papelería Peña C.A.

Objetivos Específicos

Identificar las teorías, conceptos y fundamentos relacionados con el marketing digital mayorista y minorista que sirven de base a Convertidora Papelería Peña C.A. para el análisis del objeto de estudio.

Analizar el comportamiento del mercado y del consumidor en los canales digitales, así como los factores internos y externos que afectan la gestión comercial de la empresa.

Evaluar las herramientas y estrategias de marketing digital más adecuadas para mejorar la presencia, posicionamiento y competitividad de Convertidora Papelería Peña C.A. en el entorno virtual.

Desarrollar una propuesta estratégica de marketing digital que permita la optimización mayorista y minorista, teniendo en cuenta la viabilidad técnica, financiera y comercial de la implementación.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las teorías, conceptos y antecedentes sobre la comercialización digital al por mayor y menor que pueden servir como base para el análisis del objeto de estudio?
- ¿Cuál es el comportamiento del mercado y de los consumidores en los canales digitales, y de qué manera influyen los factores internos y externos en la gestión comercial de Convertidora Papelería Peña C.A.?
- ¿Qué herramientas y estrategias de marketing digital resultan más adecuadas para fortalecer la presencia, el posicionamiento y la competitividad en el entorno virtual?
- ¿Qué propuesta estratégica de comercialización digital optimizará las ventas al por mayor y menor, considerando la viabilidad técnica, económica y comercial de su aplicación?

Capítulo I: Marco Contextual

Marco Teórico

Comercialización mayorista y minorista en canales digitales

La comercialización mayorista y minorista en canales digitales representa una de las transformaciones más significativas en el ámbito del comercio contemporáneo, puesto que, se incorpora tecnologías digitales, plataformas en línea y estrategias de marketing automatizado, lo cual, ha permitido que tanto distribuidores como minoristas optimicen sus operaciones, reduzcan costos y amplíen su alcance geográfico. (Cai & Niu, 2023).

Proceso que, ha generado una convergencia entre los modelos B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer), donde, la eficiencia operativa se une a la experiencia del cliente, por lo que, la digitalización no solo ha modificado los canales de venta, sino también, las relaciones comerciales, la logística, la comunicación y la fidelización, estableciendo un entorno más competitivo, medible y global (Lee, 2024).

La comercialización en entornos digitales presenta características diferenciadas entre el ámbito mayorista (B2B) y el minorista (B2C), aunque ambos comparten el objetivo común de optimizar la experiencia del cliente y mejorar la eficiencia de los procesos comerciales, por lo que, dentro del comercio mayorista digital, las transacciones se realizan principalmente entre empresas, distribuidores o intermediarios, exigiendo una gestión racional orientada a la optimización de costos, tiempos y volúmenes de venta, el cual, se apoya en herramientas como plataformas B2B, marketplaces especializados, sistemas ERP y CRM corporativos, que permiten

automatizar los flujos de pedido, monitorear inventarios y fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo. (Cai & Niu, 2023).

Por su parte, el comercio minorista digital (B2C) se centra en la relación directa con el consumidor final, priorizando la experiencia de compra personalizada y la fidelización del cliente, por lo que, las empresas implementan: tiendas en línea, redes sociales, aplicaciones móviles y estrategias de email marketing para ofrecer una atención inmediata, interactiva y emocionalmente conectada con el usuario, siendo la decisión de compra más emocional, influido por la percepción de confianza digital, la reputación de la marca y la satisfacción del cliente (Lee, 2024).

Mientras que, el enfoque mayorista se caracteriza por la automatización comercial, la analítica predictiva y la logística inteligente, el comercio minorista se apoya en la creación de contenido personalizado, las promociones digitales y la atención omnicanal, con el fin de captar la atención del consumidor en distintos puntos de contacto (Evans, 2023), por lo que, la relación con el cliente, el modelo B2B tiende a ser colaborativo y de largo plazo, basado en la confianza y la continuidad del servicio; mientras que el modelo B2C privilegia una relación interactiva e inmediata, sustentada en la satisfacción instantánea y en la retroalimentación digital.

Canales digitales en la comercialización moderna

En la actualidad, los canales digitales se han convertido en el eje articulador de la comercialización moderna, transformando la manera en que las empresas conectan con sus clientes, gestionan sus procesos de venta y posicionan sus marcas, ya que, a diferencia de los canales tradicionales, los canales digitales permiten una interacción bidireccional, dinámica y personalizada, mediada por tecnologías de información y comunicación, facilitando las transacciones comerciales, sino que también optimizan

la recopilación de datos, la segmentación del público y la automatización de procesos clave (Ryan, 2023).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2024), más del 70% de las empresas en países en desarrollo ha incorporado al menos un canal digital dentro de su estrategia comercial, priorizando plataformas como sitios web, redes sociales, aplicaciones móviles, marketplaces y tiendas virtuales, respondiendo a la necesidad de mantener una presencia continua en el mercado global y a la posibilidad de llegar a consumidores ubicados en diferentes zonas geográficas sin los límites de la distribución física.

El auge del comercio electrónico y de la omni-canalidad ha redefinido los modelos de negocio tradicionales, impulsando la integración entre los canales online y offline, según Evans (2023), la omnicanalidad no solo implica diversificar los medios de contacto con el cliente, sino garantizar una experiencia coherente y fluida a lo largo de todos los puntos de interacción: redes sociales, plataformas de e-commerce, aplicaciones móviles y atención postventa, impulsando a las empresas a invertir en sistemas de: Customer Relationship Management (CRM), Enterprise Resource Planning (ERP) y analítica digital, que permiten administrar datos en tiempo real y ofrecer respuestas inmediatas a las necesidades del consumidor.

Los marketplaces digitales se han posicionado como uno de los canales más influyentes de la comercialización moderna, especialmente por su capacidad para integrar funciones de venta, logística y promoción en una sola plataforma, democratizando el acceso al mercado, permitiendo que pequeñas y medianas empresas participen activamente en la economía digital, resultando verdaderos ecosistemas comerciales, donde, convergen productores, distribuidores y consumidores bajo lógicas de colaboración y datos compartidos (Gensler, Böhm & Skiera, 2025).

Concepto y evolución del marketing digital

El marketing digital es el conjunto de enfoques, procesos y herramientas que emplean medios, datos y tecnología para alcanzar objetivos de mercadeo mediante experiencias interactivas a lo largo del recorrido del cliente, dentro de su definición contemporánea, se integra la orquestación de medios propios, pagados y ganados, sustentada en analítica de datos y automatización, para crear, entregar y comunicar valor de forma medible (Chaffey, 2025).

De acuerdo con la American Marketing Association (2025), el marketing digital es una transformación hacia la agilidad, ya no basta con lanzar campañas; hay que construir ecosistemas basados en datos. La clave está en la personalización y en los indicadores como el ROI y KPIs para que las empresas logren una optimización técnica que no solo impacta en los resultados comerciales, sino que redefine el vínculo con el cliente, consolidando una experiencia de usuario más coherente adaptativa y centrada en sus necesidades.

La evolución del marketing digital puede comprenderse a través de cuatro grandes etapas que reflejan la transición del entorno analógico hacia un ecosistema completamente interconectado y automatizado, por lo que, la primera etapa, correspondiente a finales de los años noventa e inicios de los 2000, estuvo marcada por la Web 1.0, caracterizada por la digitalización de contenidos estáticos, sitios web informativos tipo brochure y publicidad en banners, con un enfoque centrado en la visibilidad más que en la interacción, mientras que, la segunda etapa (2005–2015) dio paso a la Web 2.0, impulsada por la expansión de las redes sociales, el SEO/SEM y el mobile marketing, donde el usuario se convirtió en un agente activo dentro de la comunicación. (McKinsey & Company (2025)

Posteriormente, entre 2016 y 2020, emergió una tercera etapa marcada por la omnicanalidad y la integración de datos entre los puntos de contacto online y offline, lo que permitió diseñar journeys más fluidos y coherentes, dentro de este periodo, el marketing digital evolucionó de la simple promoción a la gestión integral de experiencias, basada en el conocimiento profundo del consumidor, finalmente, la cuarta etapa, vigente desde 2021, ha consolidado la Web 4.0 o inteligencia digital, en la cual las empresas transitan hacia plataformas y ecosistemas automatizados sustentados en inteligencia artificial, aprendizaje automático y análisis predictivo, lo que permite que, la segmentación avanzada, el diseño de creatividades dinámicas, el uso de recomendadores personalizados y la reconfiguración de la creación de valor, pasando “de productos a plataformas y servicios” (Gensler & Skiera, 2025).

Por otro lado, McKinsey & Company (2025) señala que esta evolución tecnológica ha transformado el comportamiento del consumidor, quien hoy interactúa de manera simultánea con múltiples canales, espera inmediatez en las respuestas y valora la coherencia entre la comunicación digital y la experiencia de marca, por tanto, se fundamenta en la capacidad de las organizaciones para interpretar los datos en tiempo real, generar experiencias personalizadas y sostener relaciones de largo plazo con sus clientes, consolidando así un modelo de comercialización más inteligente, sensible y adaptativo.

Marketing tradicional vs marketing digital

El marketing tradicional y el marketing digital representan dos enfoques que responden a distintas épocas y contextos tecnológicos, pero ambos comparten el propósito de atraer, retener y fidelizar clientes, donde, el primero se apoya en medios masivos unidireccionales como: televisión, radio, prensa o vallas publicitarias, el

segundo se desarrolla en entornos digitales interactivos, donde la comunicación es bidireccional y basada en datos. (Armstrong, 2022).

De acuerdo con Kotler & Setiawan (2021), el marketing tradicional prioriza la exposición del producto, mientras que, el digital se centra en la experiencia del usuario y la personalización de contenidos, misma que, ha sido acelerada por la digitalización global, que ha modificado los hábitos de consumo y obligado a las empresas a migrar hacia estrategias más medibles, segmentadas y adaptativas.

El marketing ha evolucionado de estrategias tradicionales centradas en medios masivos hacia entornos digitales interactivos, en el marketing tradicional, la comunicación era unidireccional, basada en medios como televisión, radio o prensa, donde el consumidor cumplía un rol pasivo, por tanto, las campañas eran generales, con segmentaciones amplias y poca personalización, además de altos costos operativos y resultados difíciles de medir, lo que limitaba su alcance principalmente a nivel local o regional (Kotler & Setiawan, 2021).

Por el contrario, el marketing digital emplea plataformas online como: sitios web, redes sociales, email marketing y marketplaces, las cuales permiten una comunicación bidireccional e inmediata, facilitando la interacción continua con el cliente. Gracias a la analítica web y los indicadores KPI y ROI, los resultados se pueden medir en tiempo real. Este modelo reduce costos, acelera la implementación y amplía el alcance global, permitiendo adaptar los contenidos a cada usuario mediante técnicas de segmentación y personalización basadas en datos (AbedRabbo, 2025).

Mientras el enfoque tradicional se centraba en la venta transaccional, el marketing digital busca la fidelización y la experiencia del usuario, convirtiendo al consumidor en un participante activo del proceso comercial, por tanto, la

comunicación ya no se limita a la difusión del mensaje, sino que fomenta la construcción de relaciones duraderas, flexibles y orientadas a la satisfacción del cliente (McKinsey & Company, 2025).

Principales teorías aplicadas al marketing digital

El marketing digital se sustenta en diversas teorías del comportamiento del consumidor, comunicación y valor, que han evolucionado para adaptarse al entorno tecnológico contemporáneo, ya que, permiten comprender los mecanismos mediante los cuales las empresas logran atraer, convertir y fidelizar a sus clientes en entornos digitales, lo que según Evans (2023) la transformación del marketing en la era digital responde a la necesidad de integrar la tecnología con la empatía humana, generando experiencias personalizadas y sostenibles.

Teoría del Valor Percibido: Sostiene que el consumidor evalúa los beneficios obtenidos frente a los costos asumidos al adquirir un producto o servicio. (Ryan, 2023).

- *Comportamiento del Consumidor:* Analiza las motivaciones y procesos de decisión que guían la compra, dentro del ámbito digital, este comportamiento se ve influido por variables como la inmediatez de la información, la opinión de otros usuarios y la personalización de contenidos (Solomon, 2022), donde, los algoritmos de recomendación y la analítica de datos permiten a las empresas anticipar las necesidades del consumidor y ofrecer soluciones ajustadas a sus preferencias. (Nguyen et al., 2022).
- Teoría de la Comunicación Integrada de Marketing (IMC): Proponer la coherencia de mensajes a través de todos los canales de contacto con el

consumidor, lo que, digitalmente se traduce en estrategias omnicanal donde el mensaje, la identidad y la experiencia son consistentes entre medios físicos y digitales (Cai et al., 2023), por lo que, la integración de: redes sociales, email marketing, sitios web y atención al cliente virtual contribuye a mantener una narrativa de marca sólida y continua.

Fundamento del marketing mayorista y minorista en entornos digitales

El marketing mayorista y minorista ha experimentado una transformación profunda con la incorporación de las tecnologías digitales, generando un nuevo ecosistema comercial donde la cadena de distribución se redefine en función de la inmediatez, la interacción y la personalización, por tanto, el marketing digital no solo actúa como canal de promoción, sino como un instrumento estratégico que conecta productores, intermediarios y consumidores en tiempo real (Kingsnorth, 2022).

El proceso de transformación digital ha redefinido profundamente las estrategias de comercialización en los sectores mayorista y minorista, generando nuevas dinámicas competitivas y modificando los hábitos de consumo a nivel global, donde, la revisión de estudios previos resulta fundamental para comprender las implicaciones del marketing digital en la gestión empresarial, la adopción tecnológica y la fidelización de clientes. (Armstrong, 2022).

El marketing mayorista digital se orienta principalmente a relaciones B2B (Business to Business), donde las empresas utilizan plataformas electrónicas y marketplaces especializados para gestionar sus operaciones comerciales, facilitando la negociación, el seguimiento de pedidos, la logística y la comunicación directa con los minoristas, reduciendo intermediarios y aumentando la transparencia del proceso (Cai et al., 2023).

Mientras que, el marketing minorista digital, asociado al modelo B2C (Business to Consumer), se centra en la relación directa con el consumidor final, enfoque, que se apoya en estrategias de fidelización digital, experiencia del cliente (UX/UI) y contenido interactivo, los cuales influyen directamente en la decisión de compra y en la percepción de valor de marca (Kotabe & Helsen, 2024).

El marketing mayorista y minorista en entornos digitales se fundamenta además en la integración tecnológica, a través de herramientas como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), la analítica web, el Big Data y los sistemas ERP han posibilitado que las empresas optimicen inventarios, controlen precios y predigan comportamientos de compra (Payne & Frow, 2021).

Componentes del marketing digital

El marketing digital se sustenta en una serie de componentes estratégicos que orientan la gestión comercial hacia la creación de valor y la satisfacción del cliente en entornos virtuales, componentes los cuales derivan de los modelos clásicos del marketing mix como: las 4P de McCarthy (producto, precio, plaza y promoción), sin embargo, han sido adaptados a las exigencias de la economía digital, dando paso a nuevas estructuras como: las 7P, las 4C y las 4E, que reflejan la evolución de la relación empresa–consumidor en el ecosistema tecnológico actual (Cedeño, 2024).

En el ámbito digital, el producto deja de ser únicamente un bien tangible y se transforma en una propuesta de valor integral, que incluye atributos como la facilidad de acceso, la experiencia de usuario (UX) y la sostenibilidad, por lo que, las entidades deben desarrollar ofertas flexibles y personalizadas, apoyadas en la innovación y la información del cliente, mientras que, el precio, por su parte, se convierte en un elemento dinámico que se ajusta en tiempo real a través de herramientas de analítica y

algoritmos predictivos, permitiendo estrategias como el pricing automatizado o descuentos personalizados según el comportamiento del consumidor (Cai et al., 2023).

- *Las 4P*: La plaza o distribución se redefine completamente en los entornos digitales, al priorizar la inmediatez y la accesibilidad, donde, los canales físicos son sustituidos o complementados por plataformas de comercio electrónico, redes sociales y marketplaces que permiten la compra desde cualquier lugar y momento, motivo por el cual, la logística digital, el servicio postventa y la gestión eficiente del inventario son factores determinantes para el éxito comercial (Andrade & Espinoza) y finalmente, la promoción adopta una forma interactiva y medible mediante estrategias como el SEO, el SEM, el marketing de contenidos, el inbound marketing y la publicidad programática, que buscan atraer, convertir y fidelizar clientes a través de mensajes personalizados y basados en datos.
- *Las 7P*: Incorpora tres elementos clave: personas, procesos y evidencia física, donde, las personas representan tanto al equipo interno como al cliente, enfatizando la importancia del capital humano en la experiencia digital, mientras que, los procesos garantizan la coherencia en la entrega del servicio y la optimización continua mediante la automatización, así también, la evidencia física se traduce en elementos tangibles de la marca, como: interfaz de la web, diseño del empaque o presentación del producto en plataformas digitales (Payne & Frow, 2021).
- *Las 4C*: Reformula el marketing desde la perspectiva del cliente: consumidor, costo, conveniencia y comunicación, siendo de especial relevancia al desplazar el énfasis del producto a la necesidad del cliente, del precio al costo percibido, de la plaza a la conveniencia digital, y de la promoción a la comunicación

bidireccional, por lo que, impulsa la creación de relaciones más auténticas y sostenibles entre las marcas y sus audiencias (Solomon, 2022).

- *Las 4E (Experiencia, Intercambio, Evangelismo y Cada lugar):* Sintetiza la lógica del marketing 5.0 descrita por Sánchez & Villacis (2021), puesto que, aquí el consumidor ya no busca solo comprar, sino vivir experiencias con valor emocional, participar en un intercambio recíproco con la marca, convertirse en su evangelizador digital y hacerlo desde cualquier lugar y dispositivo.

Por tanto, los componentes del marketing digital reflejan la transición de un modelo centrado en la oferta a uno centrado en el cliente, donde la interacción, la personalización y la medición constante determinan la eficacia de las estrategias comerciales.

Herramientas del marketing digital

Las herramientas del marketing digital constituyen el soporte operativo de toda estrategia comercial moderna, al permitir la planificación, ejecución y evaluación de acciones en entornos virtuales, revolucionando la forma en que las empresas interactúan con sus clientes, optimizando sus procesos de venta y midiendo el impacto de sus campañas.

Según Lee & Kym (2024) el desarrollo tecnológico y la automatización han convertido al marketing digital en un sistema inteligente, capaz de analizar comportamientos, personalizar contenidos y fortalecer la fidelización, por lo que, la selección adecuada de herramientas no solo incrementa la eficiencia comercial, sino, también mejora la experiencia del usuario y la rentabilidad empresarial, especialmente en compañías que operan tanto en el segmento mayorista como en el minorista.

En el comercio moderno, las herramientas digitales se han convertido en elementos fundamentales tanto para el marketing mayorista como para el minorista, ya que facilitan la comunicación, fortalecen la fidelización y optimizan los procesos comerciales. Entre las más utilizadas se encuentra el SEO (Search Engine Optimization), que mejora la visibilidad orgánica en motores mediante el uso estratégico de palabras clave y contenido relevante. Su correcta aplicación incrementa el tráfico web y potencia el posicionamiento de marca (Kingsnorth, 2022).

El SEM (Search Engine Marketing) complementa esta estrategia al promover productos y servicios a través de anuncios pagados en plataformas como Google Ads, generando resultados inmediatos y medibles, así también, el Social Media Marketing (SMM) se ha consolidado como una herramienta fundamental para gestionar la presencia digital y la reputación corporativa mediante la creación de comunidades activas en redes como Facebook, Instagram o TikTok, donde la interacción con el usuario se convierte en un factor clave para el engagement (Ryan, 2023).

Mientras que, los sistemas de Customer Relationship Management (CRM) gestionan la información de los clientes y permiten diseñar estrategias de retención más efectivas, por tanto, el marketing de contenidos se orienta a crear y distribuir materiales de valor (blogs, videos, infografías o storytelling) que posicionan a la empresa como referente en su sector y aumentan su autoridad digital.

Marco Conceptual

Consumidor digital

El consumidor digital es aquel individuo que utiliza plataformas tecnológicas para informarse, comparar y adquirir productos o servicios, el cual, a diferencia del consumidor tradicional, este busca inmediatez, personalización y confianza en sus

interacciones con las marcas, donde, Strauss (2021), señala que el consumidor digital participa activamente en la creación de valor, influyendo en la reputación de las empresas mediante sus opiniones y experiencias compartidas en redes sociales y comunidades virtuales.

Fidelización del cliente

La fidelización del cliente consiste en el conjunto de estrategias orientadas a mantener una relación estable y duradera entre la empresa y el consumidor, fomentando su satisfacción, confianza y recompra, apoyado en herramientas como: automatización del marketing, programas de lealtad y personalización de contenidos (Payne & Frow, 2021).

Posicionamiento digital

El posicionamiento digital es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor dentro del entorno virtual, resultado de su presencia, reputación y relevancia en línea, mismo que, se construye mediante estrategias de: SEO, branding, contenido y redes sociales que refuerzan la identidad corporativa y la diferenciación (Armstrong, 2022).

Marco Referencial

A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2024), en su informe Digital Economy Outlook 2024, destaca que más del 70% de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en economías emergentes han incorporado algún tipo de estrategia digital, principalmente mediante la creación de tiendas en línea, la automatización de procesos de venta y la gestión de redes sociales, en este contexto, el estudio sostiene que la digitalización ha impulsado un crecimiento promedio del 28% en las ventas de las empresas que integran

plataformas electrónicas, evidenciando que los canales digitales son actualmente un componente esencial del comercio global.

De manera complementaria, Gensler, et al (2025), en su publicación *An Emerging Future for Digital Marketing: From Products to Platforms and Ecosystems* en el *Journal of Business Research*, sostienen que, las empresas han pasado de modelos de marketing centrados en productos a ecosistemas digitales basados en plataformas, lo que, implica una nueva lógica de valor, en la cual las organizaciones no solo comercializan bienes o servicios, sino también experiencias y datos que fortalecen la relación con el consumidor, puesto que, los autores afirman que las compañías que adoptan una visión data-driven logran incrementar en un 40% su capacidad de retención de clientes y en un 25% su retorno sobre la inversión (ROI), reforzando la idea de que la digitalización no solo mejora los resultados económicos, sino también la sostenibilidad y la interacción relacional en el entorno empresarial.

En el contexto latinoamericano, Turban et al. (2024) en su obra *Electronic Commerce 2024: A Managerial and Social Networks Perspective*, señalan que el comercio electrónico en la región ha tenido un crecimiento acelerado del 30 % anual, impulsado principalmente por la expansión de los marketplaces y la mayor confianza de los consumidores en los medios de pago digitales, donde, América Latina se posiciona como una de las regiones con mayor potencial de digitalización, especialmente en los sectores minoristas y de distribución, debido a su creciente adopción de soluciones logísticas integradas, apoyado por el autor Evans (2023), en su libro *The Digital Transformation of Marketing and Commerce*, destaca que las empresas latinoamericanas están migrando de modelos de venta tradicionales a estrategias híbridas que combinan canales físicos y digitales, con el fin de reducir costos operativos y ampliar su cobertura comercial.

A nivel nacional, Sánchez & Villacís (2023) realizaron un estudio que tuvo como objetivo investigar la transformación digital y marketing en las PYMES ecuatorianas, donde analizaron 120 empresas en Quito y Guayaquil, en este contexto, los resultados muestran que la digitalización no se limita al uso de redes sociales, sino que implica la adopción de tecnologías de gestión como: CRM, ERP y plataformas de automatización, por lo que, las empresas que implementaron estas herramientas reportaron un aumento del 35% en su facturación y una mejora del 50% en su interacción con clientes, concluyendo que el marketing digital se ha convertido en un pilar estratégico para la sostenibilidad de las PYMES ecuatorianas, al facilitar el posicionamiento y la fidelización en entornos altamente competitivos.

Asimismo, Andrade & Espinoza (2022), llevaron a cabo una investigación para determinar las estrategias digitales que se deben poner en práctica para el fortalecimiento del comercio minorista ecuatoriano; destacan que el comercio minorista en Ecuador ha experimentado un proceso de reconversión, impulsado por el auge del e-commerce y las redes sociales, afirmando que la pandemia de COVID-19 fue un punto de inflexión que obligó a los pequeños comerciantes a adoptar herramientas digitales para mantener su actividad económica, dentro de su investigación, el 64% de los empresarios reconoció haber mejorado su posicionamiento y el reconocimiento de marca gracias al uso de redes sociales y plataformas de venta digital, consolidando la tendencia hacia la digitalización del comercio minorista ecuatoriano.

En el ámbito local, Cedeño (2024) se enfocó en el estudio de las estrategias de marketing digital para las empresas distribuidoras de Guayaquil; en esta investigación se analizó el impacto del marketing digital en empresas mayoristas, evidenciando que las organizaciones que adoptaron estrategias de contenido digital, campañas

segmentadas y servicios de atención virtual incrementaron su volumen de ventas en un 45%, además determinaron que las plataformas más efectivas para el sector son Facebook, Instagram y WhatsApp Business, por su bajo costo y alto alcance, concluyendo que las empresas guayaquileñas que invierten en marketing digital presentan una mayor fidelización de clientes y mejor percepción de marca, frente a aquellas que mantienen métodos tradicionales de venta.

Capítulo II: Análisis del Entorno Análisis Externo

El análisis externo permite identificar las condiciones del entorno que influyen en la comercialización al por mayor (B2B) y al por menor (B2C) mediante canales digitales, considerando que la competitividad en el entorno virtual depende tanto del comportamiento del consumidor como de factores regulatorios, tecnológicos y de rivalidad sectorial que están fuera del control directo de Convertidora Papelería Peña C.A. (Johnson et al., 2023).

Análisis PESTA

Político-legal. En Ecuador, la comercialización digital debe sostenerse sobre prácticas de cumplimiento vinculadas a la emisión y control de comprobantes, dado que, la venta online incrementa el volumen de transacciones y la trazabilidad requerida de ventas a consumidor final y ventas a clientes empresariales, puesto que, la normativa reciente refuerza la gestión de comprobantes electrónicos, al precisar plazos y mecanismos de anulación y corrección mediante notas de crédito cuando corresponde, lo que obliga a estandarizar procesos internos como: pedido, confirmación, facturación y devolución para reducir reprocesos y contingencias (SRI, 2025).

Además, la adopción de canales digitales obliga a las empresas ecuatorianas a fortalecer sus sistemas de gestión tributaria, ya que el SRI ha incrementado los mecanismos de control basados en cruces automáticos de información entre facturación electrónica, declaraciones y reportes de ventas.

Asimismo, el crecimiento del comercio electrónico en Ecuador demanda que las organizaciones implementen políticas internas claras para la gestión de devoluciones, reclamos y cancelaciones, ya que estos procesos impactan directamente

en la emisión de notas de crédito y en la conciliación tributaria mensual. La normativa vigente exige que las correcciones se realicen dentro de plazos específicos y bajo justificaciones documentadas, lo que obliga a las empresas a capacitar a su personal, automatizar flujos de aprobación y establecer controles que minimicen errores humanos. En este contexto, la estandarización de procesos no solo reduce contingencias fiscales, sino que también mejora la eficiencia operativa y la confianza del consumidor en los canales digitales.

Económico. El mercado digital ecuatoriano muestra una dinámica que vuelve estratégicas las acciones de posicionamiento y conversión en línea, dado que, para el 2024 se registraron 465 millones de transacciones digitales y 81,1 millones correspondieron a comercio electrónico; además, el valor del e-commerce con medios bancarizados se reportó en USD 4.618 millones, con estimaciones de cierre de facturación superiores al considerar otras formas de pago (UEES & CECE, 2025).

Social. La adopción digital es un habilitador directo del canal, en honor a que, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) reporta que en julio de 2024 el 77,2% de la población de 5 años y más utilizó internet, lo cual explica por qué el consumidor compara opciones, exige rapidez y prefiere experiencias de compra simples, especialmente en categorías de compra frecuente o reposición como: útiles, suministros, papel y afines. (INEC, 2024).

Tecnológico. La infraestructura tecnológica compuesta por: plataformas, analítica, automatización y pagos ha acelerado modelos de compra omnicanal donde redes sociales, mensajería, marketplaces y tiendas online conviven en un mismo recorrido del cliente, en dicho, escenario, la ventaja competitiva no se limita a “estar en digital”, sino a medir y optimizar adquisición, conversión y retención mediante datos y herramientas de gestión comercial (UNCTAD, 2024).

Ambiental. En sectores ligados a papel y suministros, la sostenibilidad se convierte en un componente reputacional y, en algunos segmentos, en criterio de compra como: preferencia por productos reciclados o prácticas de circularidad, mientras que, a nivel internacional, se destaca la transición hacia enfoques de circularidad en pulpa y papel a través de la recuperación de fibras, reciclaje y eficiencia, lo que puede influir en el portafolio, en la comunicación digital y en el tipo de alianzas con proveedores (UNECE/FAO, 2024).

Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores. En la comercialización digital de papelería y suministros, la rivalidad tiende a intensificarse porque el consumidor compara precios y tiempos de entrega con facilidad, y porque la oferta puede provenir tanto de papelerías tradicionales como de vendedores en redes, marketplaces y distribuidores con catálogos digitales, puesto que, en mercados de baja diferenciación, la rivalidad se desplaza de “producto” a “servicio”: disponibilidad real, velocidad, atención y garantías (Grant, 2021).

Poder de negociación de los compradores. El poder del comprador aumenta en canales digitales, ya que existen alternativas inmediatas y la decisión se toma con base en señales de confianza como: reputación, reseñas, claridad del precio/stock y cumplimiento logístico, por lo que, en el B2B, el comprador añade exigencias de continuidad de abastecimiento, condiciones comerciales y facturación ordenada, por lo que la empresa debe segmentar su propuesta de valor entre B2C (conveniencia y experiencia) y B2B (eficiencia y relación) (Kotler et al., 2021).

Poder de negociación de los proveedores. El poder del comprador crece en canales digitales, ya que van a existir alternativas rápidas y la decisión se toma con base en señales de confianza como: reseñas, claridad del precio/stock y logística, por lo que, en el B2B, el comprador añade exigencias de continuidad de abastecimiento, condiciones comerciales y facturación ordenada, por lo que la empresa debe segmentar su propuesta de valor entre B2C (conveniencia y experiencia) y B2B (eficiencia y relación) (Kotler et al., 2021).

Amenaza de nuevos entrantes. La digitalización reduce barreras de entrada: nuevos vendedores pueden ofrecer productos similares mediante redes sociales o marketplaces sin gran infraestructura, sin embargo, sostener la competitividad exige capacidades que no todos los entrantes logran consolidar: gestión de inventario, cumplimiento, servicio y logística, lo que abre espacio para que Convertidora Papelería Peña C.A. se diferencie por confiabilidad operativa y experiencia consistente (Saunders et al., 2023).

Amenaza de productos sustitutos. Los sustitutos se presentan de dos formas: (1) sustitución funcional compuesto por: digitalización de procesos que reduce consumo de papel en ciertos segmentos corporativos y (2) sustitución competitiva a través de: alternativas genéricas, combos “todo en uno”, o proveedores que integran entrega inmediata y precios agresivos, dentro de este entorno, la respuesta estratégica suele centrarse en especialización por segmento, bundles, fidelización y servicio postventa que reduzca el incentivo a cambiar de proveedor (OECD, 2024).

Estudio del sector y delimitación del mercado objetivo (B2B/B2C) en canales digitales

El estudio del sector, dentro de una investigación orientada a “determinar estrategias de comercialización” en canales digitales, cumple una función concreta: describir cómo compete y se comporta el mercado como: condiciones, actores, dinámicas, para que la delimitación del mercado objetivo no sea una suposición, sino una decisión sustentada, ya que, en un entorno de transformación digital, la competencia se intensifica porque los clientes comparan opciones con facilidad y porque la digitalización abre oportunidades, pero también exige capacidades como: catálogo, datos, servicio, logística y confianza) para sostener la venta y la recompra. (OECD, 2024).

En Ecuador, el sector comercio se caracteriza por una alta dispersión de unidades económicas y por un peso notable de microempresas, puesto que, el Registro Estadístico de Empresas (REEM) evidencia que en 2024 la microempresa concentra la mayor participación en el tejido empresarial (92,2%), lo cual es relevante para Convertidora Papelería Peña C.A. porque una parte importante del mercado mayorista (B2B) está compuesto precisamente por pequeños negocios que compran para abastecerse o revender. (INEC, 2024).

En paralelo, los resultados principales del REEM también muestran el dinamismo del sector comercio en ventas, lo que refuerza la necesidad de competir con criterios de eficiencia y propuesta de valor, especialmente cuando el canal digital vuelve más transparente el precio y la disponibilidad. (INEC, 2024).

En cuanto al canal digital, el comercio electrónico en Ecuador registra magnitudes que confirman que ya no es un canal “secundario”, puesto que, la séptima

medición del estudio de comercio electrónico (CECE–UEES) reporta para 2024 81,1 millones de transacciones de e-commerce dentro de un total de 465 millones de transacciones digitales, y un valor estimado para e-commerce de USD 4.618 millones, con una facturación de cierre superior al considerar otras formas de pago, lo que, presiona a las empresas tradicionales a profesionalizar su presencia digital, a no solo publicar, sino vender, atender y cumplir si desean sostener competitividad. (UEES & CECE, 2025).

Con base en lo anterior, el mercado objetivo B2C para Convertidora Papelería Peña C.A. puede delimitarse operativamente como: personas que residen en el área de influencia comercial priorizada como Guayaquil y sus alrededores en una fase inicial, con necesidad recurrente o estacional de productos y que, al menos, usan internet como medio de búsqueda, consulta o comunicación para comprar, dicha, delimitación es coherente con el crecimiento del e-commerce y con el hecho de que el consumidor digital valora señales de confianza y cumplimiento a través de: información clara, disponibilidad, respuesta y entrega, variables que luego se deben medir en la encuesta y contrastar con la capacidad real de la empresa. (UEES & CECE, 2025).

Por su parte, el mercado objetivo B2B se delimita como: micro y pequeñas empresas, instituciones o negocios que requieren abastecimiento por volumen o reposición como: papelerías, librerías, bazares, oficinas, centros educativos y emprendimientos, y que pueden canalizar pedidos mediante medios digitales como: mensajería, correo, redes, catálogos digitales o plataformas, dicha, delimitación está respaldada por dos hechos: (1) el peso estructural de microempresas en el país, y (2) la evidencia internacional de que la digitalización permite a las MIPYMES mejorar desempeño y competir mejor, aunque persisten brechas de capacidades y recursos que las empresas proveedoras deben considerar. (INEC, 2024)

Perfil del Consumidor

El perfil del consumidor digital relevante para Convertidora Papelería Peña C.A. se entiende como un cliente que busca conveniencia, claridad y rapidez, y que evalúa confianza a través de señales visibles como: información completa, precio transparente, disponibilidad, respuesta rápida y cumplimiento, por lo que, en el contexto del estudio, la alta proporción de uso de internet en Ecuador respalda que el proceso de compra incluya búsqueda y comparación en línea aun cuando la transacción final se cierre por mensajería o canal asistido (INEC, 2024).

En el segmento B2B, el “consumidor” suele ser un responsable de compras que privilegia eficiencia conformado por: precio por volumen, abastecimiento continuo, facturación/condiciones y valora la reducción de fricción: catálogo digital actualizado, pedidos repetibles y comunicación directa para resolver disponibilidad y tiempos, mientras que, en el segmento B2C, pesa más la experiencia, manifestado a través de: promociones, rapidez, facilidad y confianza, por lo que el contenido como: fotos con precio, combos, reseñas y políticas claras influye directamente en la conversión y la recompra (Kotler et al., 2021).

Análisis Interno

El análisis interno permite identificar fortalezas y debilidades propias de Convertidora Papelería Peña C.A. para competir en la comercialización digital B2B (mayorista) y B2C (minorista), y convertir ese diagnóstico en líneas de acción concretas, por lo que, a nivel metodológico, es recomendable integrar DAFO + CAME + Cadena de Valor, porque el DAFO describe la situación, el CAME traduce el diagnóstico en estrategias y la cadena de valor muestra en qué actividades se crea valor para el cliente. (Nogueira et al., 2024).

Análisis DAFO

El DAFO se construye diferenciando factores internos como: Fortalezas y Debilidades de factores externos como: Oportunidades y Amenazas, por lo que, para este estudio, el enfoque se centra en la capacidad real de la empresa para atraer, convertir y fidelizar clientes mediante canales digitales, tanto en ventas por volumen (B2B) como en ventas unitarias o por combos (B2C). (Cadena, 2023).

Tabla 1 *Matriz DAFO*

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	<p>FO – Potenciar para crecer</p> <p>1) Apalancar portafolio y abastecimiento para crear <i>combos</i> y líneas de reposición (B2C) y paquetes por volumen (B2B).</p> <p>2) Convertir experiencia comercial en “venta asistida” digital (WhatsApp/CRM): rapidez de cotización, asesoría y cierres recurrentes.</p> <p>3) Crear diferenciación por cumplimiento (stock real + entrega + postventa), elevando confianza y recompra.</p>	<p>FA – Defender competitividad</p> <p>1) Diferenciar por servicio (respuesta, tiempos, políticas claras) para competir cuando el precio es transparente.</p> <p>2) Blindar reputación digital: fichas claras, pruebas de cumplimiento, atención postventa y gestión de reclamos.</p> <p>3) Consolidar relaciones B2B con acuerdos de reposición y condiciones (facturación, crédito/beneficios por volumen).</p>
Debilidades (D)	<p>DO – Corregir para aprovechar</p> <p>1) Estandarizar catálogo digital (SKU, fotos, precio, stock, tiempos) para facilitar conversión.</p> <p>2) Implementar medición mínima: métricas de canal, embudo y retención.</p> <p>3) Formalizar logística de pedidos: picking/packing, control de inventario, rutas y SLA de entrega.</p>	<p>DA – Reducir riesgos críticos</p> <p>1) Evitar ventas “sin sistema”: minimizar quiebres de stock, demoras y errores de pedido.</p> <p>2) Reducir dependencia de un solo canal: diversificar</p> <p>3) Preparar protocolos de seguridad y pagos/confirmación para disminuir desconfianza del cliente.</p>

Análisis CAME

El CAME (Corregir–Afrontar–Mantener–Explotar) traduce el DAFO en estrategias accionables, evitando que el diagnóstico se quede “descriptivo”, siendo especialmente útil cuando la organización necesita priorizar mejoras operativas para sostener una estrategia digital como: estandarizar catálogo y pedidos antes de invertir fuerte en pauta. (Nogueira et al., 2024).

Tabla 2 *Matriz CAME*

	Análisis interno	Análisis externo
Factores negativos	Corregir (D) 1) Catálogo digital: estructura por categoría, fichas, precios y disponibilidad. 2) Proceso comercial: guión de atención, tiempos máximos de respuesta y plantillas de cotización (B2B). 3) Operación: control de inventario y verificación previa al despacho.	Afrontar (A) 1) Competencia por precio: diferenciar por cumplimiento y experiencia. 2) Saturación digital: contenido útil (listas por uso, kits, reposición) para destacar. 3) Riesgo reputacional: políticas claras (entrega, cambios/devoluciones) y evidencia de confianza.
Factores positivos	Mantener (F) 1) Relación con clientes recurrentes y ventas por volumen. 2) Portafolio y conocimiento del cliente (qué rota y cuándo). 3) Capacidad de servicio y respuesta (convertirla en estándar medible).	Explotar (O) 1) Crecimiento de transacciones digitales: captación y recompra. 2) Canales conversacionales: WhatsApp como canal de cierre acompañado de fidelización. 3) Segmentación dual: B2B (reposición) y B2C (kits/estacionalidad).

Cadena de Valor

La cadena de valor permite ubicar en qué actividades se genera ventaja competitiva y dónde se producen fallas que el cliente percibe como: buena publicidad, pero mala entrega, ya que, en la lógica de Porter, las actividades primarias incluyen logística, operaciones, marketing/ventas y servicio; y las de apoyo incluyen tecnología, RR.HH., compras e infraestructura. (Harvard Business School Online, 2020).

Tabla 3 *Cadena de valor*

Actividades primarias	Cómo se “digitaliza” en CPP	Indicadores internos sugeridos
Logística de entrada	gestión de inventario, codificación SKU, rotación, reposición	Quiebres de stock, rotación, exactitud de inventario
Operaciones	Armado de pedidos (picking/packing), control de calidad, preparación para despacho	% errores de pedido, tiempo de preparación, devoluciones
Logística de salida	Entregas, rutas, tiempos prometidos, confirmación de recepción	OTIF (entrega completa y a tiempo), reclamos por entrega
Marketing y ventas	Catálogo digital, redes, WhatsApp, marketplace/tienda, cotización B2B	Tasa de respuesta, conversión, ticket promedio, recompra
Servicio	Postventa, garantías, cambios, soporte a compras recurrentes B2B	NPS/satisfacción, tiempos de resolución, recompra

Actividad De La Empresa

Convertidora Papelería Peña C.A., conocida comercialmente como Peñapapel, es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización mayorista y minorista de artículos de papelería, suministros de oficina, útiles escolares y productos complementarios, puesto que, su actividad económica principal, registrada bajo el RUC 0992756675001, corresponde a la venta al por menor de artículos de papelería como lápices, bolígrafos, papel, entre otros, en establecimientos especializados, lo que la posiciona dentro del sector comercial de bienes de consumo recurrente.

Además de su oferta de productos, Peñapapel se distingue por brindar servicios de valor agregado como: servicio a domicilio a nivel nacional, asesoría en procesos gráficos e impresión para clientes del sector papelero y la facilidad de crédito y financiamiento para la adquisición de productos, evidenciando una orientación a la clientela basada en la confianza y la satisfacción integral.

En términos funcionales, la empresa desarrolla una actividad mixta, que combina la venta al por mayor (B2B), dirigida a instituciones educativas, empresas e

imprentas, y la venta al por menor (B2C), enfocada en consumidores individuales a través de su división comercial Suministros Peñaca, dualidad que le permite mantener una estructura flexible capaz de atender grandes volúmenes de distribución sin descuidar la atención personalizada, por cuanto, la digitalización de estos procesos representa actualmente una oportunidad estratégica para optimizar la gestión comercial y ampliar su cobertura mediante canales digitales de venta y comunicación, alineándose con las tendencias globales del comercio electrónico y el marketing digital.

Misión y Visión

La misión y la visión de una empresa representan el núcleo de su identidad institucional y orientan su accionar estratégico. En el caso de Convertidora Papelería Peña C.A. (Peñapapel), ambos elementos constituyen la base de su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la mejora continua dentro del sector papelerero y de suministros en Ecuador.

Misión: Brindar al cliente soluciones en abastecimiento de materias primas, impresión y comunicación gráfica, que generen alta rentabilidad y valor agregado a socios y colaboradores, mejorando los procesos para ser amigables con el medio ambiente, asegurando la calidad e integralidad de las operaciones y generando impactos positivos sobre nuestros grupos de interés.

La misión de la empresa establece su razón de ser y su propósito central, el cual se enfoca en brindar soluciones integrales en abastecimiento de materias primas, impresión y comunicación gráfica, generando alta rentabilidad y valor agregado para sus socios, colaboradores y clientes, además de reflejar una cultura empresarial orientada al servicio, la eficiencia y la innovación.

Visión: Posicionarnos como una compañía sostenible del sector papelerero y de empaque, convirtiéndonos en un aliado para nuestros clientes, siendo competitivo y reconocido por ello.

La visión de Convertidora Papelería Peña C.A. expresa el horizonte hacia el cual la empresa dirige sus esfuerzos, proyectándose hacia un modelo empresarial moderno, caracterizado por la implementación de procesos eficientes, la adopción de tecnologías emergentes y el fortalecimiento del talento humano como eje del crecimiento organizacional

Descripción de Portafolio Actual de Productos o Servicios

El portafolio actual de Convertidora Papelería Peña C.A. (Peñapapel) refleja su consolidación como una empresa integral del sector papelerero y de suministros en Ecuador, capaz de atender de forma simultánea los segmentos mayorista y minorista, al combinar una amplia gama de productos físicos con servicios complementarios de valor agregado, diseñados para satisfacer las necesidades tanto del consumidor final como de las empresas, instituciones educativas y oficinas corporativas

Dentro de su línea de productos, Peñapapel comercializa artículos de papelería, oficina, escolares y de uso institucional, distribuidos bajo su división Suministros Peñaca, incluyendo productos esenciales como cuadernos, papel bond, carpetas, lápices, bolígrafos, resaltadores, engrapadoras, correctores, insumos de impresión y otros materiales complementarios que cubren los requerimientos de estudiantes, docentes, oficinistas y diseñadores gráficos, complementado con líneas especializadas en suministros de computación, como: tintas, tóner, accesorios tecnológicos y periféricos.

Asimismo, la compañía ha diversificado su portafolio con productos de línea blanca, artículos plásticos, desechables y de limpieza, con el fin de satisfacer la demanda de hogares, instituciones y oficinas que requieren soluciones integrales de abastecimiento, permitiendo a la empresa mantener una oferta estable frente a la estacionalidad del mercado escolar y corporativo, garantizando un flujo comercial constante durante todo el año

En cuanto a sus servicios, Peñapapel ha incorporado soluciones orientadas a fortalecer la relación con sus clientes y diferenciarse de la competencia, destacándose los siguientes:

- La empresa ofrece entrega a domicilio a nivel nacional, garantizando cobertura logística en todas las provincias y mejorando la satisfacción del cliente mediante un servicio ágil y confiable.
- Brinda asesoría en procesos gráficos e impresión dirigida a clientes del sector editorial, imprentas y talleres de diseño, proporcionando acompañamiento técnico para optimizar la calidad de sus productos.
- Crédito y financiamiento para la adquisición de productos, una política que favorece la fidelización de clientes corporativos y mayoristas al otorgar flexibilidad en sus operaciones de compra.

El portafolio actual de la compañía, por tanto, no se limita a la distribución de productos físicos, sino que se apoya en un modelo de negocio enfocado en la calidad del servicio, la innovación y la sostenibilidad, integración de bienes tangibles y servicios complementarios que refleja una visión moderna del comercio, donde el valor percibido por el cliente depende tanto de la diversidad del catálogo como de la eficiencia y empatía en la atención.

Diagnóstico

El diagnóstico constituye una síntesis analítica de los resultados obtenidos en el estudio del mercado, el análisis del entorno externo y la evaluación interna de la empresa, con el propósito de identificar la situación real de Convertidora Papelería Peña C.A. frente a la comercialización al por mayor y al por menor mediante canales digitales, lo que, a diferencia de un plan de negocios, este diagnóstico no busca proyectar financieramente el crecimiento de la empresa, sino comprender las condiciones que facilitan o limitan la adopción efectiva de estrategias de marketing digital, en coherencia con los objetivos planteados en la investigación (Hernández et al., 2022).

Desde la perspectiva del entorno, se evidencia que el mercado ecuatoriano presenta condiciones favorables para la comercialización digital, por lo que, el uso generalizado de internet por parte de la población, así como el crecimiento sostenido del comercio electrónico en el país, confirman que los canales digitales se han integrado de manera progresiva en los procesos de búsqueda, comparación y compra de productos, incluso en categorías tradicionales como papelería y suministros de oficina (INEC, 2024), sin embargo, este mismo contexto incrementa la presión competitiva, dado que los consumidores tienen acceso a múltiples oferentes, comparan precios con facilidad y esperan respuestas rápidas, información clara y cumplimiento en la entrega.

En relación con el comportamiento del consumidor, los resultados del estudio de mercado permiten identificar un cliente que sí utiliza canales digitales, pero que aún combina la compra online con prácticas tradicionales, tanto en el segmento minorista (B2C) como en el mayorista (B2B), la decisión de compra está fuertemente influenciada por factores como el precio, la disponibilidad del producto, la rapidez de

respuesta y la confianza en el proveedor, lo que, implica que la presencia digital, por sí sola, no garantiza competitividad; es necesario que la empresa logre integrar atención, catálogo, stock y logística en un proceso coherente que reduzca la percepción de riesgo y fomente la recompra (Chaffey & Ellis, 2022).

Desde el análisis interno, se observa que Convertidora Papelería Peña C.A. cuenta con un portafolio de productos que responde a necesidades de consumo recurrente, tanto para clientes finales como para clientes empresariales, lo que representa una base favorable para el desarrollo de la comercialización digital, no obstante, el diagnóstico también revela que la efectividad de los canales digitales depende de la capacidad operativa y organizacional de la empresa para gestionar dichos canales.

En este sentido, el diagnóstico permite concluir que la principal brecha no se encuentra en la ausencia de demanda digital, sino en la necesidad de optimizar la gestión comercial para responder de forma consistente a las expectativas del mercado, por lo que, para el segmento B2C, la brecha se manifiesta en la experiencia de compra digital, donde la simplicidad del proceso y la confianza resultan determinantes, mientras que, para el segmento B2B, la brecha se relaciona con la formalización del proceso comercial digital, especialmente en lo referente a cotizaciones, condiciones por volumen, facturación y abastecimiento continuo (Kotler & Setiawan, 2021).

En consecuencia, el diagnóstico evidencia que Convertidora Papelería Peña C.A. se encuentra en una posición intermedia de madurez digital, dado que, dispone de productos y conocimiento del mercado, pero requiere fortalecer la integración entre marketing digital y operación comercial para mejorar su posicionamiento y competitividad, escenario que, justifica la necesidad de definir estrategias de comercialización digital diferenciadas para los segmentos mayorista y minorista,

orientadas no solo a aumentar la visibilidad de la empresa, sino a optimizar los procesos internos que sostienen la conversión, la satisfacción del cliente y la fidelización.

Matriz de Crecimiento de Ansoff

La matriz de crecimiento de Ansoff es una herramienta estratégica que permite analizar las alternativas de crecimiento de una organización a partir de la relación entre los productos/servicios que ofrece y los mercados a los que se dirige, dentro del contexto de esta investigación, su aplicación no persigue fines de proyección financiera, sino que funciona como un instrumento de diagnóstico y priorización estratégica, orientado a determinar qué tipos de estrategias de comercialización digital resultan más coherentes con la realidad interna de Convertidora Papelería Peña C.A. y con las condiciones del mercado mayorista y minorista identificadas (Johnson et al., 2023).

De acuerdo con el diagnóstico previo, la empresa no parte de un escenario de creación de nuevos negocios, sino de la necesidad de optimizar y fortalecer la comercialización digital de su portafolio actual, tanto para clientes B2C como B2B, en este sentido, la matriz de Ansoff permite identificar qué cuadrantes representan oportunidades viables de crecimiento y cuáles implican mayores niveles de riesgo organizacional.

Tabla 4 *Matriz de Crecimiento de Ansoff aplicada a Convertidora Papelería Peña C.A.*

	Mercados actuales	Mercados nuevos
Productos actuales	Penetración de mercado • Incrementar la frecuencia de compra y la recompra mediante canales digitales.	Desarrollo de mercado • Captar nuevos segmentos de clientes a través de canales digitales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el uso de WhatsApp Business y redes sociales como canales de venta asistida. • Implementar promociones digitales, combos y recordatorios de reposición. • Diferenciar la propuesta B2C (conveniencia y rapidez) y B2B (precio por volumen y continuidad). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cobertura geográfica mediante pedidos online y entregas programadas. • Incorporar clientes institucionales y pequeños negocios que aún no compran digitalmente.
Productos nuevos	<p>Desarrollo de producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar kits y paquetes digitales (escolares, oficina, institucionales). • Ofrecer presentaciones o combos adaptados a compra por volumen. • Incorporar servicios complementarios (pedidos recurrentes, abastecimiento programado). 	<p>Diversificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar nuevas líneas o servicios no tradicionales. • Explorar nuevos mercados con productos distintos al giro principal. • Estrategia de alto riesgo, no prioritaria en el corto plazo.

El desarrollo de producto se identifica como una estrategia complementaria, viable en la medida en que la empresa consolide previamente sus procesos de comercialización digital, puesto que, la creación de kits, combos o servicios de reposición responde directamente a las necesidades detectadas en el estudio de mercado, especialmente en clientes B2B que demandan soluciones prácticas y continuidad de abastecimiento.

Por el contrario, la diversificación representa la alternativa de mayor riesgo, ya que implica incursionar en nuevos productos y nuevos mercados simultáneamente, dado que, el diagnóstico evidencia la necesidad de fortalecer primero la gestión comercial digital y la integración operativa, este cuadrante no se considera prioritario dentro del alcance de la presente investigación, sino como una posibilidad de largo plazo.

Mapa Estratégico de Objetivos

El mapa estratégico de objetivos constituye una herramienta de alineación que permite traducir el diagnóstico estratégico y las decisiones definidas en la matriz de crecimiento de Ansoff en objetivos concretos y coherentes, articulados bajo una lógica causa–efecto, ya que, su finalidad, en el contexto de esta investigación, no es establecer metas financieras propias de un plan de negocios, sino ordenar las prioridades estratégicas que deben guiar la comercialización digital mayorista (B2B) y minorista (B2C) de Convertidora Papelería Peña C.A., asegurando coherencia entre clientes, procesos internos, capacidades organizacionales y resultados comerciales (Kaplan & Norton, 2020).

Este enfoque resulta pertinente porque la comercialización digital no depende únicamente de la visibilidad en línea, sino de la integración entre personas, procesos y tecnología, puesto que, el mapa estratégico permite identificar cómo el fortalecimiento de capacidades internas, impacta en la eficiencia de los procesos comerciales, mejora la experiencia del cliente y, finalmente, contribuye al cumplimiento del objetivo general de la investigación: determinar estrategias de comercialización digital que mejoren la competitividad de la empresa (Johnson et al., 2023).

Tabla 5 *Mapa Estratégico de Objetivos para la Comercialización Digital de Convertidora Papelería Peña C.A.*

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores (KPIs)	Enfoque B2B / B2C
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer las competencias digitales del personal comercial y operativo	% de personal capacitado en ventas digitales; nivel de uso de herramientas digitales	B2B: manejo de cotizaciones y pedidos por volumen B2C: atención rápida y manejo de consultas
	Mejorar la gestión de información	Actualización de bases de datos; uso	B2B: historial de compras y condiciones B2C:

	comercial y de clientes	de registros de clientes	datos para recompra y promociones
Procesos internos	Estandarizar el proceso de comercialización digital (consulta-venta-entrega)	Tiempo promedio de respuesta; tasa de conversión digital	B2B: claridad en cotización y facturación B2C: simplicidad del proceso de compra
	Optimizar la gestión de inventario y despacho para pedidos digitales	Nivel de cumplimiento en entregas; reducción de reclamos	Ambos segmentos: confiabilidad y continuidad
Cliente	Incrementar la confianza y satisfacción del cliente en canales digitales	Nivel de satisfacción; número de clientes recurrentes	B2B: relación comercial estable B2C: experiencia positiva de compra
	Fortalecer la fidelización y recompra mediante canales digitales	Tasa de recompra; participación de clientes frecuentes	B2B: abastecimiento recurrente B2C: compras periódicas y estacionales
Resultados comerciales	Incrementar la participación de los canales digitales en las ventas totales	% de ventas generadas por canales digitales	B2B y B2C diferenciados por tipo de cliente
	Mejorar la competitividad comercial de la empresa en el entorno digital	Crecimiento sostenido de las ventas digitales; estabilidad del margen	Ambos segmentos, con enfoque en sostenibilidad comercial

El mapa estratégico evidencia que la competitividad digital de Convertidora Papelería Peña C.A. depende de una secuencia lógica de objetivos, en primer lugar, es necesario fortalecer el aprendizaje y las capacidades internas, ya que el personal y la gestión de información constituyen la base para una comercialización digital eficiente, mientras que, en segundo lugar, la estandarización de los procesos internos permite reducir errores, mejorar tiempos de respuesta y asegurar el cumplimiento de entregas, factores críticos para generar confianza en el entorno digital.

A partir de procesos más sólidos, la empresa puede mejorar la experiencia del cliente, incrementar la satisfacción y fomentar la fidelización, tanto en el segmento

B2C donde, prima la conveniencia y la rapidez, como en el segmento B2B donde, se valoran la formalidad, la continuidad de abastecimiento y las condiciones comerciales, finalmente, esta cadena de valor se refleja en mejores resultados comerciales, medidos no solo en crecimiento de ventas digitales, sino en una mayor competitividad y sostenibilidad de la gestión comercial.

El presente capítulo permitió analizar de manera integral el entorno, el mercado y la situación interna de Convertidora Papelería Peña C.A., con el fin de comprender las condiciones reales que inciden en la comercialización al por mayor y al por menor a través de canales digitales, puesto que, a partir del estudio de mercado y del análisis externo, se evidencia que el contexto ecuatoriano presenta un escenario favorable para el desarrollo de estrategias de comercialización digital, caracterizado por un uso extendido de internet y un crecimiento sostenido del comercio electrónico, no obstante, este mismo entorno incrementa la presión competitiva, ya que los consumidores y clientes empresariales cuentan con múltiples alternativas y comparan precios, tiempos de entrega y niveles de servicio antes de tomar una decisión de compra.

En relación con el comportamiento del consumidor, los resultados del estudio muestran que tanto el segmento minorista (B2C) como el mayorista (B2B) utilizan los canales digitales como parte de su proceso de compra, aunque con expectativas diferenciadas, dado que, mientras el cliente B2C prioriza la conveniencia, la rapidez y la confianza en la experiencia digital, el cliente B2B valora principalmente la continuidad de abastecimiento, las condiciones comerciales y la formalidad del proceso, dicho hallazgo confirma la necesidad de diseñar estrategias de comercialización digital diferenciadas por segmento, evitando enfoques homogéneos que no respondan a las particularidades de cada tipo de cliente.

El análisis interno permitió identificar que Convertidora Papelería Peña C.A. dispone de una base favorable para la comercialización digital, sustentada en su portafolio de productos de consumo recurrente y en su experiencia comercial, sin embargo, el diagnóstico también evidencia brechas internas relacionadas con la estandarización de procesos, la gestión del catálogo digital, el control del inventario, la rapidez de atención y la medición del desempeño de los canales digitales, dichas brechas limitan la efectividad de la presencia digital y condicionan la capacidad de la empresa para convertir consultas en ventas sostenidas y en fidelización del cliente.

A partir de la integración del análisis externo e interno, la matriz de crecimiento de Ansoff permitió determinar que las estrategias más coherentes con la situación actual de la empresa corresponden a la penetración de mercado y al desarrollo de mercado, basadas en el portafolio actual y orientadas a incrementar la recompra, la fidelización y la captación de nuevos clientes mediante canales digitales, por tanto, el desarrollo de producto se identifica como una estrategia complementaria, viable una vez fortalecidos los procesos internos, mientras que la diversificación se considera una alternativa de mayor riesgo y no prioritaria dentro del alcance del presente estudio.

Finalmente, el mapa estratégico de objetivos permitió estructurar una visión clara de la estrategia de comercialización digital, alineando las capacidades internas, los procesos operativos, la experiencia del cliente y los resultados comerciales, dicho enfoque confirma que la competitividad digital de Convertidora Papelería Peña C.A. no depende únicamente de la adopción de herramientas tecnológicas, sino de la articulación coherente entre personas, procesos y tecnología.

Capítulo III: Metodología de la Investigación Población y Muestra

Población

En esta investigación, la población se entiende como el universo de unidades de análisis sobre el que se pretende inferir resultados; en el caso de Convertidora Papelería Peña C.A., ese universo se compone principalmente por (i) compradores finales (B2C) y (ii) clientes empresariales (B2B) que interactúan o pueden interactuar con la comercialización mediante canales digitales.

En primer lugar, para delimitar la población de consumidores (B2C), el estudio se enfoca en la ciudad de Guayaquil como mercado inicial, ya que, el Censo 2022 reporta 4.391.923 habitantes en Guayas (INEC, 2023), de este modo, al considerar que el fenómeno que se analiza es la compra y relación comercial en entornos digitales, es pertinente aproximar el universo potencial de consumidores conectados, ya que, a nivel nacional, el INEC reporta que 77,2% de las personas utiliza internet (julio 2024), lo que permite estimar que en Guayas existirían $\approx 3,39$ millones de potenciales consumidores con acceso y uso de internet, dicha estimación es propia a partir de (INEC, 2023); (INEC, 2024), aproximación que, es útil para justificar que el mercado digital es lo suficientemente amplio como para sostener una estrategia de captación y fidelización online.

En segundo lugar, para la población empresarial (B2B), el Registro Estadístico de Empresas y Establecimientos (REEM) reporta 1.073.524 empresas activas en Ecuador en 2024, así también, la estructura empresarial muestra un predominio de microempresas (92,2%), mientras que, las empresas grandes representan una proporción muy pequeña (0,5%), aunque concentran una parte importante del empleo (INEC, 2025), contexto el cual, es clave para la tesis, porque sugiere que una parte

significativa del mercado B2B como: tiendas, negocios, distribuidores y clientes institucionales pequeños, requiere estrategias digitales más simples, medibles y escalables, acordes con capacidades operativas típicas de micro y pequeñas empresas.

Tabla 6 *Distribución de empresas activas en Ecuador según tamaño*

Tamaño de la empresa	# Empresas	# Empleados
Grande	5.367	1.345.598
Mediana (A+B)	16.102	486.646
Pequeña	61.190	451.464
Microempresa	990.865	647.880
Total	1.073.524	2.931.588

Nota. Adaptado del REEM 2024 (INEC, 2025). Los valores por tamaño se obtienen de las distribuciones porcentuales publicadas por INEC y su aplicación al total nacional (cálculo propio con base en INEC, 2025).

En consecuencia, para fines del estudio, esta estructura justifica que la estrategia digital debe priorizar canales simples y de alta adopción (por ejemplo, catálogo digital, WhatsApp Business, atención rápida, y mecanismos claros de pedido y despacho), además de segmentar adecuadamente entre clientes de volumen (B2B) y consumidor final (B2C), ya que las necesidades y expectativas de ambos grupos difieren en la práctica (OECD, 2024).

Muestra

Para realizar el levantamiento de información por medio de la encuesta, la muestra utilizada fue de 63 clientes B2B que constaban en la base de datos de la empresa como clientes activos durante el período de ejecución de esta investigación de mercado. Esta delimitación se realiza para que, de esta manera, pueda responder al objetivo del presente trabajo de titulación con relación a la determinación de las estrategias de comercialización a través de canales digitales para la empresa Convertidora Papelería Peña C.A.

Técnicas de Recolección de Datos

Para el desarrollo del estudio de mercado de Convertidora Papelería Peña C.A., se aplicarán técnicas de recolección de datos primarias con el fin de obtener información suficiente, válida y pertinente para comprender el comportamiento del consumidor y del mercado en canales digitales, y sustentar la propuesta estratégica de marketing, en honor a que, las fuentes primarias permiten captar información directa del público objetivo. (Malhotra, 2020).

Como técnica principal de recolección de datos primarios se utilizará la encuesta estructurada, por ser un instrumento adecuado para levantar información cuantificable sobre hábitos de compra, frecuencia, preferencias de canal, percepción de marca y factores que influyen en la decisión de compra, dicha técnica resulta especialmente útil en estudios de mercado porque permite estandarizar respuestas, facilitar comparaciones y realizar inferencias a partir de una muestra definida, generando evidencia para tomar decisiones comerciales con base empírica (Hair & Brunsveld, 2020), en este contexto, la encuesta será aplicada a 63 clientes mayoristas de manera digital por Google Forms, lo cual se alinea con el objeto del estudio, ya que permite evaluar directamente el comportamiento del consumidor en un entorno virtual (Kumar, 2021).

¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?

Menos de 1 año

De 1 a 3 años

De 4 a 8 años

De 9 a 12 años

Más de 12 años

De las siguientes categorías de productos, ¿Cuáles demanda con mayor frecuencia?

Suministros de oficina

Papelería

Envases plásticos/biodegradables

Aseo institucional

Servicio de conversión de bobinas de papel

Cuando haga el Google Forms que marque dos o 3 que se pueda elegir cualquier opción.

¿Cuál es la frecuencia de tiempo en la cual realiza la demanda de estos productos?

Diariamente

Quincenalmente

Mensualmente

Trimestralmente

¿Cuál es el valor promedio en cada pedido que realiza?

\$100 - \$200

\$300 - \$400

\$500 - \$1000

Más de \$1000

¿Cuál es el canal principal que le gustaría utilizar para realizar la reposición de su mercadería?

- Visitar el local
- WhatsApp
- Marketplace Facebook
- Instagram
- TikTok
- X (Twitter)
- Telegram
- Correo electrónico.
- Plataforma Web
- Llamada telefónica.

Al momento de realizar un pedido de reposición para su negocio, ¿cuál es el factor más importante para usted? (Seleccione uno)

- Rapidez
 - Stock
 - Precio
 - Asesoría.
 - Crédito
 - Otros: _____
-

Bloque 2: Necesidades de estrategias digitales.

Califique las siguientes afirmaciones respecto al uso del canal digital de una empresa de comercialización al por mayor:

La información de precios mostrada en el canal digital es clara y no genera confusiones al momento de pagar.

Totalmente en desacuerdo () — En desacuerdo () — Ni en desacuerdo, ni de acuerdo () — De acuerdo () — Totalmente de acuerdo ()

El canal digital ofrece información confiable sobre la disponibilidad real del stock.

Totalmente en desacuerdo () — En desacuerdo () — Ni en desacuerdo, ni de acuerdo () — De acuerdo () — Totalmente de acuerdo ()

Los canales digitales cumplen con sus expectativas sobre cómo debería ser la atención y el servicio

Totalmente en desacuerdo () — En desacuerdo () — Ni en desacuerdo, ni de acuerdo () — De acuerdo () — Totalmente de acuerdo ()

6. Realizar un pedido por el canal digital le toma menos tiempo que hacerlo en el local físico o por teléfono.

Totalmente en desacuerdo () — En desacuerdo () — Ni en desacuerdo, ni de acuerdo () — De acuerdo () — Totalmente de acuerdo ()

Las fotos del catálogo digital son suficientes para tomar una decisión de compra sin tener que ver el producto físico.

Totalmente en desacuerdo () — En desacuerdo () — Ni en desacuerdo, ni de acuerdo () — De acuerdo () — Totalmente de acuerdo ()

La atención o soporte recibido a través de medios digitales (WhatsApp/Chat) ante un reclamo o duda es efectiva.

Totalmente en desacuerdo () — En desacuerdo () — Ni en desacuerdo, ni de acuerdo () — De acuerdo () — Totalmente de acuerdo ()

Bloque 3: Detección de Mejoras y Funcionalidades

¿Cuál es el principal motivo por el que NO usaría (o dejaría de usar) el canal digital para sus pedidos mayoristas?

- Proceso de compra muy largo o complicado.
- Falta de trato personalizado / Negociación de precios.
- Desconfianza en que llegue el pedido correcto.
- La plataforma técnica falla o es lenta.
- No permite condiciones de pago a crédito.

Otro: _____

Para mejorar su experiencia de compra B2B, ¿qué funcionalidad considera URGENTE implementar en un canal digital?

- Visualización de stock en tiempo real.
- Historial de pedidos anteriores para "repetir compra" con un clic.
- Descarga automática de facturas y estados de cuenta.
- Seguimiento (tracking) del despacho en tiempo real.
- Posibilidad de cargar pedidos masivos (ej. vía Excel).

Otro: _____

Estaría dispuesto a migrar el 100% de sus pedidos al canal digital si este le ofreciera beneficios exclusivos

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni es desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

Existe alguna herramienta digital que utilicen otros proveedores y que le gustaría que nosotros incorporáramos para facilitar su compra

Todo lo que quiero saber en catalogo promociones precios canales y que sea de la necesidad y como puedo preguntar para saber que quiere el cliente B2B, preguntas orientadas al cliente en el entorno digital.

Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados

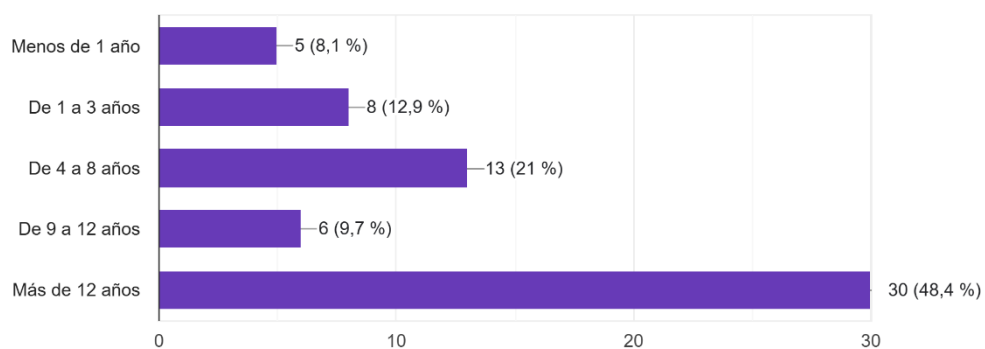
A continuación, se presenta los resultados de la encuesta realizado a los consumidores.

Figura 1

Percepción de los clientes mayoristas sobre la antigüedad de Convertidora Peñapapel Peña C.A.

¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado?

62 respuestas



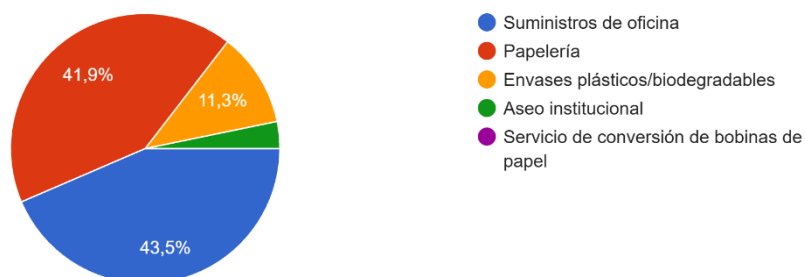
La Figura 1 ilustra el nivel de conocimiento que poseen las empresas encuestadas respecto a los años de trayectoria de Convertidora Peñapapel Peña C.A. en el mercado.

Figura 2

Frecuencia de demanda por categorías de productos

De las siguientes categorías de productos, ¿Cuáles demanda con mayor frecuencia?

62 respuestas



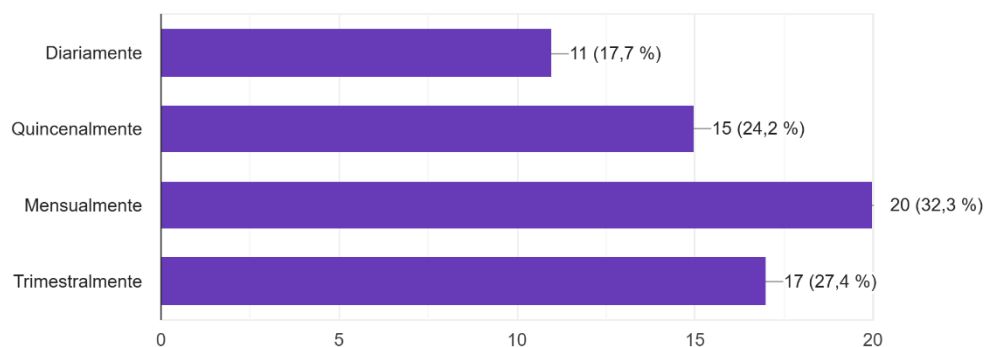
La Figura 2 representa la distribución porcentual de las categorías de productos solicitados con mayor frecuencia por los clientes. Se evidencia una mayor concentración en artículos de oficina y productos de papelería.

Figura 3

Frecuencia de reposición de inventario por parte de los clientes mayoristas

¿Cuál es la frecuencia de tiempo en la cual realiza la demanda de estos productos?

62 respuestas



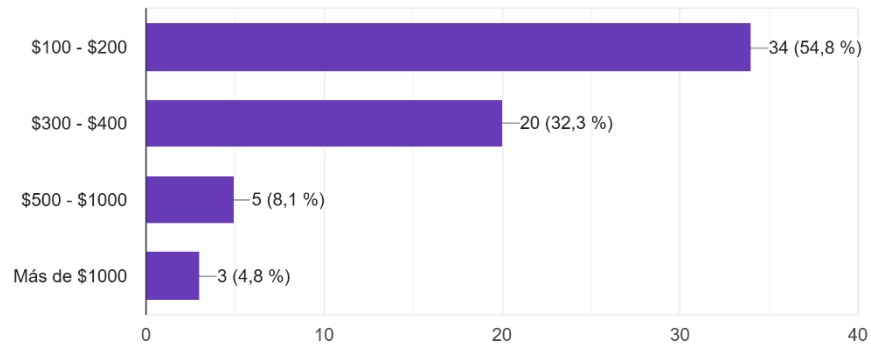
La Figura 3 ilustra la frecuencia con la que los clientes mayoristas realizan sus pedidos de abastecimiento. Se observa una diferenciación entre compras de altas rotación y pedidos orientados a la planificación de inventarios.

Figura 4

Valor promedio de inversión por pedido realizado por clientes mayoristas

¿Cuál es el valor promedio en cada pedido que realiza?

62 respuestas



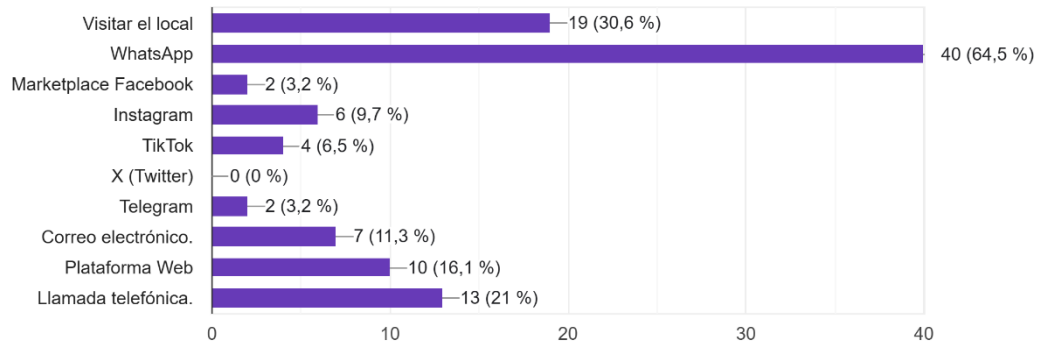
La Figura 4 se evidencia como se distribuye el gasto promedio por orden de compra. Los datos reflejan que los montos más frecuentes se ubican entre \$100 y \$400, lo cual permite inferir que la dinámica comercial se sostiene principalmente en la repetición de pedidos y no en operaciones individuales de alto valor económico.

Figura 5

Canal digital con mayor confianza

¿Cuál es el canal principal que le gustaría utilizar para realizar la reposición de su mercadería?

62 respuestas



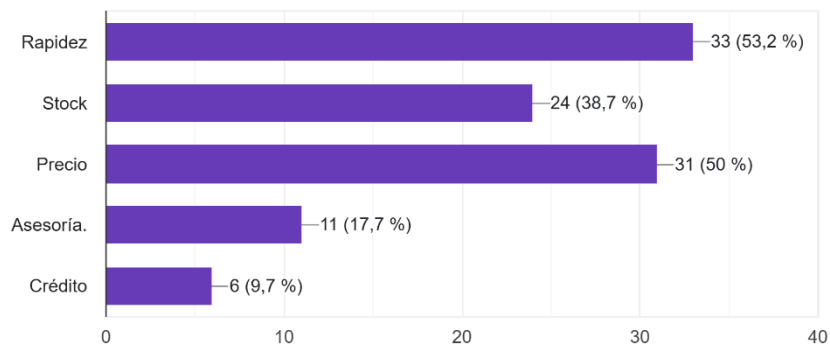
La Figura 5 muestra los canales de comunicación que los clientes utilizan con mayor frecuencia para realizar sus pedidos. Los resultados indican una preferencia marcada por las plataformas de mensajería instantánea frente a los medios tradicionales o la atención presencial. Cabe señalar que, al haber permitido respuestas múltiples, los porcentajes presentados no totalizan el 100%.

Figura 6

Factor decisivo en compra digital

Al momento de realizar un pedido de reposición para su negocio, ¿cuál es el factor más importante para usted?

62 respuestas

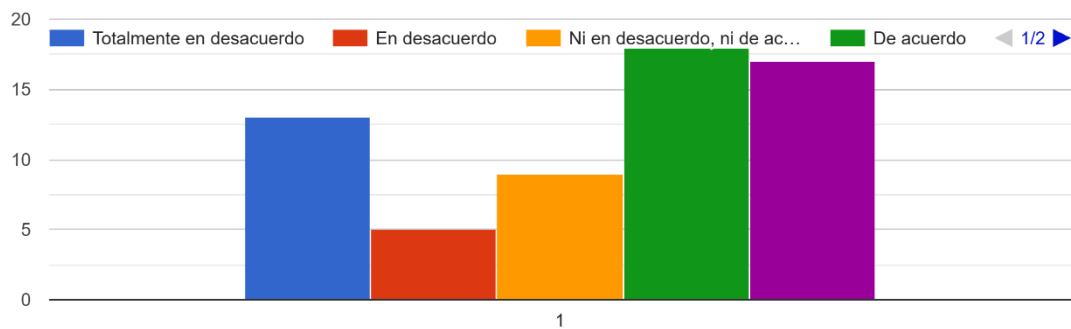


La Figura 6 organiza los principales factores que los clientes toman en cuenta al momento de efectuar sus pedidos. Entre los aspectos más relevantes sobresalen la rapidez en la entrega y la competitividad de los precios, los cuales se consolidan como pilares clave de la propuesta de valor.

Figura 7

Percepción de los clientes sobre la claridad de los precios mostrados en los canales digitales.

Bloque 2: Necesidades de estrategias digitales. 1. La información de precios mostrada en el canal digital es clara y no genera confusiones al momento de pagar.

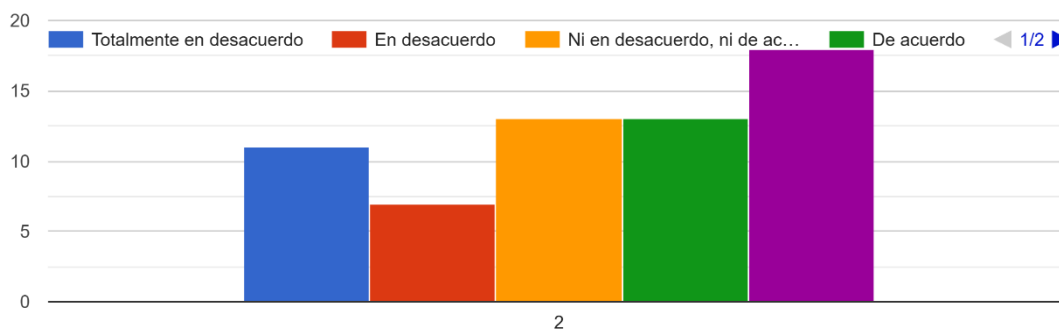


La Figura 7 exponen el grado de conformidad de los participantes en relación con la claridad de la información de precio publicada en los canales digitales de la empresa. A partir de la escala de Likert empleada, se identifica una marcada polarización entre quienes perciben la información como adecuada y aquellos que manifiestan insatisfacción.

Figura 8

Percepción de los clientes sobre la confiabilidad de la información de stock en canales digitales.

2. El canal digital ofrece información confiable sobre la disponibilidad real del stock.

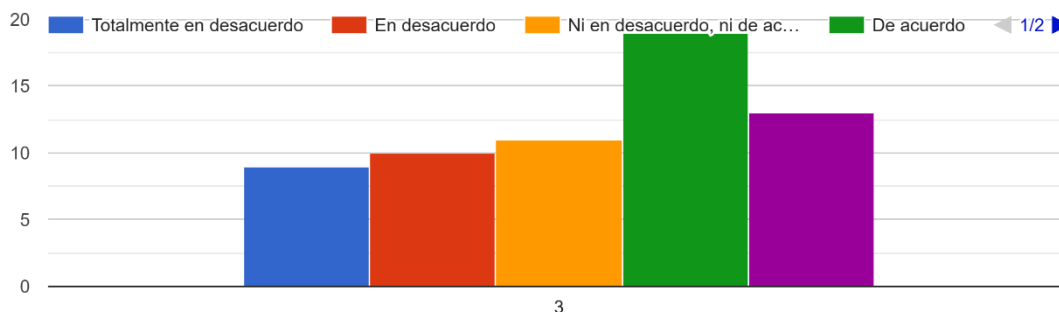


La Figura 8 ilustra el grado de confianza que tiene los clientes respecto a la veracidad del stock mostrado en las plataformas digitales de la empresa. Se observa una división significativa, donde la mitad de la muestra no percibe la información de inventario como totalmente confiable.

Figura 9

Nivel de satisfacción del cliente respecto al cumplimiento de expectativas en la atención digital.

3. Los canales digitales cumplen con sus expectativas sobre cómo debería ser la atención y el servicio.



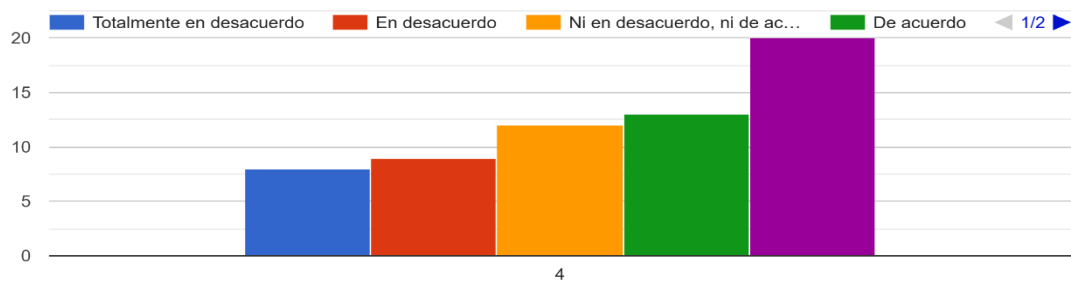
En la Figura 9 se la evaluación global del servicio recibido a través de los medios digitales. Se evidencia que, aunque existe una base de usuarios satisfechos,

cerca de la mitad de la cartera de clientes considera que la atención actual no alcanza el estándar esperado.

Figura 10

Canal Digital vs Canal Tradicional

4. Realizar un pedido por el canal digital le toma menos tiempo que hacerlo en el local físico o por teléfono.

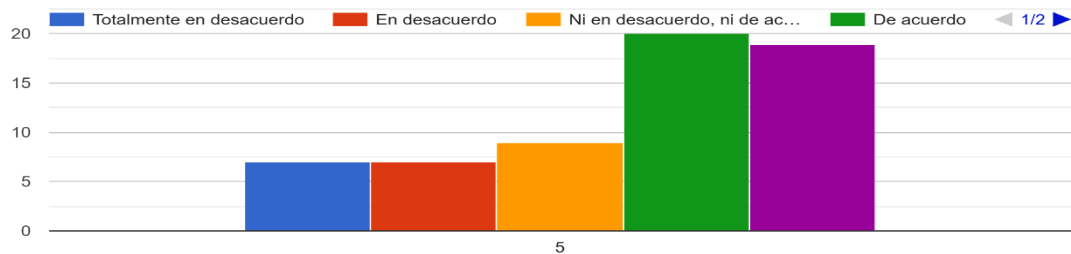


En la Figura 10 ilustra la opinión de los clientes respecto a la agilidad del canal digital en comparación con la atención presencial o telefónica. Aunque predomina una percepción positiva de ahorro de tiempo, persiste un segmento significativo de usuarios que no experimenta dicha ventaja operativa.

Figura 11

Percepción de la efectividad del soporte y resolución de dudas a través de canales digitales

5. La atención o soporte recibido a través de medios digitales (WhatsApp/Chat) ante un reclamo o duda es efectiva.



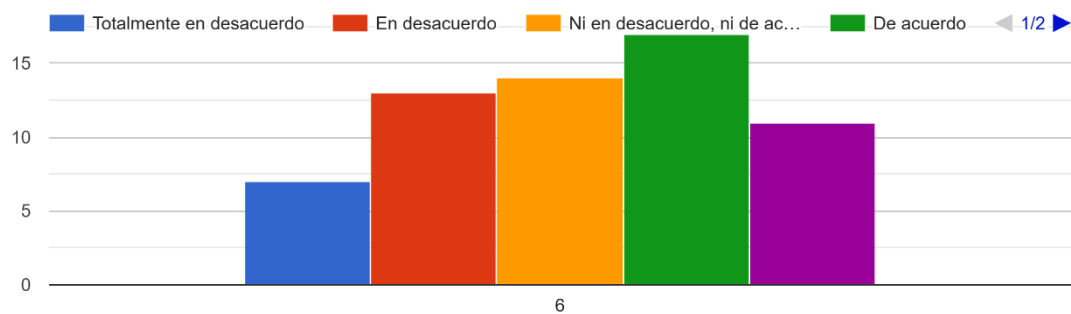
En la Figura 11 recoge la percepción de los clientes respecto a la capacidad de la empresa para atender reclamos o consultar específicas a través de WhatsApp o chat.

A diferencia de los elementos atención relacionados con la información, el servicio de postventa presenta una valoración predominantemente favorable.

Figura 12

Percepción sobre la suficiencia de las fotografías del catálogo digital para la decisión de compra.

6. Las fotos del catálogo digital son suficientes para tomar una decisión de compra sin tener que ver el producto físico.

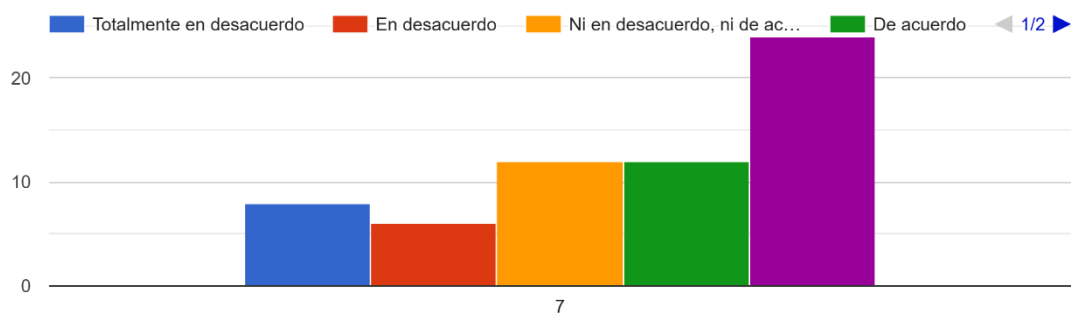


La Figura 12 ilustra si el material visual actual permite al cliente prescindir de la inspección física del producto. Los resultados muestran una opinión dividida: mientras un segmento valida las fotos actuales, la mayoría de los encuestados expresa dudas o insatisfacción, lo que sugiere que el contenido visual no es lo suficientemente detallado para sustituir la experiencia tangible.

Figura 13

Disposición de los clientes mayoristas a migrar la totalidad de sus pedidos al canal digital mediante incentivos.

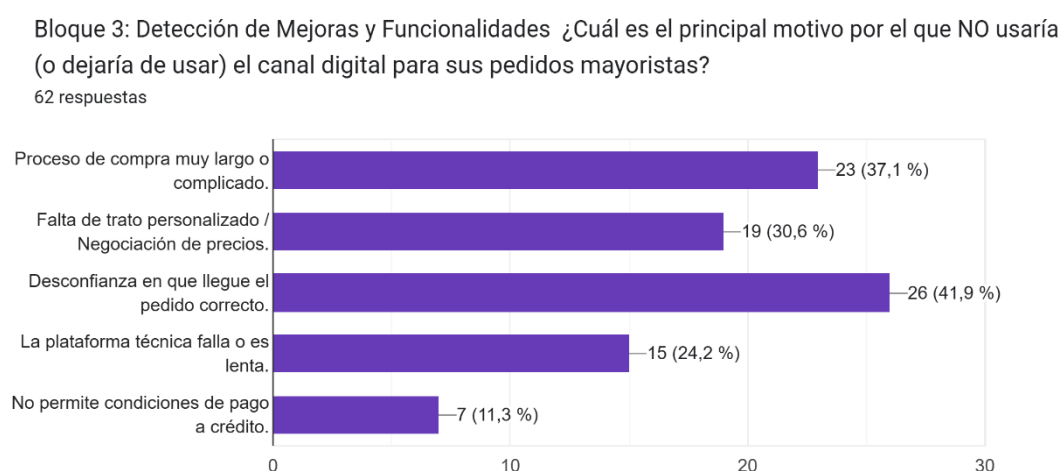
7. Estaría dispuesto a migrar el 100% de sus pedidos al canal digital si este le ofreciera beneficios exclusivos.



La Figura 13 analiza la factibilidad de una adopción digital integral. Los hallazgos muestran una marcada disposición al cambio, ya que la mayoría de los encuestados expresan una postura favorable hacia la digitalización completa de sus procesos de compra, condicionada a la existencia de incentivos o beneficios diferenciados que compensan el reemplazo de los métodos tradicionales.

Figura 14

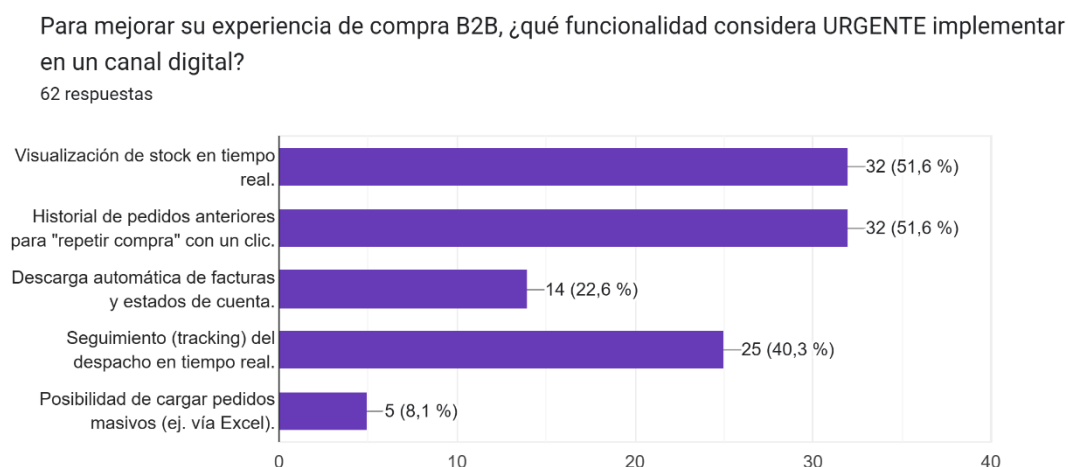
Principales barreras que motivarían el abandono o no uso del canal digital para pedidos mayoristas.



La Figura 14 jerarquiza los factores disuasorios que impiden la adopción plena del canal digital. Se identifica que la incertidumbre sobre la exactitud del pedido y la complejidad operativa son los mayores obstáculos percibidos por los clientes. Al ser una pregunta de selección múltiple, los porcentajes superan el 100%.

Figura 15

Funcionalidades prioritarias que los clientes requieren con urgencia en la implementación de canal digital.



Finalmente, la Figura 15 jerarquiza las herramientas tecnológicas que los clientes consideran indispensables para mejorar su experiencia de comprar B2B. Se observa un empate técnico en la primera posición entre la visualización de stock y la función de “repetir compra”, lo que define las prioridades de desarrollo de la plataforma.

Entrevistador: ¿Qué te motiva a usar un servicio digital nuevo?

Ana: Principalmente la facilidad. Si veo que me va a ahorrar tiempo y que no es complicado, lo pruebo. También me influye mucho que mis amigos lo recomienden o que vea buenas reseñas.

Entrevistador: ¿Qué te genera la idea de un servicio que unifique pagos, compras y soporte?

Ana: Me parece súper práctico. Tener todo en un solo lugar me evitaría estar saltando entre apps. Pero tiene que ser muy intuitivo. Si me hace perder tiempo tratando de entender cómo funciona, lo abandono.

Entrevistador: ¿Qué te frenaría a usarlo?

Ana: Que sea lento o que se trabe. Eso me desespera. También me preocupa la seguridad. Si no veo claro cómo protegen mis datos, no lo uso.

Entrevistador: ¿Qué esperas de un servicio digital ideal?

Ana: Que sea simple, rápido y que no me haga pensar demasiado. Que todo esté claro desde el inicio. Y que si tengo un problema, el soporte responda rápido.

Capítulo IV: Propuesta de Estrategias de Comercialización Digital

Lineamientos estratégicos de la comercialización digital

Los lineamientos estratégicos de la comercialización digital para Convertidora Papelería Peña C.A. se definen como el marco orientador que articula las decisiones y acciones de marketing digital con la realidad operativa de la empresa y con el comportamiento del mercado identificado en el diagnóstico, su propósito no es describir acciones aisladas, sino establecer criterios claros y coherentes que guíen la gestión comercial digital tanto en el segmento minorista (B2C) como en el mayorista (B2B), asegurando consistencia, viabilidad y alineación con los objetivos de la investigación.

En primer lugar, la estrategia de comercialización digital debe concebirse bajo un enfoque centrado en el cliente, reconociendo que los procesos de compra han cambiado y que los canales digitales forman parte del recorrido habitual del consumidor y del comprador empresarial, por lo que, la empresa debe priorizar la comprensión de las necesidades, expectativas y fricciones de cada segmento, diferenciando claramente entre el cliente B2C, el cual, está orientado a conveniencia, rapidez y confianza y el cliente B2B, mismo que, está orientado a continuidad de abastecimiento, condiciones comerciales y formalidad, dicha diferenciación estratégica resulta clave para evitar propuestas homogéneas que reduzcan la efectividad del canal digital (Kotler et al., 2021).

Como segundo lineamiento, la comercialización digital debe desarrollarse bajo un principio de integración entre marketing y operación, por tanto, la experiencia digital del cliente no se limita a la publicación de contenidos o a la captación de consultas, sino que se extiende a la capacidad de la empresa para responder

oportunamente, confirmar disponibilidad, procesar pedidos y cumplir con la entrega, en este contexto, los canales digitales deben operar de manera articulada con el control de inventario, la preparación de pedidos y la atención postventa, ya que cualquier incoherencia entre lo prometido y lo entregado afecta directamente la confianza y la recompra (Chaffey & Ellis, 2022).

Un tercer lineamiento estratégico se relaciona con la priorización de la venta asistida digital como modelo predominante de comercialización, lo que, de acuerdo con el diagnóstico, los canales conversacionales cumplen un rol central en el proceso de compra, tanto para clientes finales como para clientes empresariales, en consecuencia, la estrategia digital debe fortalecer estos canales como espacios de atención personalizada, cotización y cierre, apoyándose en catálogos digitales claros y en mensajes estandarizados que faciliten la toma de decisión, sin descartar una evolución progresiva hacia formatos más automatizados conforme aumente la madurez digital de la empresa (Tuten & Solomon, 2021).

Asimismo, se establece como lineamiento estratégico la orientación a la fidelización y a la recompra, especialmente relevante en un sector caracterizado por productos de consumo recurrente, de este modo, la comercialización digital no debe enfocarse únicamente en atraer nuevos clientes, sino en construir relaciones sostenidas mediante recordatorios de reposición, promociones segmentadas, atención postventa y beneficios para clientes frecuentes, bajo, este enfoque resulta especialmente pertinente en el segmento B2B, donde la estabilidad de la relación comercial y la continuidad de abastecimiento generan valor tanto para el cliente como para la empresa (Kotler et al., 2021).

Otro lineamiento fundamental es la gestión basada en información y medición, entendiendo que la estrategia digital debe ser evaluable y ajustable, por lo que, la empresa debe incorporar indicadores básicos de desempeño que permitan monitorear tiempos de respuesta, tasas de conversión, nivel de recompra y cumplimiento de entregas, de manera que las decisiones estratégicas se sustenten en datos y no únicamente en percepciones, en este sentido, la medición sistemática facilita la mejora continua y reduce el riesgo de invertir esfuerzos en acciones digitales poco efectivas (Kaplan & Norton, 2020).

Finalmente, la comercialización digital debe regirse por un principio de viabilidad y gradualidad, considerando los recursos reales de Convertidora Papelería Peña C.A, lo que, implica priorizar estrategias que puedan implementarse con la infraestructura y el talento disponibles, fortaleciendo progresivamente las capacidades internas antes de adoptar herramientas o plataformas más complejas, bajo esta perspectiva, la estrategia digital se concibe como un proceso evolutivo, orientado a consolidar bases sólidas de atención, operación y control, sobre las cuales se puedan desarrollar iniciativas de mayor alcance en el mediano plazo (Johnson et al., 2023).

Estrategias de comercialización digital para el segmento minorista (B2C)

La propuesta de estrategias de comercialización digital para el segmento minorista (B2C) se estructura a partir del recorrido natural del consumidor digital, el cual puede sintetizarse en tres momentos clave: captar, convertir y fidelizar, dicho, enfoque permite ordenar las acciones estratégicas de forma lógica y coherente, asegurando que la presencia digital de Convertidora Papelería Peña C.A. no se limite a la visibilidad, sino que se traduzca en ventas efectivas y relaciones sostenidas con el consumidor final, por lo que, la aplicación de este esquema es especialmente pertinente

en mercados de consumo frecuente, donde la recompra y la experiencia del cliente resultan determinantes para la competitividad (Chaffey et al., 2022).

A continuación, se presentan las estrategias propuestas para cada etapa del proceso, alineadas con los hallazgos del diagnóstico y con los lineamientos estratégicos definidos en el apartado anterior.

Tabla 7. Estrategias de comercialización digital para el segmento B2C

Etapa	Estrategia	Descripción de la estrategia	Canales digitales asociados
Captar	Presencia activa en redes sociales	Generar visibilidad y reconocimiento de la marca mediante publicaciones constantes de productos, promociones y contenidos informativos, priorizando formatos visuales claros y mensajes simples.	Facebook, Instagram
	Contenido informativo y promocional	Difundir contenidos que faciliten la decisión de compra, como catálogos digitales, combos por temporada y publicaciones con precios visibles.	Redes sociales, WhatsApp
	Promociones digitales de atracción	Implementar descuentos, ofertas limitadas o beneficios por primera compra para incentivar el contacto inicial con la empresa.	Redes sociales, WhatsApp
Convertir	Venta asistida por canales digitales	Atender consultas y concretar ventas mediante atención personalizada, rápida y clara, apoyada en catálogos digitales y respuestas estandarizadas.	WhatsApp Business
	Claridad en precios y disponibilidad	Mostrar información precisa sobre precios, stock y condiciones de entrega, reduciendo la incertidumbre del consumidor durante el proceso de compra.	Catálogo digital, WhatsApp
	Opciones de pago y entrega accesibles	Facilitar la compra mediante alternativas de pago simples y modalidades de entrega claras, adaptadas a la realidad del consumidor final.	WhatsApp, entrega a domicilio o retiro
Fidelizar	Seguimiento postventa digital	Mantener contacto con el cliente después de la compra para	WhatsApp

	confirmar la satisfacción y atender posibles inquietudes.	
Promociones para clientes recurrentes	Ofrecer descuentos, beneficios o promociones exclusivas para clientes frecuentes, incentivando la recompra.	WhatsApp, redes sociales
Recordatorios de compra y estacionalidad	Enviar mensajes o publicaciones relacionadas con necesidades recurrentes o temporadas específicas (escolar, oficina, fin de año).	WhatsApp, redes sociales

En la etapa de captación, la estrategia se orienta a incrementar la visibilidad de Convertidora Papelería Peña C.A. en los entornos digitales más utilizados por el consumidor final, por lo que, la presencia activa en redes sociales y la difusión de contenidos informativos con precios visibles permiten reducir la barrera de entrada al proceso de compra y generar interés inicial, en este contexto, las promociones digitales actúan como estímulos de corto plazo que favorecen el primer contacto y posicionan a la empresa como una alternativa accesible y confiable (Tuten & Solomon, 2021).

La etapa de conversión se centra en transformar el interés del consumidor en una venta efectiva. En este punto, la venta asistida mediante WhatsApp Business se constituye como una herramienta clave, ya que combina cercanía, rapidez y personalización, de este modo, la claridad en precios, disponibilidad y condiciones de entrega reduce la percepción de riesgo y facilita la toma de decisión, aspectos fundamentales para el consumidor digital en mercados de compra cotidiana (Kotler et al., 2021).

Finalmente, la fidelización busca consolidar una relación de largo plazo con el consumidor final, aprovechando la naturaleza recurrente de los productos comercializados, por lo que, el seguimiento postventa, las promociones dirigidas a clientes frecuentes y los recordatorios asociados a la estacionalidad permiten mantener

el vínculo con el cliente y fomentar la recompra, dicha, estrategia no solo incrementa el valor del cliente en el tiempo, sino que contribuye a la construcción de una base de consumidores leales, elemento clave para la sostenibilidad de la comercialización digital (Chaffey et al., 2022).

Estrategias de comercialización digital para el segmento mayorista (B2B)

Las estrategias de comercialización digital dirigidas al segmento mayorista (B2B) se estructuran considerando las particularidades del cliente institucional y empresarial, cuyo proceso de compra se caracteriza por la planificación, la adquisición por volumen y la reposición recurrente de productos. A diferencia del consumidor final, el cliente B2B prioriza la continuidad de abastecimiento, la claridad en las condiciones comerciales, la formalidad del proceso y la confiabilidad del proveedor. En este contexto, la estrategia digital debe orientarse a facilitar relaciones comerciales de mediano y largo plazo, más que a transacciones aisladas (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021), a continuación, se presentan las estrategias propuestas para este segmento, diferenciadas claramente de las orientadas al mercado B2C.

Tabla 8. *Estrategias de comercialización digital para el segmento B2B*

Enfoque estratégico	Estrategia	Descripción de la estrategia	Canales digitales asociados
Cientes institucionales	Captación digital de clientes empresariales	Identificar y atraer instituciones educativas, oficinas, negocios y organizaciones mediante comunicación digital directa y contenidos orientados a soluciones de abastecimiento.	WhatsApp Business, redes sociales
	Presentación de portafolio institucional	Difundir un catálogo digital estructurado por líneas de productos y soluciones, con información clara sobre disponibilidad y condiciones generales.	Catálogo digital, WhatsApp

	Comunicación profesional y formal	Mantener una comunicación digital alineada a estándares institucionales, reforzando la imagen de confiabilidad y seriedad del proveedor.	WhatsApp Business
Compras por volumen	Cotización digital personalizada	Facilitar la solicitud y envío de cotizaciones digitales adaptadas a volúmenes, frecuencia de compra y tipo de cliente.	WhatsApp Business
	Condiciones comerciales diferenciadas	Establecer precios escalonados, descuentos por volumen y acuerdos comerciales básicos, comunicados de forma clara y transparente.	Catálogo digital, WhatsApp
	Gestión ordenada de pedidos	Estandarizar el registro, confirmación y seguimiento de pedidos mayoristas realizados por canales digitales.	WhatsApp, registros internos
	Programación de compras periódicas	Ofrecer esquemas de reposición programada para clientes frecuentes, reduciendo el esfuerzo de recompra.	WhatsApp Business
Reposición recurrente	Seguimiento y postventa digital	Realizar seguimiento posterior a la entrega para asegurar satisfacción y detectar nuevas necesidades.	WhatsApp
	Fidelización de cuentas B2B	Fortalecer la relación comercial mediante atención preferencial, comunicación continua y beneficios para clientes recurrentes.	WhatsApp, contacto directo

En el ámbito de los clientes institucionales, la estrategia digital se orienta a posicionar a Convertidora Papelería Peña C.A. como un proveedor confiable y organizado, capaz de atender necesidades de abastecimiento de manera continua, por lo que, la presentación de un portafolio institucional y una comunicación digital profesional contribuyen a generar confianza, elemento clave en las relaciones B2B, donde la decisión de compra suele estar respaldada por criterios de estabilidad y formalidad (Johnson et al., 2023).

Respecto a las compras por volumen, la digitalización del proceso de cotización permite optimizar tiempos y mejorar la experiencia del cliente empresarial, por lo que, el uso de cotizaciones personalizadas, condiciones comerciales diferenciadas y una gestión ordenada de pedidos reduce la fricción en el proceso de compra y facilita la consolidación de relaciones comerciales sostenidas, dichas prácticas fortalecen la eficiencia operativa y refuerzan la percepción de profesionalismo de la empresa (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Finalmente, la reposición recurrente constituye un eje estratégico fundamental para el segmento B2B, dado que muchos clientes requieren productos de manera periódica, en este contexto, la implementación de esquemas de programación de compras, combinada con seguimiento y postventa digital, permite anticipar necesidades y mantener una relación comercial activa, enfoque el cual, favorece la fidelización de cuentas B2B y contribuye a la estabilidad de los ingresos, alineándose con los objetivos de competitividad y sostenibilidad de la comercialización digital (Kotler et al., 2021).

Herramientas de marketing digital propuestas

Las herramientas de marketing digital propuestas para Convertidora Papelería Peña C.A. se seleccionan con base en el diagnóstico estratégico, los lineamientos definidos y la viabilidad operativa de la empresa. Su incorporación no responde a una adopción tecnológica indiscriminada, sino a la necesidad de respaldar las estrategias de captación, conversión y fidelización en los segmentos minorista (B2C) y mayorista

(B2B), por lo que, cada herramienta cumple una finalidad específica dentro del proceso de comercialización digital y se justifica por su capacidad para integrarse con los procesos internos existentes y mejorar la experiencia del cliente (Chaffey et al., 2022).

A continuación, se presentan las herramientas propuestas, su finalidad estratégica y la justificación de su aplicación en el contexto de la empresa.

Tabla 9. *Herramientas de marketing digital propuestas para Convertidora Papelería Peña C.A.*

Herramienta	Finalidad estratégica	Justificación de la herramienta
WhatsApp Business	Facilitar la venta asistida digital, la atención personalizada y el cierre de ventas	Es una herramienta de alta adopción en el mercado ecuatoriano y permite comunicación directa, rápida y personalizada, es especialmente eficaz para atender consultas, enviar cotizaciones, confirmar pedidos y realizar seguimiento postventa, tanto en B2C como en B2B.
Redes sociales	Captar clientes, generar visibilidad y posicionar la marca en el entorno digital	Las redes sociales permiten alcanzar al consumidor final y a clientes empresariales mediante contenidos visuales y promocionales, lo que contribuye al reconocimiento de marca, a la atracción de nuevos clientes y al apoyo de campañas de promoción, actuando como canal de entrada al proceso de venta.
Catálogo digital	Presentar el portafolio de productos de forma clara y estructurada	El catálogo digital facilita la toma de decisión del cliente al mostrar productos, precios y características de manera ordenada. En B2C reduce la incertidumbre de compra y, en B2B, permite segmentar la oferta por líneas o volúmenes, apoyando la cotización y el cierre de ventas.
CRM básico	Gestionar información de clientes y dar seguimiento al proceso comercial	Un CRM básico permite registrar contactos, historial de compras y frecuencia de pedidos, facilitando la fidelización y la recompra. Su implementación apoya la gestión ordenada de clientes B2B y B2C, y permite mejorar la personalización de la atención y la toma de decisiones basada en datos.
Marketplace / sitio web (si aplica)	Ampliar la cobertura digital y fortalecer la	El uso de un marketplace o un sitio web básico permite complementar los canales conversacionales, brindando mayor

presencia institucional	formalidad y visibilidad. Esta herramienta resulta útil para mostrar el portafolio completo, reforzar la imagen corporativa y facilitar el acceso de nuevos clientes, sin sustituir la venta asistida.
-------------------------	--

El uso de WhatsApp Business se configura como la herramienta central de la estrategia de comercialización digital, debido a su capacidad para integrar atención, venta y seguimiento en un solo canal, dicha herramienta resulta clave para la venta asistida, especialmente en un contexto donde los clientes valoran la comunicación directa y la rapidez en la respuesta.

Las redes sociales cumplen una función complementaria de captación y posicionamiento, actuando como el principal punto de contacto inicial con el consumidor digital, puesto que, su efectividad radica en la generación de tráfico hacia los canales de venta asistida y en la construcción de una presencia digital coherente y reconocible.

Plan de acción estratégico para la implementación de las estrategias

El plan de acción estratégico tiene como finalidad operativizar las estrategias de comercialización digital propuestas, estableciendo qué se hace, cómo se ejecuta y en qué orden, de manera realista y acorde con la capacidad operativa de Convertidora Papelería Peña C.A, dicho plan no incorpora costos ni proyecciones financieras; se concibe como una hoja de ruta secuencial que prioriza acciones de alto impacto y factibilidad, facilitando una implementación progresiva y controlada.

A continuación, se presenta un cronograma simple que ordena las acciones por fases, permitiendo visualizar la lógica de ejecución y la articulación entre herramientas, procesos y responsables.

Tabla 10. *Plan de acción estratégico de la comercialización digital*

Fase	Qué se hace	Cómo se ejecuta	Herramientas asociadas	Horizonte temporal
Fase 1: Preparación	Organización del portafolio digital	Estructurar el catálogo digital por líneas de producto, precios y segmentación B2C/B2B	Catálogo digital	Corto plazo
	Definición de protocolos de atención	Elaborar guiones de respuesta, tiempos de atención y flujo de atención digital	WhatsApp Business	Corto plazo
Fase 2: Captación	Activación de presencia en redes sociales	Publicar contenidos informativos y promocionales de forma periódica y coherente	Redes sociales	Corto plazo
	Difusión del catálogo digital	Compartir el catálogo en redes y canales conversacionales para facilitar consultas	Redes sociales, WhatsApp	Corto plazo
Fase 3: Conversión	Implementación de venta asistida digital	Atender consultas, enviar cotizaciones y cerrar ventas mediante comunicación directa	WhatsApp Business	Mediano plazo
	Formalización del proceso B2B	Estandarizar cotizaciones, pedidos y confirmaciones para clientes institucionales	WhatsApp, registros internos	Mediano plazo
Fase 4: Fidelización	Seguimiento postventa	Contactar al cliente después de la entrega para validar satisfacción	WhatsApp	Mediano plazo
	Implementación de beneficios a clientes recurrentes	Aplicar promociones, descuentos o atención preferencial a	WhatsApp, CRM básico	Mediano plazo

		clientes frecuentes		
Fase 5: Control y mejora	Registro y análisis de información comercial	Consolidar datos de clientes, pedidos y frecuencia de compra	CRM básico	Mediano plazo
	Evaluación de desempeño	Revisar indicadores de atención, conversión y recompra para ajustar estrategias	CRM básico, reportes internos	Mediano plazo

El plan de acción inicia con una fase de preparación, orientada a ordenar la información del portafolio y estandarizar la atención digital, lo cual constituye la base para cualquier estrategia posterior, ya que, sin esta fase, las acciones de captación y conversión perderían efectividad y coherencia.

Indicadores de control y seguimiento de la estrategia digital

La definición de indicadores de control y seguimiento constituye un elemento fundamental para verificar si las estrategias de comercialización digital propuestas están generando los resultados esperados. Medir el desempeño permite pasar de una gestión basada en percepciones a una gestión orientada a resultados, facilitando la toma de decisiones correctivas y el ajuste oportuno de las estrategias implementadas, dentro del contexto de esta investigación, los indicadores no se plantean con fines financieros complejos, sino como herramientas prácticas de monitoreo que permitan evaluar la efectividad de la comercialización digital mayorista (B2B) y minorista (B2C) de Convertidora Papelería Peña C.A. (Kaplan & Norton, 2020).

Los indicadores propuestos se encuentran alineados al mapa estratégico de objetivos, de manera que exista coherencia entre lo que la empresa busca fortalecer capacidades internas, procesos, relación con el cliente y resultados comerciales y lo

que efectivamente se mide, dicha, alineación garantiza que los esfuerzos digitales se orienten al cumplimiento del objetivo general de la investigación y no únicamente a métricas de visibilidad sin impacto comercial (Chaffey et al., 2022).

Tabla 11. *Indicadores de control y seguimiento de la estrategia de comercialización digital*

Perspectiva del mapa estratégico	Indicador (KPI)	Qué mide	Aplicación B2B / B2C
Aprendizaje y crecimiento	Nivel de uso de herramientas digitales	Grado de adopción de WhatsApp Business, CRM y catálogo digital por parte del personal	Ambos segmentos
	Personal capacitado en ventas digitales	Porcentaje del personal involucrado en la atención y venta digital	Ambos segmentos
Procesos internos	Tiempo promedio de respuesta digital	Rapidez con la que se atienden consultas y solicitudes de cotización	B2C: consultas B2B: cotizaciones
	Tasa de conversión digital	Proporción de consultas que se convierten en ventas efectivas	Ambos segmentos
	Cumplimiento de entrega	Nivel de pedidos entregados completos y a tiempo	Ambos segmentos
Cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Percepción del cliente sobre la atención, entrega y experiencia de compra	Ambos segmentos
	Tasa de recompra	Frecuencia con la que un cliente vuelve a comprar	B2C: consumo recurrente B2B: reposición
Resultados comerciales	Participación de ventas digitales	Porcentaje de ventas generadas a través de canales digitales	Ambos segmentos
	Crecimiento de clientes digitales	Incremento del número de clientes captados por canales digitales	Ambos segmentos

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los indicadores permiten evaluar si la empresa cuenta con las capacidades internas necesarias para sostener la

estrategia digital en el tiempo, puesto que, una baja adopción de herramientas o una limitada capacitación del personal evidenciaría la necesidad de reforzar esta base antes de escalar las acciones comerciales.

Finalmente, los resultados comerciales muestran el impacto global de la estrategia digital, permitiendo identificar si los canales digitales están contribuyendo efectivamente al desempeño comercial de la empresa, por tanto, el seguimiento sistemático de estos indicadores facilita la mejora continua y la alineación permanente de las estrategias con los objetivos planteados.

Viabilidad técnica y operativa de la propuesta

La viabilidad técnica y operativa de la propuesta de estrategias de comercialización digital para Convertidora Papelería Peña C.A. se analiza con el objetivo de demostrar que su implementación es posible, realista y coherente con los recursos actuales de la empresa, sin requerir inversiones irreales ni transformaciones estructurales complejas, bajo este sentido, la propuesta se concibe como un proceso de mejora progresiva de la gestión comercial, apoyado en herramientas digitales de uso cotidiano y de alta accesibilidad en el contexto empresarial ecuatoriano.

Desde el punto de vista técnico, las herramientas planteadas como: WhatsApp Business, redes sociales, catálogo digital, CRM básico y, de manera complementaria, un marketplace o sitio web, no demandan infraestructura tecnológica avanzada, dichas plataformas se caracterizan por su facilidad de uso, amplia adopción en el mercado y bajos requerimientos de implementación, lo que permite su integración gradual en los procesos comerciales existentes, además, la mayoría de estas herramientas cuenta con versiones gratuitas o de bajo costo, lo que reduce la barrera de entrada y facilita su

adopción sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa (Chaffey et al., 2022).

En términos operativos, la propuesta se apoya en recursos humanos y procesos que ya forman parte del funcionamiento cotidiano de Convertidora Papelería Peña C.A., por lo que, el personal encargado de ventas y atención al cliente puede asumir la gestión de los canales digitales como una extensión de sus actividades actuales, siempre que se cuente con lineamientos claros, guiones de atención y una mínima capacitación, así también, la organización del portafolio, el control del inventario y la coordinación de entregas responden a procesos existentes, los cuales se fortalecen mediante la estandarización y el uso de herramientas digitales de apoyo, en lugar de ser reemplazados por sistemas complejos.

Un aspecto clave de la viabilidad operativa radica en la implementación gradual de la propuesta, en este sentido, el plan de acción estratégico prioriza acciones de corto y mediano plazo, permitiendo que la empresa consolide capacidades antes de incorporar herramientas adicionales, dicha, gradualidad reduce el riesgo operativo y facilita la adaptación del personal a nuevas formas de trabajo, evitando resistencias internas y sobrecargas funcionales (Johnson et al., 2023).

A continuación, se presenta una síntesis de la viabilidad técnica y operativa de las principales herramientas propuestas, evidenciando su adecuación a los recursos reales de la empresa.

Tabla 12. *Síntesis de viabilidad técnica y operativa de la propuesta*

Elemento	Condición actual de la empresa	Requerimiento para la implementación	Nivel de viabilidad
WhatsApp Business	Uso habitual de comunicación digital	Organización de contactos y mensajes estandarizados	Alta

Redes sociales	Presencia básica en plataformas sociales	Planificación de contenidos y frecuencia de publicación	Alta
Catálogo digital	Portafolio físico existente	Digitalización y ordenamiento del portafolio	Alta
CRM básico	Registro manual de clientes	Uso de herramienta simple para seguimiento	Media–Alta
Marketplace / sitio web	No indispensable en etapa inicial	Implementación progresiva y complementaria	Media

La tabla evidencia que la mayoría de los elementos propuestos presentan un alto nivel de viabilidad, ya que se apoyan en prácticas y recursos ya existentes dentro de la empresa, dentro del caso del CRM básico y del marketplace o sitio web, su adopción se plantea de manera gradual, una vez consolidados los canales principales de venta asistida, lo que evita inversiones anticipadas que no generen valor inmediato.

En conclusión, la propuesta de estrategias de comercialización digital para Convertidora Papelería Peña C.A. es técnica y operativamente viable, dado que puede implementarse con los recursos humanos, tecnológicos y organizacionales disponibles, sin requerir inversiones irreales ni cambios estructurales profundos.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En función del objetivo general de la investigación, se concluye que la determinación de estrategias de comercialización al por mayor y al por menor a través de canales digitales para Convertidora Papelería Peña C.A. es viable y pertinente, siempre que dichas estrategias se diseñen considerando las particularidades del mercado, el comportamiento del consumidor y la capacidad operativa real de la

empresa, puesto que, el estudio demuestra que la comercialización digital no debe entenderse únicamente como presencia en línea, sino como un proceso integral que articula atención, venta, logística y seguimiento, orientado a mejorar la competitividad y sostenibilidad comercial de la organización.

Respecto al primer objetivo específico, orientado a identificar las teorías, conceptos y fundamentos del marketing digital mayorista y minorista, se concluye que estos proporcionan un marco sólido para comprender la dinámica actual de los mercados digitales, dado que, los enfoques contemporáneos del marketing digital, junto con los fundamentos del comercio electrónico y la diferenciación entre los segmentos B2C y B2B, permiten sustentar teóricamente la necesidad de estrategias diferenciadas según el tipo de cliente, por tanto, la literatura analizada confirma que la venta asistida, la orientación al cliente y la fidelización constituyen pilares esenciales para la comercialización digital en empresas del sector de papelería y suministros.

En relación con el segundo objetivo específico, referido al análisis del comportamiento del mercado y del consumidor en los canales digitales, así como de los factores internos y externos que afectan la gestión comercial, se concluye que el entorno ecuatoriano presenta condiciones favorables para la comercialización digital, caracterizadas por un uso extendido de internet y una creciente aceptación del comercio electrónico, sin embargo, este entorno también incrementa la competencia y las exigencias del consumidor, quien demanda rapidez, claridad y confiabilidad, de este modo, el análisis interno evidencia que Convertidora Papelería Peña C.A. cuenta con un portafolio adecuado y experiencia comercial, pero enfrenta brechas en la estandarización de procesos, la gestión de información y la integración entre marketing y operación, aspectos que condicionan la efectividad de los canales digitales.

En cuanto al tercer objetivo específico, orientado a evaluar las herramientas y estrategias de marketing digital más adecuadas para mejorar la presencia, el posicionamiento y la competitividad de la empresa, se concluye que el uso estratégico de herramientas como WhatsApp Business, redes sociales, catálogo digital y un CRM básico resulta coherente con la realidad operativa de la empresa, dichas, herramientas, cuando se integran de forma planificada y gradual, permiten fortalecer la captación, conversión y fidelización de clientes, tanto en el segmento minorista como en el mayorista, sin requerir inversiones irreales ni tecnologías complejas.

Finalmente, la investigación concluye que la propuesta de estrategias de comercialización digital planteada en el Capítulo III responde de manera directa a los hallazgos del diagnóstico y a los objetivos del estudio, puesto que, la diferenciación estratégica entre los segmentos B2C y B2B, el énfasis en la venta asistida digital, la orientación a la recompra y el uso de indicadores de control permiten establecer una hoja de ruta clara y aplicable para Convertidora Papelería Peña C.A.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones obtenidas y en coherencia con los objetivos de la investigación, se formulan las siguientes recomendaciones dirigidas a Convertidora Papelería Peña C.A., orientadas a fortalecer la comercialización al por mayor y al por menor a través de canales digitales.

En primer lugar, se recomienda formalizar la gestión de la comercialización digital mediante la definición clara de roles, responsabilidades y protocolos de atención en los canales digitales, puesto que, la estandarización de los tiempos de

respuesta, los mensajes de atención y los procedimientos de cotización y seguimiento permitirá mejorar la experiencia del cliente y reducir inconsistencias en el proceso de venta, especialmente en los segmentos B2C y B2B.

En segundo lugar, es recomendable priorizar el fortalecimiento de la venta asistida digital, utilizando WhatsApp Business como canal principal de atención y cierre de ventas, complementado por redes sociales y un catálogo digital estructurado, dicha combinación permitirá aprovechar herramientas de alta adopción en el mercado ecuatoriano, facilitando la comunicación directa con los clientes y aumentando la probabilidad de conversión y recompra.

Asimismo, se sugiere implementar de manera progresiva un sistema básico de gestión de clientes (CRM) que permita registrar información clave como datos de contacto, historial de compras y frecuencia de pedidos, por lo que, estas herramientas contribuirán a mejorar el seguimiento comercial, la fidelización y la personalización de la atención, particularmente en el segmento mayorista, donde la reposición recurrente es un factor estratégico.

Adicionalmente, se recomienda establecer y monitorear indicadores de desempeño (KPIs) alineados al mapa estratégico de objetivos, tales como tiempos de respuesta, tasa de conversión digital, nivel de recompra y cumplimiento de entregas, ya que, el seguimiento periódico de estos indicadores permitirá evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes oportunos para mejorar el desempeño comercial.

Finalmente, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en el análisis financiero de la implementación de estrategias digitales o en la evaluación del impacto de plataformas de comercio electrónico más avanzadas, una vez que la empresa

consolide sus procesos actuales, bajo, estas líneas de investigación complementarias podrían aportar información adicional para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.<https://hbr.org/1957/09/strategies-for-diversification>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Marketing: An introduction* (14th ed.). Pearson Education.<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-an-introduction/P200000006978>
- CEPAL. (2021). *La digitalización de las empresas en América Latina*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47264-la-digitalizacion-empresas-america-latina>

- Chaffey, D. (2022). Digital business and e-commerce management (8th ed.). Pearson Education.<https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/digital-business-and-e-commerce-management/P200000003318>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital marketing: Strategy, implementation and practice (8th ed.). Pearson Education.<https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/digital-marketing/P200000006739>
- European Commission. (2021). SMEs, digitalisation and e-commerce.<https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/digitalisation>
- Grant, R. M. (2021). Contemporary strategy analysis (11th ed.). Wiley.
<https://www.wiley.com/en-us/Contemporary+Strategy+Analysis-p-9781119812753>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2022). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill.<https://www.mheducation.com.mx/metodologia-de-la-investigacion-9781456275692-latam>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Censo de población y vivienda 2022.<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Tecnologías de la información y comunicación (TIC).<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2023). Exploring strategy (13th ed.). Pearson Education.<https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/exploring-strategy/P200000003527>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). The balanced scorecard. Harvard Business School Press.<https://store.hbr.org/product/the-balanced-scorecard/HBR162>
- Kingsnorth, S. (2022). Digital marketing strategy: An integrated approach to online marketing (3rd ed.). Kogan Page.
<https://www.koganpage.com/product/digital-marketing-strategy-9781398602032>
- Kotler, P. (2020). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000006713>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0. Wiley.<https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5+0-p-9781119668510>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). Marketing management (16th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000006714>
- Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R., & Dass, M. (2020). Digital transformation of customer engagement. *Journal of Business Research*, 117, 643–657.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.014>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2023). E-commerce: Business, technology, society (18th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/e-commerce/P200000006645>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2021). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 85(1), 69–96.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0022242920985933>

- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). E-commerce in the time of COVID-19. OECD Publishing.<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a18f89a/>
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Digital transformation of SMEs. OECD Publishing.<https://www.oecd.org/industry/smes/digital-transformation-of-smes.htm>
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). SME digitalisation to manage shocks and transitions. OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/industry/smes/sme-digitalisation.htm>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Sheth, J. (2020). Customer value propositions in a digital world. *Industrial Marketing Management*, 87, 236–243.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.018>
- Solomon, M. R. (2022). *Consumer behavior* (13th ed.). Pearson Education.<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/consumer-behavior/P200000006626>
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., & Turban, D. (2024). *Electronic commerce*. Springer.<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-97789-0>

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2021). Social media marketing (4th ed.). SAGE.<https://us.sagepub.com/en-us/nam/social-media-marketing/book273012>

UNCTAD. (2024). Digital economy report 2024. United Nations.<https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024>

Universidad Espíritu Santo, & Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2025). Estudio de comercio electrónico en Ecuador.<https://www.cece.ec/estudios>



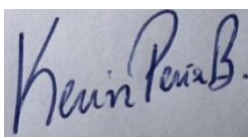
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Peña Berrones, Kevin Nicolás**, con C.C: # **0930761663** autor/a del trabajo de titulación: **Comercialización al por mayor y menor a través de canales digitales de convertidora Papelería Peña C.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 23 de febrero de 2026

f. 

Nombre: **Peña Berrones, Kevin Nicolás**

C.C: **0930761663**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Comercialización al por mayor y menor a través de canales digitales de convertidora Papelería Peña C.A.		
AUTOR(ES)	Peña Berrones, Kevin Nicolás		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Correa Macías, Verónica Janet, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Comercio		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Comercio		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	23 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	91
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercio electrónico, investigación y estudio de mercado, estrategias comerciales, marketing y comportamiento del consumidor digital, sector paplero, comercio mayorista y minorista.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Comercialización digital, marketing digital, canales digitales, comercio mayorista y minorista, comportamiento del consumidor digital.</i>		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo tuvo como objetivo determinar las estrategias de comercialización al por mayor y por menor a través de canales digitales para la empresa Convertidora Papelería Peña C.A., considerando el contexto actual de transformación digital y los cambios en el comportamiento del mercado y del consumidor. Para el desarrollo de la investigación se empleó un enfoque descriptivo y aplicado, apoyado en técnicas de recolección de información como encuestas dirigidas a clientes potenciales y el análisis del entorno interno y externo de la empresa, el estudio, permitió identificar que el uso de canales digitales se ha consolidado como un medio relevante para la captación, conversión y fidelización de clientes, tanto en el segmento minorista (B2C) como en el mayorista (B2B), además evidenció que la empresa cuenta con un portafolio de productos adecuado y experiencia comercial, pero requiere fortalecer la integración de herramientas digitales, la estandarización de procesos y la gestión de la información comercial, por lo que, en base al diagnóstico realizado, se diseñó una propuesta de estrategias de comercialización digital sustentada en la venta asistida, el uso de herramientas como WhatsApp Business, redes sociales, catálogo digital y un CRM básico, así como en la definición de un plan de acción y de indicadores de control, concluyendo que la propuesta es técnica y operativamente viable, ya que puede implementarse con los recursos reales de la empresa, contribuyendo a mejorar su posicionamiento y competitividad en el entorno digital.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0994476318	E-mail: kevin-nicolas12@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Coello Cazar, David		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			