



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Propuesta de un plan de marketing para la empresa FerreIndustrial

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas**

Autor:

Cinthy Lorena Encalada Carrasco

Director:

José Leonardo Vera Reino

CUENCA – ECUADOR

2024

Dedicatoria:

A mi esposo, mi compañero de vida, quien ha sido mi roca inquebrantable en cada paso de este arduo camino. Tu amor, apoyo incondicional y fe en mí han sido mi motor, y sin ti, este logro no habría sido posible. Gracias por sostenerme cuando más lo necesitaba y por ser mi refugio en los momentos más difíciles.

A mis hijas, mis más grandes tesoros, cuya luz y alegría llenan mis días. Cada sacrificio, cada noche de estudio, fue pensando en ustedes. Ustedes son mi mayor inspiración para seguir adelante y dar lo mejor de mí. Que este trabajo sea un testimonio de lo que el esfuerzo, la dedicación y el amor pueden lograr.

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que hicieron posible la realización de este proyecto.

A las autoridades de la **Universidad del Azuay**, por brindarme el apoyo económico necesario para continuar mis estudios y por alentarme constantemente a superarme, permitiéndome crecer tanto personal como profesionalmente.

Al **Dr. José Vera Reino**, mi director de tesis, por su valiosa guía técnica y académica. Su dedicación y paciencia fueron fundamentales para la estructuración y culminación de este trabajo.

Al equipo de **FerreIndustrial**, en especial a Alberto Guzmán Mera, por proporcionarme la información técnica y los recursos necesarios para desarrollar este proyecto de inversión. Su colaboración fue esencial para llevar a cabo un análisis preciso y detallado de la realidad empresarial.

A mi madre, Gloria Carrasco, por su apoyo incondicional y por cuidar con tanto amor a mis hijas durante los momentos en que tuve que ausentarme. Sin su dedicación y sacrificio, este logro no habría sido posible.

Finalmente, agradezco a mi familia y amigos, quienes, con su apoyo emocional y moral, me dieron la fuerza necesaria para concluir esta etapa. Sin su aliento, nada de esto habría sido posible.

Resumen


FERREINDUSTRIAL es una empresa dedicada a la venta y distribución de herramientas industriales y productos de ferretería, al por mayor y menor. Aunque ofrece precios competitivos y un servicio de alta calidad, enfrenta el desafío de retener a sus clientes actuales y atraer nuevos, lo cual limita su crecimiento en un mercado cada vez más digitalizado y competitivo. Este trabajo de titulación se enfoca en desarrollar un plan de marketing estratégico que permita a FERREINDUSTRIAL aumentar su base de clientes en un 25% para el año 2025, mediante estrategias orientadas a fortalecer las relaciones con sus clientes y mejorar su fidelización. Para alcanzar este objetivo, se propone una investigación exploratoria con enfoques cualitativo y cuantitativo, lo que facilitará una comprensión integral del mercado y de las preferencias de los consumidores. La investigación incluye un análisis de los aspectos de negocio, marketing y dirección estratégica de la empresa, complementado por un diagnóstico financiero y un proyecto de inversión en una nueva línea de venta de cemento. Los hallazgos de este estudio no solo fortalecen la visibilidad y posición competitiva de FERREINDUSTRIAL, también identifican oportunidades clave para optimizar la captación de clientes y mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

Palabras Clave: Estrategias, marketing, competitiva, clientes.

Abstract

FERREINDUSTRIAL is a company dedicated to the sale and distribution of industrial tools and hardware products, both wholesale and retail. Although it offers competitive prices and high-quality service, it faces the challenge of retaining its current customers and attracting new ones, which limits its growth in an increasingly digitalized and competitive market. This thesis focuses on developing a strategic marketing plan to help FERREINDUSTRIAL increase its customer base by 25% by 2025 through strategies aimed at strengthening customer relationships and improving customer loyalty. To achieve this goal, an exploratory research study with qualitative and quantitative approaches is proposed, facilitating a comprehensive understanding of the market and consumer preferences. The research includes an analysis of the company's business, marketing, and strategic management aspects, complemented by a financial diagnosis and an investment project in a new cement sales line. The findings of this study not only enhance FERREINDUSTRIAL's visibility and competitive position but also identify key opportunities to optimize customer acquisition and improve long-term sustainability.

Keywords: Strategies, marketing, competitive, customers.



11-11-2024

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
1.1 Generalidades y Problemática de la empresa.....	1
1.2 Obetivos	3
1.2.1 Viabilidad y Dirección Comercial.....	3
1.2.2 Plan de Negocio	3
1.2.3 Estrategias de Marketing	3
1.2.4 Plan Económico-Financiero	4
1.3 Marco Teórico y Estado del Arte	4
1.3.1 Philip Kotler	6
1.3.2 Michael Porter.....	6
1.3.3 David A. Aaker.....	7
1.3.4 Kevin Lane Keller.....	7
1.3.5 Gary Hamel y C.K. Prahalad.....	7
2. Capítulo 1 - Dirección Estratégica Empresarial	8
2.1 Talleres.....	8
2.1.1 Taller 1: El Nuevo Rol de la Dirección Estratégica en el Siglo 21	8
2.1.1.1 Ventaja Competitiva.	8
2.1.2 Taller 2: Modelo de Planificación	10
2.1.3 Taller 3: Recursos Estratégicos	16
2.1.3.4 Recursos Materiales.....	17
2.1.3.5 Recursos No Materiales (Sistemas).	17
2.1.4 Taller 4: Modelo de Retención de Clientes.....	18
2.2 Objetivos de la Dirección Estratégica en el Siglo 21.	19
2.3 Análisis Pestel Ferreindustrial.	22
2.3.1 Político.....	22
2.3.2 Económico.....	23
2.3.3 Cultural.	23
2.3.4 Tecnológico.	23
2.3.5 Ambiental.....	24
2.3.6 Legal.....	24
3. Capítulo 2 – Investigación de Mercado – Plan de Negocio	25
3.1 Metodología de Investigación	25
3.1.1 Recolección de Datos:	25

3.1.1.1	Enfoque Cualitativo.....	25
3.1.1.2	Enfoque Cuantitativo.....	25
3.1.2	Diseño Muestral:.....	26
3.1.3	Análisis de Datos:.....	26
3.1.4	Organización de Resultados:.....	26
3.1.5	Objetivos de Investigación.....	26
3.1.5.1	Objetivo General.....	26
3.1.5.2	Objetivos Específicos.....	26
3.1.6	Plan de Negocios.....	27
3.2	Modelo de Negocio Canvas.....	28
3.2.1	Socios Claves.....	29
3.2.2	Actividades Claves.....	29
3.2.3	Recursos Claves.....	29
3.2.4	Propuesta de Valor.....	29
3.2.5	Relación con el Cliente.....	30
3.2.6	Propuesta de Nuevos Canales de Distribución.....	30
3.2.7	Segmento de Clientes.....	30
3.2.8	Estructura de Costes.....	30
3.2.9	Fuentes de Ingreso.....	31
4.	Capítulo 3 – Marketing Estratégico.....	32
4.1	Justificación del Problema Comercial Detectado en Ferreindustrial.....	32
4.2	MATRIZ MCKINSEY – GE.....	34
4.2.1	Segmentación del Mercado.....	34
4.2.1.1	Segmentación Demográfica.....	34
4.2.1.2	Segmentación Conductual.....	35
4.2.3	Posicionamiento.....	35
4.2.3.1	Mapa de posicionamiento.....	35
4.2.3.2	Posicionamiento Actual.....	36
4.2.3.3	Posicionamiento Deseado.....	36
4.2.3.4	<i>Protopersona</i>	36
4.2.4	Mix de marketing (4p).....	37
4.2.4.1	Producto.....	37
4.2.4.1.1	Descripción del Producto.....	37
4.2.4.1.2	Ampliación del Catálogo.....	38

4.2.4.2	Precio.....	38
4.2.4.3	Comunicación	38
4.2.4.4	Canales.....	39
4.2.4.4	Conclusiones y Próximos Pasos.	39
4.2.4.5	Validación del Prototipo/Mockup.	40
4.3	Presentación Final en Base al Mix de Marketing.....	41
4.3.1	Producto:	41
4.3.2	Precio:	41
4.3.3	Comunicación:	42
4.3.4	Distribución/Venta:.....	42
5.	Capítulo 4 – Gerencia Financiera.....	43
5.1	Enunciado del Caso:.....	43
5.1.1	Activos Adquiridos:	43
5.1.2	Costos Operativos:	43
5.1.3	Desarrollo del Caso:	44
5.1.4	Indicaciones importantes:	44
5.2	Financiamiento del proyecto	44
5.3	Costo de capital promedio ponderado.....	44
5.4	Flujos de efectivo del proyecto.....	45
5.5	Flujo del inversionista	46
5.6	Análisis de escenarios	47
5.6.1	Análisis:	47
5.7	Resumen para la Junta Directiva de FerreIndustrial.....	48
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	50
7.	Referencias.....	52

Índice de Figuras

Figura 1 Pirámide Estratégica	8
Figura 2 Políticas de Compras	11
Figura 3 Políticas de Ventas	11
Figura 4 Políticas de Marketing.....	12
Figura 5 Estrategias de Compras.....	12
Figura 6 Estrategias de Ventas	13
Figura 7 Estrategias de Marketing.....	15
Figura 8 Activos Fijos Tangibles	17
Figura 9 Activos Fijos Intangibles.....	17
Figura 10 Objetivos de la Dirección Estratégica en el Siglo 21.....	19
Figura 11 Análisis Pestel.....	22
Figura 12 Matriz Micknsey - GE	34
Figura 13 Mapa de Posicionamiento	35
Figura 14 Protoperona	37

Índice de Tablas

Tabla 1 Modelo de Negocio Canvas	28
Tabla 2 Tabla de amortización sistema francés	44
Tabla 3 Tabla de Inversión requerida.....	44
Tabla 4 Cálculo del CCPP	45
Tabla 5 Tabla de Inversión inicial.....	45
Tabla 6 Tabla de Flujos de efectivo operativos	45
Tabla 7 Tabla de Flujo terminal.....	46
Tabla 8 Tabla de Evaluación del proyecto.....	46
Tabla 9 Tabla de periodo de recuperación	46
Tabla 10 Tabla de costo de capital.....	46
Tabla 11 Tabla de flujo de efectivo del inversionista	46
Tabla 12 Tabla de costo de capital.....	47
Tabla 13 Tabla de Análisis de escenarios	47

1. Introducción

1.1 Generalidades y Problemática de la empresa

Este trabajo tiene como principal objetivo desarrollar una propuesta de plan de marketing para FERREINDUSTRIAL, una ferretería especializada en la venta y distribución de materiales y herramientas para la industria y la construcción. Fundada en 2008 en Cuenca, Ecuador, la empresa ha demostrado un firme compromiso con la calidad de sus productos y un servicio personalizado que la distingue en el mercado. No obstante, en el contexto económico actual, marcado por la rápida digitalización y los efectos de la pandemia de COVID-19, FERREINDUSTRIAL enfrenta desafíos significativos que pueden comprometer su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

La necesidad de esta investigación se origina en la urgencia de que FERREINDUSTRIAL fortalezca su modelo de negocio y amplíe su base de clientes. En un mercado cada vez más competitivo, la carencia de estrategias de marketing ha limitado no solo su capacidad de crecimiento, sino también su habilidad para cumplir con objetivos esenciales relacionados con la expansión, liquidez y solvencia. Estos factores son cruciales para asegurar la continuidad y el éxito de la empresa tanto a corto como a largo plazo. Por lo tanto, llevar a cabo este estudio es vital para equipar a FERREINDUSTRIAL con las herramientas necesarias para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y mantener su posición como un competidor clave en el sector ferretero.

La tesis examina la problemática competitiva que enfrenta FerreIndustrial, una empresa consolidada en el mercado de herramientas industriales y productos de ferretería en Cuenca, Ecuador. Aunque el sector ferretero local ha registrado un crecimiento anual del 5% en los últimos tres años, FerreIndustrial se ha rezagado debido a la falta de estrategias de marketing adecuadas, malgastando recursos. Este problema identificado, ha limitado su capacidad para expandir su base de clientes, especialmente entre profesionales de la construcción y constructores, y ha dificultado el cumplimiento de objetivos cruciales como el crecimiento, la liquidez y la solvencia.

En el entorno local, la competencia es intensa, con más de 50 empresas ferreteras activas y una creciente inclinación hacia el comercio digital. Aunque FerreIndustrial ha demostrado ser adaptable al ajustar su modelo de negocio hacia un formato de atención remota durante la pandemia, enfrenta retos que podrían afectar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Uno

de los desafíos más urgentes es la necesidad de robustecer su presencia digital para mantenerse competitivo en un mercado que se globaliza y digitaliza cada vez más. Como señalan Kotler y Keller (2016), las tendencias de consumo actuales favorecen las compras en línea y los modelos de negocio omnicanal (p. 518), lo que implica que FerreIndustrial corre el riesgo de perder cuota de mercado si no fortalece sus estrategias de marketing digital.

En cuanto al comercio electrónico, actualmente es considerado como uno de los medios que ha generado mayor actividad económica a raíz de la pandemia, debido al avance tecnológico, generando nuevos hábitos de compras mediante transacciones electrónicas, incrementando la demanda y oferta de productos (Revista Gestión Digital, 2021). Por otro lado, la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (2020, como se citó en La Hora, 2021) indica que Ecuador durante el 2020 incrementó su volumen de ventas en un 43,75% a comparación del 2019 en negocios de comercio electrónico, de igual forma se ha duplicado el número de usuarios del 2% al 10% en el desarrollo de transacciones online, destacando la oportunidad que existe en el mercado, con la implementación de plataformas digitales e interacción en redes sociales como: Facebook, Instagram, Twitter y otros, a través de dispositivos móviles.

Otra problemática relevante es la creciente competencia en el sector de la ferretería, con la entrada de nuevos negocios tanto locales como internacionales que ofrecen productos similares de marcas no reconocidas a precios sumamente bajos. Esto obliga a FerreIndustrial no solo a diferenciarse a través de la calidad y el servicio al cliente, sino también a innovar en sus ofertas y mejorar la eficiencia de sus operaciones para mantener su ventaja competitiva. La empresa necesita administrar de manera eficaz sus recursos para adaptarse a la creciente demanda sin comprometer su compromiso con la calidad y la personalización del servicio.

El contexto en el que opera FerreIndustrial está marcado por una transformación económica y empresarial, acelerada por la pandemia de COVID-19, que ha modificado las expectativas de los consumidores, quienes ahora valoran más la conveniencia y accesibilidad de los servicios en línea. Según Porter (1980), la innovación en productos y servicios es un factor clave para obtener una ventaja competitiva sostenible, y FerreIndustrial ha mostrado avances en este sentido. Sin embargo, para consolidar estas estrategias, es crucial que la empresa incorpore tecnologías avanzadas y plataformas digitales que faciliten no solo la venta y distribución de productos, sino también la mejora de la experiencia del cliente.

El entorno económico de Ecuador presenta desafíos específicos al sector ferretero de varias maneras, la desaceleración económica, junto con la inseguridad y la incertidumbre política, puede reducir la inversión en proyectos de construcción y remodelación, lo que impacta

directamente en la demanda de productos ferreteros. Por otro lado, las medidas para reactivar la economía pueden generar oportunidades en el sector. Y resaltan aún más la necesidad de adaptarse a un entorno más competitivo y digitalizado.

1.2 Objetivos

El presente trabajo analiza paso a paso el desarrollo de la propuesta de un plan de marketing para FerreIndustrial, teniendo en cuenta los cuatro capítulos en los que se basa según los cuatro objetivos específicos:

1.2.1 Viabilidad y Dirección Comercial

En este trabajo de titulación, se presenta un plan de dirección estratégica diseñado para FerreIndustrial, el cual comprende un análisis detallado de los roles estratégicos y la implementación de un modelo para la planificación e integración de recursos estratégicos en las áreas clave de marketing, atención al cliente y finanzas. Además, se incluye un estudio de los objetivos de la dirección estratégica en el contexto contemporáneo del siglo XXI, acompañado de un análisis del entorno PESTALL, que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y laborales que afectan a la propuesta de negocio de FerreIndustrial. Este enfoque integral busca garantizar la coherencia entre las decisiones estratégicas y el plan general de la empresa, maximizando el uso de los recursos para obtener una ventaja competitiva duradera.

1.2.2 Plan de Negocio

El Plan de Negocios se centra en definir claramente la dirección estratégica de la empresa, identificando su visión, misión, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Se elaborará un Lienzo de Buyer Persona para comprender mejor a los clientes ideales de FerreIndustrial, identificando sus características, necesidades, motivaciones y comportamientos, lo que permitirá personalizar y optimizar las estrategias de marketing. Paralelamente, se desarrollará una Propuesta de Valor diferenciada que resalte los beneficios únicos y el valor añadido que FerreIndustrial ofrece a sus clientes, especialmente en la comercialización de materiales de construcción como perfilería, abrasivos y fijación. Por último, se aplicará el Modelo de Negocio Canvas para visualizar y estructurar de manera clara y concisa los componentes clave del modelo de negocio de FerreIndustrial, incluyendo los segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costos, asegurando así una propuesta de marketing integral y alineada con los objetivos empresariales.

1.2.3 Estrategias de Marketing

En este trabajo de titulación, se analiza el problema demográfico actual y futuro que permitió la

elaboración de una matriz A-C, identificando la oportunidad de invertir para fortalecer y proteger la posición de FerreIndustrial en el mercado. Además, se lleva a cabo un mapa perceptual para determinar oportunidades que permitan activar el flujo económico y asegurar que, a largo plazo, se cumplan los objetivos estratégicos planificados. Finalmente, se justifica la implementación de mejoras en los servicios existentes y se proponen diversas estrategias en las áreas de producto, precio, plaza y promoción. Estas estrategias fueron validadas mediante la opinión de tres de los principales clientes de FerreIndustrial, asegurando su alineación con las necesidades y expectativas del mercado.

1.2.4 Plan Económico-Financiero

El último capítulo, enfocado en el plan económico-financiero, resulta crucial para la planificación de FerreIndustrial, especialmente en su etapa de expansión. La empresa ha decidido diversificar su cartera de productos, incorporando una nueva línea de ventas: cemento. Para llevar a cabo esta iniciativa, se ha planificado una inversión significativa que será financiada parcialmente mediante un préstamo bancario con condiciones definidas, mientras que el resto de la inversión será cubierto con recursos propios de la empresa. Este plan financiero detallado permitirá gestionar eficientemente los recursos, asegurar la rentabilidad de la nueva línea de productos y garantizar la sostenibilidad del crecimiento de FerreIndustrial a largo plazo.

1.3 Marco Teórico y Estado del Arte

Antecedentes del Marketing

Para iniciar este punto se puede indicar como antecedentes de la mercadotecnia diversos puntos de vista a través del tiempo:

Iniciando con Kotler y Keller (2012), este indica que la mercadotecnia comenzó a tomar relevancia al inicio de la Revolución Industrial en el siglo XX, cuando las empresas comenzaron no solo a enfocarse en la producción sino también en satisfacer las necesidades y deseos del consumidor.

Pride y Ferrell (2016) mencionan que la mercadotecnia moderna ha pasado por varias etapas comenzando por la producción, luego por las ventas y finalmente hacia el consumidor.

Levitt (1960) argumentó que las empresas que se centran solo en sus productos en lugar de en sus necesidades tienden a fracasar, introduciendo el concepto de miopía del marketing.

Importancia del marketing

(Aaker, 2014, p. 44) resalta que la mercadotecnia es esencial para el crecimiento de una empresa porque permite fortalecer la marca, mejorar el posicionamiento e identificar oportunidades en el mercado.

El marketing proporciona los conocimientos necesarios para que las empresas tomen decisiones informadas que afecten la eficiencia operativa y la efectividad a largo plazo" (Silk, 2006, p. 12).

Por su parte el análisis de Porter, M. E. (2008) sobre el impacto de las estrategias de Marketing en la creación de ventajas competitivas es clave, con una estrategia bien estructurada se generaría un valor único para el cliente, mejorando significativamente la eficacia de la organización.

El marketing debe formar parte de cualquier empresa, con la correcta gestión que garantice buenos resultados, lo que implica estar al tanto de las tendencias que suscitan a través del tiempo logrando mantenerse en el mercado competitivo y el crecimiento organizacional.

El desarrollo de un plan de marketing para FERREINDUSTRIAL se basa en la revisión y análisis de diversas teorías y modelos propuestos en la literatura académica y profesional. Según (Soria, 2017, p. 30), explica que el desarrollo de un plan de marketing implica una serie de pasos estratégicos diseñados para alcanzar los objetivos comerciales de una empresa, mediante la identificación y satisfacción de las necesidades del público objetivo. Entre estos elementos claves están el análisis de la situación, definición del público objetivo, objetivos de marketing, estrategias de marketing y ejecución y control. Este plan ofrece una estructura clara que, cuando se ejecuta de la mejor manera, puede ayudar a las empresas a lograr sus metas de marketing y a mejorar su competitividad en el mercado.

En su obra, Ferrell y Hartline (2012) sugieren una estructura detallada para el proceso de planificación de marketing, que incluye varias etapas desde el análisis de la situación hasta la implementación y control de las estrategias propuestas. Este enfoque es útil para organizaciones como FERREINDUSTRIAL, ya que permite una evaluación sistemática de todas las variables que afectan su desempeño en el mercado. Por otro lado, Etzel et al. (2007) proponen un modelo más simplificado, que consta de cinco pasos clave, enfocados en la identificación de oportunidades, la selección de objetivos, la formulación de estrategias, la implementación y el control. Estos modelos serán contrastados y evaluados en el contexto de FERREINDUSTRIAL para seleccionar el que mejor se adapte a sus necesidades y capacidades.

Además de estos enfoques, es importante considerar el concepto de marketing integral, que se refiere a la coordinación de los cuatro componentes de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) a través de un esfuerzo integrado que busca lograr una armonía entre

los canales de marketing utilizados (Clow & Baack, 2010). Este enfoque es particularmente relevante para FERREINDUSTRIAL, dado que la empresa necesita fortalecer su presencia digital y asegurarse de que sus esfuerzos de marketing estén alineados con sus objetivos estratégicos.

La presente investigación propone un modelo de marketing integrado que se ajustará a las necesidades de FERREINDUSTRIAL, ya que brinda una estructura clara y sencilla para ser implementada por los colaboradores de la empresa. Orientado a unificar todos los esfuerzos de marketing dentro de un plan bien estructurado y alineado, lo que resulta clave para que la empresa logre competir de manera eficaz en un entorno cada vez más digital y desafiante.

La implementación de un plan de marketing integrado, basado en estos modelos, permitirá a la empresa no solo fortalecer su presencia en el mercado, sino también mejorar su competitividad a largo plazo.

En resumen, la revisión de la literatura y el marco teórico proporcionan una base sólida para el desarrollo de un plan de marketing efectivo para FERREINDUSTRIAL. Los conceptos de marketing integral, posicionamiento y planificación estratégica serán fundamentales en la elaboración de una propuesta que responda a los desafíos actuales de la empresa y asegure su sostenibilidad en el futuro.

En el desarrollo del análisis competitivo y las estrategias de marketing para FerreIndustrial, se basan en las teorías y principios de varios autores clave en el campo de la administración estratégica y el marketing. A continuación, se presentan los principales autores que fundamentan el trabajo de FerreIndustrial:

1.3.1 Philip Kotler

Reconocido como uno de los padres del marketing moderno, ha fundamentado conceptos clave sobre cómo las empresas deben gestionar sus relaciones con los clientes y su posicionamiento en el mercado. En su obra "Marketing Management" (Kotler, Keller, & Chernev, 2019), enfatiza la importancia de entender las necesidades del cliente y de adaptar las estrategias de marketing para satisfacerlas de forma efectiva.

En este contexto, FerreIndustrial ha implementado un modelo de atención remota que refleja estos principios, centrando su enfoque en la calidad del servicio. Esto se alinea con la orientación al cliente y la creación de valor que Kotler promueve, permitiendo a la empresa competir eficazmente en un entorno dinámico y digitalizado.

1.3.2 Michael Porter

Porter es conocido por sus teorías sobre las fuerzas que moldean la competencia en una

industria y la ventaja competitiva. El concepto de las cinco fuerzas se presenta por primera vez en el libro de Porter "Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores" (Porter, 1980), que proporciona un marco para analizar la competencia y desarrollar estrategias para superar a los competidores. Las ideas de Porter sobre la diferenciación y la ventaja competitiva sostenible ayudan a comprender mejor la necesidad de FerreIndustrial de diferenciarse a través de la calidad del producto y la innovación, así como de gestionar eficientemente sus recursos.

1.3.3 David A. Aaker

Aaker ha hecho un gran aporte a la comprensión de la gestión de la marca y la creación de estrategias de marketing enfocadas en aumentar la lealtad del cliente. En cuanto a la construcción de una marca fuerte y confiable en un mercado competitivo, FerreIndustrial puede aplicar sus teorías. En su libro "Building Strong Brands" Aaker destaca la importancia de la diferenciación y la creación de una imagen de marca que resone con los valores y necesidades de los clientes (Aaker, 1996). Esto es fundamental para FerreIndustrial en su esfuerzo por atraer y retener clientes en un mercado saturado.

1.3.4 Kevin Lane Keller

Keller, quien trabajó para Kotler y es un experto en gestión de marcas, ha proporcionado información útil sobre cómo las empresas pueden crear y administrar marcas distintivas en un entorno competitivo. FerreIndustrial necesita su concepto de "equity de marca" para crear una conexión emocional fuerte con sus clientes, lo que puede generar lealtad y una ventaja competitiva duradera. Keller aborda cómo las empresas pueden construir, medir y administrar el valor de su marca a lo largo del tiempo en su libro "Gestión de marcas estrategias" (Keller, 2012).

1.3.5 Gary Hamel y C.K. Prahalad

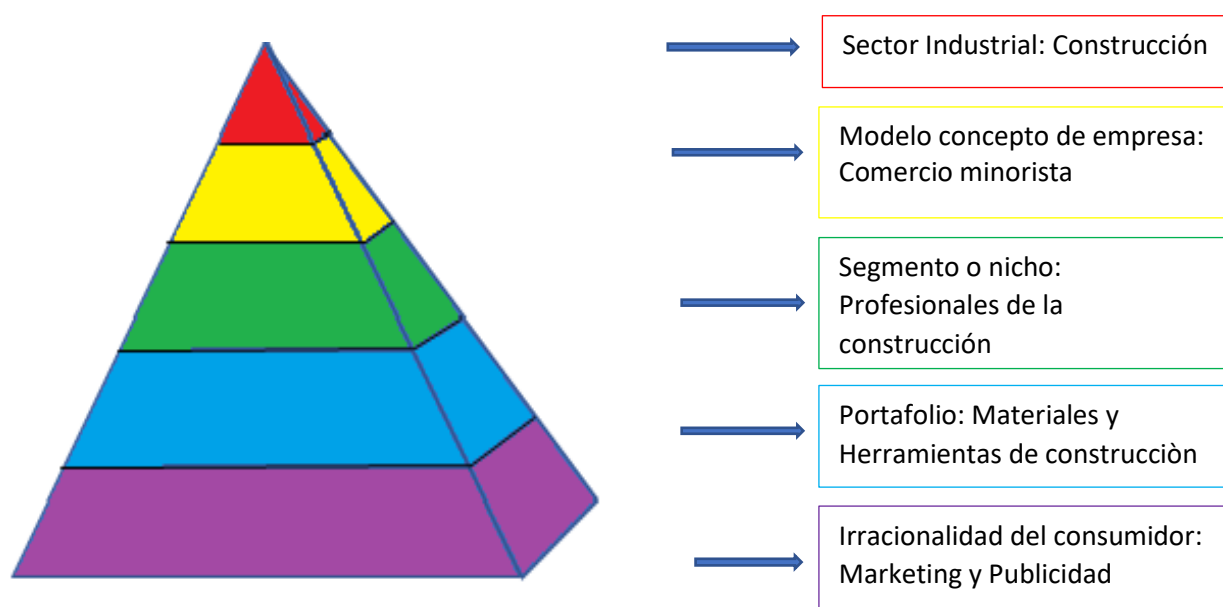
Ambos son conocidos por su teoría de la competencia basada en las competencias esenciales. Estos autores argumentan en su libro "Competing for the Future" que las empresas deben identificar y desarrollar sus competencias clave si quieren ser competitivas a largo plazo (Hamel & Prahalad, 1994). Esto significa que FerreIndustrial debe concentrarse en sus fortalezas fundamentales, como su amplio conocimiento del mercado de herramientas industriales y su capacidad para brindar servicios personalizados, lo que les permite diferenciarse de la competencia y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. principales reflexiones del desarrollo del proyecto.

2. Capítulo 1 - Dirección Estratégica Empresarial

El presente capítulo examina la importancia de la dirección estratégica en Ferreindustrial, una empresa que opera en un entorno industrial competitivo y cambiante. La creación de una estrategia sólida es esencial para asegurar el crecimiento sostenido y la ventaja competitiva de la organización. Como podemos ver en la figura 1, a través del desarrollo de una pirámide estratégica, la empresa busca alinear sus objetivos a largo plazo con las demandas del mercado y las necesidades de sus clientes. Además, se presentan diversos talleres que exploran temas clave como el nuevo rol de la dirección estratégica en el siglo XXI, el fortalecimiento de la marca y el servicio al cliente, y la mejora del modelo empresarial. Estos elementos son fundamentales para establecer las bases de un plan de marketing eficaz, orientado a consolidar el posicionamiento de Ferreindustrial en el sector ferretero y de metalmecánica.

Figura 1

Pirámide Estratégica



2.1 Talleres

2.1.1 Taller 1: El Nuevo Rol de la Dirección Estratégica en el Siglo 21

2.1.1.1 Ventaja Competitiva.

Construir y fortalecer relaciones con los clientes mediante un servicio personalizado según su necesidades y preferencias.

Reforzar alianzas con marcas reconocidas para competir con precios de distribuidor que disminuya el precio en relación a la competencia, esta estrategia se alinea con nuestro compromiso de ofrecer a nuestros clientes productos de ferretería especializados.

La segmentación de FERREINDUSTRIAL son principalmente profesionales de la construcción, por lo que propongo como estrategia ofrecer una gama completa de productos especializados en metalmecánica y proporcionar asesoría especializada para clientes con necesidades específicas.

Evaluar la viabilidad y el potencial de crecimiento en cada nicho identificado

Análisis de las Tendencia de los Clientes

Identificar correlaciones entre ventas y eventos específicos, como temporadas, ferias o promociones.

Monitorear las redes sociales para identificar tendencias, comentarios y opiniones de los clientes.

Analizar las devoluciones de productos para identificar posibles problemas de calidad o insatisfacción del cliente

Utilizar datos de garantías para mejorar la durabilidad y calidad de los productos ofrecidos.

Construye una Marca

Actualizar la identidad única de FERREINDUSTRIAL implica crear una imagen renovada que conecte de manera significativa con su público objetivo. La nueva identidad debe reflejar una personalidad distintiva que transmita amigabilidad, experiencia o innovación.

Desarrollar contenido relevante y valioso que demuestre la experiencia y conocimiento en la industria.

Patrocinar eventos locales y establecer conexiones significativas con la comunidad.

Utilizar múltiples canales como plataformas tecnológicas, publicidad en línea y tradicional, para llegar a diversos públicos.

Servicio

Proporcionar atención al cliente a través de diversos canales, como chat en línea, correo electrónico y redes sociales.

Ofrecer servicios de entrega express para pedidos urgentes.

Capacitar al personal para comprender las aplicaciones técnicas de los productos y proporcionar orientación experta.

Utilizar encuestas de satisfacción y reseñas en línea para evaluar la percepción del cliente.

Mejora Modelo y concepto de Empresa

Ofrecer servicios de valor agregado, como asesoramiento técnico, capacitación y soporte postventa.

Reducir los tiempos de entrega y los costos asociados a través de una logística más eficiente.

Implementar sistemas de gestión de inventarios para evitar excesos o faltantes.

Mejorar el servicio al cliente mediante canales múltiples, como chat en línea y atención telefónica.

Internacionalización

Evaluar la viabilidad y la aceptación de los productos de FERREINDUSTRIAL en esos mercados.

Desarrollar estrategias de marketing adaptadas a cada mercado, considerando diferencias culturales y de comportamiento del consumidor.

Utilizar plataformas en línea y redes sociales para aumentar la visibilidad internacional.

Mantenerse al tanto de las tendencias y las tecnologías emergentes en el mercado internacional.

2.1.2 Taller 2: Modelo de Planificación

Indicar 3 Áreas funcionales del proyecto

- Compras
- Ventas
- Marketing

Indicar 3 objetivos por cada área

Compras:



- Reducción de costos, negociación de descuentos con proveedores
- Relaciones con nuevos proveedores
- Evaluación de la calidad del producto

Ventas:



- Incrementar el volumen de ventas y los ingresos generados por la venta de productos metalmecánicos.
- Analizar la tendencia en ventas.
- Atraer nuevos clientes y expandir la presencia de la ferretería en el mercado de la construcción.

Marketing:

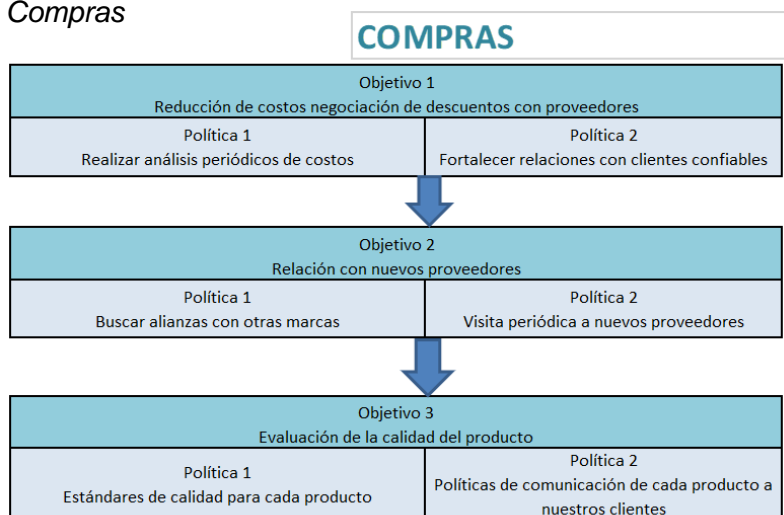


1. Crear una conciencia de marca para FERREINDUSTRIAL
2. Estimular demanda de productos a través de promociones y descuentos
3. Crear canales digitales

A continuación, como se muestra en la figura 2, se presentan 2 políticas por cada objetivo de compras.

Figura 2

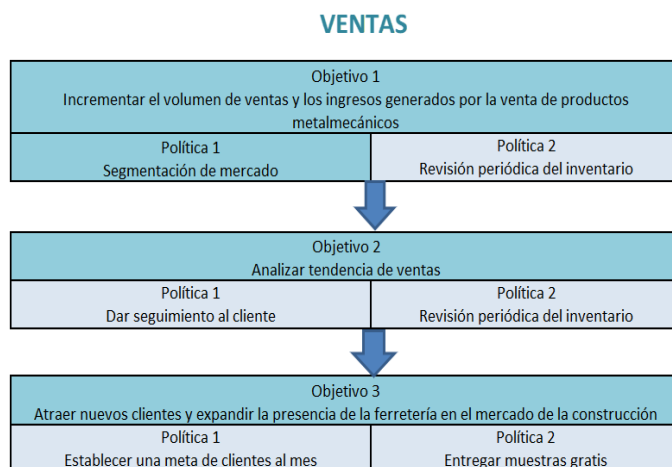
Política de Compras



Como parte del área de ventas, se plantean 2 políticas por cada uno de sus objetivos, tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3

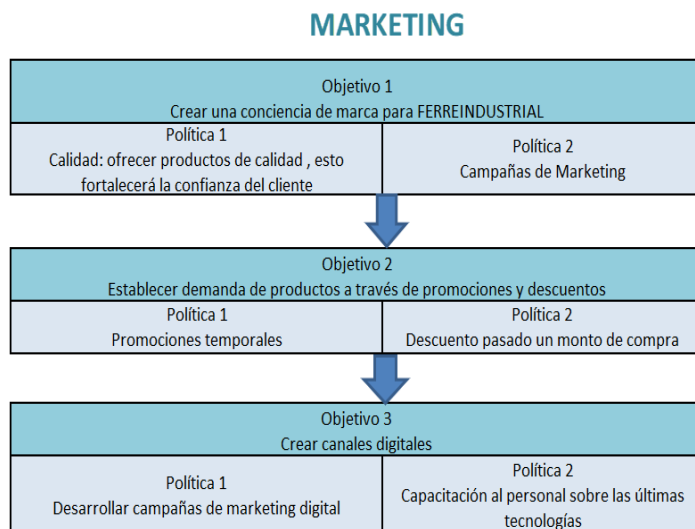
Política de Ventas



Dentro del área de marketing, se presentan 2 políticas por cada uno de sus objetivos, como se observa en la figura 4.

Figura 4

Políticas de Marketing

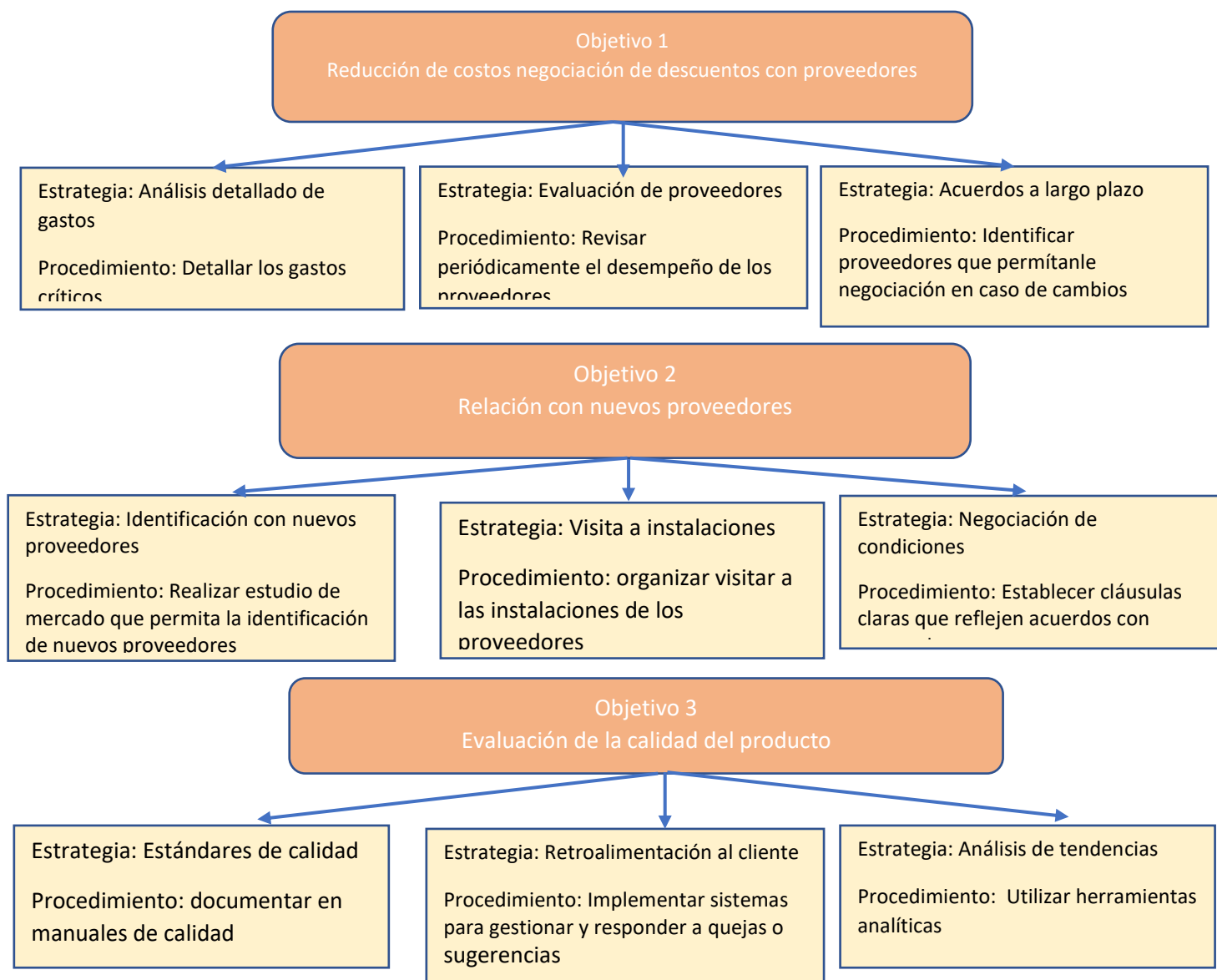


- Como parte del área de compras están las estrategias y el procedimiento por objetivo, como se muestra a continuación en la figura 5.

Figura 5

Estrategias de Compra

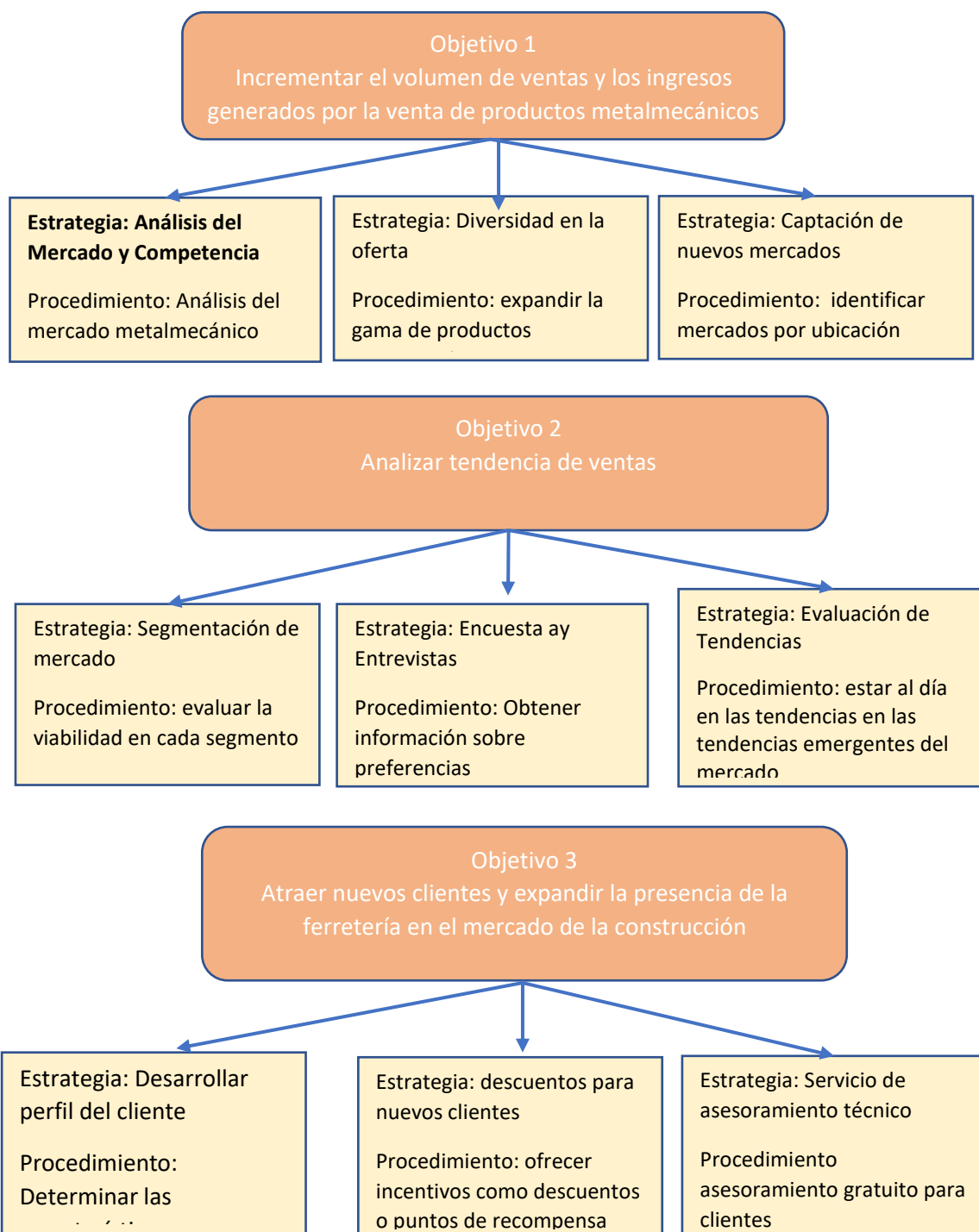
COMPRAS



En el marco del área de ventas, se presentan las estrategias y procedimientos enfocados a objetivos, tal como se muestra en la figura 6.

Figura 6

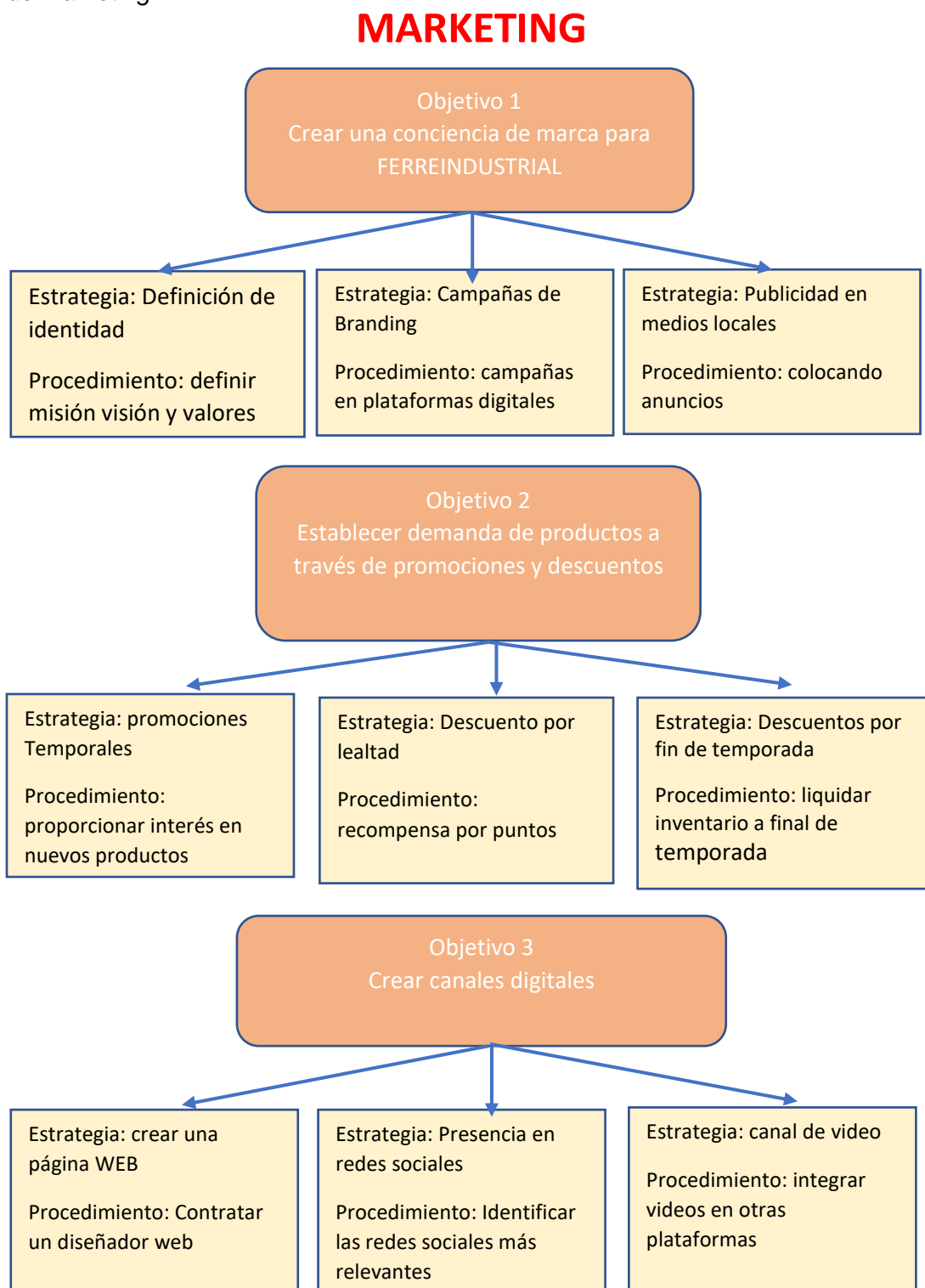
Estrategia de Ventas

VENTAS

En el contexto del área de marketing, se exponen las estrategias y procedimientos alineados a objetivos, como se muestra en la figura 7.

Figura 7

Estrategias de Marketing



2.1.3 Taller 3: Recursos Estratégicos

Departamento de Compras.

✓ Talento Humano

- Reclutamiento: Director del departamento de compras
Bolsa de empleo universidades
Publicación en Redes Sociales
- Selección: Evaluación de competencias según el puesto
Confirmación de referencias laborales y personales
Entrevista con el gerente

Departamento de Ventas.

✓ Talento Humano

- Reclutamiento: Agente de Ventas para Cuenca
Bolsa de empleo universidades
Publicación en Computrabajo
- Selección: Perfil del candidato
Pruebas de aptitudes y actitudes
Evaluación de habilidades de ventas

Departamento de Marketing.

✓ Talento Humano

- Reclutamiento: Director de Marketing
Diseñador gráfico
Bolsa de empleo universidades
Redes Sociales
Página Web de la empresa
- Selección: Evaluación de experiencias laborales
Revisión de currículos
Perfil de candidatos

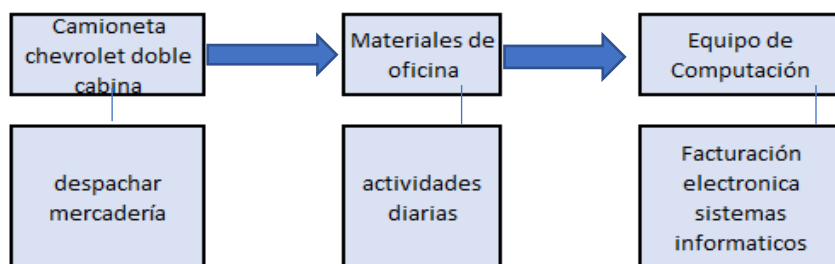
2.1.3.4 Recursos Materiales.

Activos fijos tangibles.

A continuación, se muestran los activos fijos tangibles, tal como se presenta en la figura 8.

Figura 8

Activos Fijos Tangibles

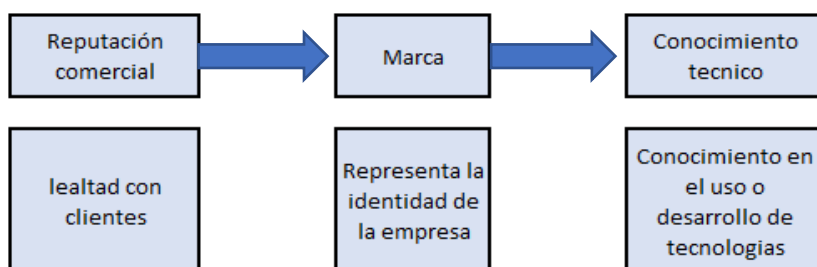


Activos Fijos Intangibles.

En la figura 9 se muestran los activos fijos intangibles.

Figura 9

Activos Fijos Intangibles



2.1.3.5 Recursos No Materiales (Sistemas).

Sistema de Compras.

- Sistema de compras electrónicas.
- Adquisición de bienes y servicios en línea.

Sistema de Ventas.

- Sistema de Facturación electrónica (firesoft web service)
- Registro de productos
- Crear clientes

- Realizar notas de crédito
- Realizar facturación electrónica

Sistema de Marketing.

- Sistema WordPress
- Gestión de contenido
- Sistema Marketing Cloud
- Automatización del marketing

2.1.4 Taller 4: Modelo de Retención de Clientes Estrategias de Captación.

- Desarrollar una página web profesional que muestre los materiales, herramientas y servicios que ofrece la ferretería.
- Utilizar las redes sociales como medio de comunicación para promocionar productos.
- Análisis comparativo y competitivo que se realizará mediante encuestas a los clientes, se realizará una investigación en redes sociales de las tendencias de nuestros competidores, enfocándonos en los productos que más promocionan.
- Establecer alianzas con otras empresas del sector industrial, de manera que beneficien ambas partes, puede ser acuerdos para ferias o lanzamientos de nuevos productos.
- Correo electrónico y Marketing personalizado para cada cliente, para establecer una relación más estrecha y mantenerles informados sobre novedades ofertas y eventos.
- Excelente atención al cliente, al brindar una atención al cliente excepcional se obtiene fidelidad y genera recomendaciones.
- Programa de muestras gratis, con este programa se permite a los clientes conocer el producto antes de comprometerse en la adquisición.
- Realizar encuestas para conocer directamente las necesidades de los clientes y así mejorar constantemente los productos y servicios.

Estrategias de Repetición.

- Utilizar recordatorio automatizado de compras para productos que compren regularmente o que según estudio necesiten reemplazo luego de cierto tiempo
- Mantener a los clientes informados sobre características de herramientas, mejoras o lanzamiento de nuevos productos.
- Ofrecer garantías y devoluciones sin problema, al vender y distribuir las mejores marcas se puede ofrecer garantías sin ningún inconveniente y devoluciones y cambios de mercadería.

- Brindar el asesoramiento oportuno de todas las herramientas y materiales, mediante fichas técnicas y aparte la capacitación del personal de ventas para brindar una explicación y asesoramiento personalizado.
- Descuentos a los clientes frecuentes, de esta manera se garantiza que se repita la compra.
- Realizar un calendario digital de manera que se envíen correos a nuestra base de datos de clientes con mensajes de cumpleaños, aniversarios o fechas importantes.

Estrategias de Relación.

- Establecer lazos de comunicación con los clientes que informen tanto cambio de políticas, productos como cualquier cambio que se de en la ferretería
- Utilizar todos los canales de comunicación que asegure que FERREINDUSTRIAL esté presente donde tus clientes prefieran interactuar.
- Elaborar eventos exclusivos para clientes, por ejemplo, realizar periódicamente una feria de exposición de herramientas y materiales de la construcción.
- Detecta posibles inconvenientes y soluciona problemas antes de que impacten negativamente en la experiencia del cliente. Es crucial adoptar un enfoque proactivo para la gestión de problemas y la resolución de conflictos.

Estrategias de Vinculación.

- Ofrece capacitaciones técnicas para clientes que les ayuden a utilizar eficazmente los productos que adquieren. Esto no solo fortalece la relación, sino que también mejora la percepción de tu marca.
- Asistir y participar activamente en ferias comerciales de la industria de la construcción. Estos eventos proporcionan oportunidades para establecer contactos, mostrar productos y mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado.
- Asigna asesores comerciales para clientes corporativos clave. Esto garantiza una atención personalizada y una comunicación fluida para abordar sus necesidades concretas.
- Organiza webinars y seminarios en línea sobre temas relevantes para la industria. Invita a expertos y fomenta la participación de los clientes.

2.2 Objetivos de la Dirección Estratégica en el Siglo 21.

Figura 10

Objetivos de la Dirección Estratégica en el Siglo 21



Participación de Mercado.

Aumentar la participación de FerreIndustrial en el mercado local en un 15% en los próximos tres años.

Dirigir los esfuerzos hacia los segmentos de mercado más rentables y alineados con la propuesta de valor de la empresa.

Combinar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos y expansión geográfica para captar una mayor cuota de mercado.

Establecer una posición dominante y sostenible en el mercado local, asegurando el crecimiento continuo de la empresa en los próximos cinco años.

Incremento de Ventas.

Aumentar las ventas en un 25% durante los próximos dos años.

Enfocar las estrategias de ventas en productos de alta demanda y mercados con mayor potencial de crecimiento.

Implementar campañas de marketing orientadas a resultados, mejorar la capacitación del equipo de ventas y optimizar los canales de distribución.

Establecer un crecimiento sostenido en las ventas, asegurando una expansión continua de la cuota de mercado durante los próximos cinco años.

Rentabilidad.

Incrementar la rentabilidad de FerreIndustrial en un 10% anual.

Mejorar la eficiencia operativa y optimizar los costos sin comprometer la calidad.

Implementar un sistema de gestión financiera que permita monitorear y ajustar continuamente las estrategias para maximizar el margen de beneficio.

Mantener un crecimiento rentable y sostenible, asegurando que las ganancias se reinviertan en el desarrollo de la empresa durante los próximos cinco años.

Ventajas Competitivas.

Fortalecer las ventajas competitivas de FerreIndustrial en el mercado local.

Capitalizar los factores diferenciadores de la empresa, como la calidad del producto y el servicio al cliente.

Desarrollar capacidades internas, como la innovación y la eficiencia logística, que refuercen la posición competitiva de FerreIndustrial.

Consolidar una ventaja competitiva sostenible que asegure el liderazgo de la empresa en el mercado en los próximos cinco años.

Posicionamiento.

Posicionar a FerreIndustrial como la marca líder en soluciones industriales en el mercado local.

Alinear las estrategias de marketing y comunicación con la misión y visión de la empresa.

Implementar campañas de branding que fortalezcan la percepción de la marca y amplíen su reconocimiento en el sector.

Establecer y mantener un posicionamiento de liderazgo en el mercado durante los próximos cinco años, asegurando que la marca se asocie con calidad e innovación.

Desarrollo de Marca.

Desarrollar y fortalecer la marca FerreIndustrial en los mercados existentes y emergentes.

Enfocar las iniciativas de desarrollo de marca en la coherencia entre la promesa de la marca y la experiencia del cliente.

Crear y ejecutar un plan de marketing integral que incluya publicidad, relaciones públicas, y marketing digital.

Lograr un reconocimiento sólido y duradero de la marca, aumentando su valor y fidelidad entre los clientes a lo largo de los próximos cinco años.

Crear Valor.

Generar mayor valor para los clientes y accionistas de FerreIndustrial.

Alinear las estrategias de creación de valor con la satisfacción del cliente y el retorno de la inversión.

Mejorar la propuesta de valor mediante la innovación de productos, la calidad del servicio y la eficiencia operativa.

Asegurar que la creación de valor se mantenga en el tiempo, incrementando tanto la lealtad del cliente como el crecimiento financiero durante los próximos cinco años.

Fidelidad.

Aumentar la fidelidad de los clientes en un 20% en los próximos dos años.

Implementar estrategias de retención que refuercen la relación con los clientes, basadas en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Desarrollar programas de lealtad y personalización de la experiencia del cliente para fomentar la repetición de compras.

Construir una base de clientes leales y comprometidos que impulse el crecimiento sostenible de la empresa en los próximos cinco años.

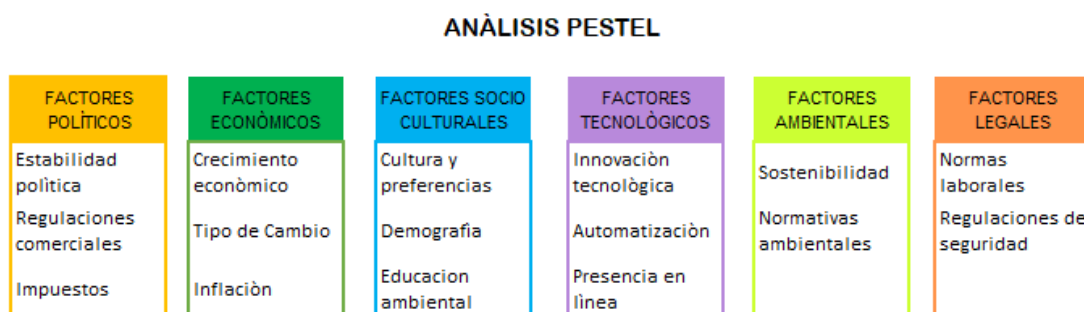
Estos objetivos específicos están diseñados para cubrir los aspectos clave del crecimiento y sostenibilidad de FerreIndustrial, asegurando que cada uno contribuya a consolidar su posición en el mercado y mejorar su rendimiento en el largo plazo

2.3 Análisis Pestel Ferreindustrial.

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que ayuda a entender el entorno macroeconómico y político en el que opera una empresa. A continuación, se proporciona un análisis PESTEL para FERREINDUSTRIAL, tal como se expone en la figura 10. Es importante tener en cuenta que el entorno empresarial es dinámico, por lo que se recomienda realizar actualizaciones periódicas de este análisis.

Figura 11

Análisis Pestel



2.3.1 Político.

Los factores políticos incluyen la estabilidad del gobierno, las políticas fiscales y las regulaciones comerciales que pueden influir directamente en las operaciones de FerreIndustrial. El país ha

pasado por una crisis política debido a varios escándalos de corrupción en los últimos años, y las elecciones presidenciales de 2021 han añadido más incertidumbre sobre el futuro, como señaló Olmedo, quien predijo que Ecuador enfrentaría años difíciles (La República, 2020). A pesar de esto, los analistas creen que la economía podría empezar a recuperarse, con señales de reactivación en sectores como el educativo, textil y de la construcción. Para FerreIndustrial, un entorno político estable y políticas fiscales favorables pueden reducir los costos operativos, principalmente transporte y logística, al facilitar un marco regulatorio más predecible y beneficioso. Sin embargo, la inestabilidad política o cambios repentinos en las regulaciones comerciales pueden generar incertidumbre, afectar la confianza de los inversores y aumentar los costos operativos, lo que podría impactar negativamente en la rentabilidad de la empresa.

2.3.2 Económico.

Es importante tener en cuenta cómo está la economía del país donde opera una empresa, ya que cosas como la inflación, el PIB y las tasas de crédito pueden afectar su desempeño. Por ejemplo, en Ecuador, el PIB cayó bastante en 2020 por la pandemia, lo que frenó la economía en un 70%. Además, de los 8 millones de personas que están en edad de trabajar, solo unos 3 millones tienen un empleo estable, dejando a casi 5 millones en situaciones de subempleo o sin trabajo (Banco Central del Ecuador, 2021).

2.3.3 Cultural.

Los factores sociales abarcan cosas como cambios en la población, gustos de los clientes y el nivel de educación de la gente, que pueden afectar la demanda de ciertos productos. Por ejemplo, si la gente empieza a preferir productos más ecológicos, FerreIndustrial podría encontrar nuevas oportunidades de negocio, pero también tendría que adaptar lo que ofrece. Por otro lado, si los clientes dejan de preferir los productos tradicionales de la empresa, la demanda podría bajar. Además, si la gente tiene un buen nivel educativo, es más probable que FerreIndustrial cuente con empleados más capacitados, lo que mejoraría la eficiencia del negocio.

2.3.4 Tecnológico.

Los factores tecnológicos son súper importantes para FerreIndustrial, especialmente porque ahora mismo la empresa está teniendo problemas por no estar al día con la tecnología, especialmente en sus estrategias de marketing. Las innovaciones, la automatización y la

digitalización pueden hacer una gran diferencia en cómo se desempeña la empresa. Adoptar nuevas tecnologías y automatizar procesos no solo ayudaría a mejorar la productividad, sino que también podría reducir costos, haciendo a FerreIndustrial más competitiva. Pero si no se ponen las pilas y actualizan su tecnología, podrían quedarse atrás respecto a la competencia, lo que podría afectar seriamente su posición en el mercado.

2.3.5 Ambiental.

Los elementos ecológicos toman en cuenta normativas medioambientales, el cambio climático y la sostenibilidad, factores que adquieren cada vez más importancia en el funcionamiento de las empresas industriales. En Cuenca, se han estado construyendo muchos condominios y nuevas viviendas en las afueras de la ciudad, lo que ha ayudado a que el sector ferretero empiece a recuperarse económicamente. Por eso, la ciudad se ve como un buen lugar para que este sector siga creciendo. Adaptarse a las regulaciones medioambientales y a prácticas sostenibles puede mejorar la reputación de FerreIndustrial y atraer a clientes más conscientes del medio ambiente. No obstante, estas regulaciones también pueden aumentar los costos de cumplimiento y exigir cambios en los procesos de producción, lo que podría impactar negativamente en la rentabilidad si no se manejan adecuadamente.

2.3.6 Legal.

Los factores legales son muy importantes para FerreIndustrial porque se refieren a cumplir con las leyes que afectan su operación diaria. Si la empresa cumple con todas las leyes laborales, como pagar salarios justos y proporcionar condiciones seguras para los trabajadores, no solo evitará problemas legales, como multas o demandas, sino que también ganará una buena reputación como empleador responsable. Esto puede hacer que los empleados estén más contentos y sean más productivos, lo que beneficia a la empresa.

Por otro lado, si FerreIndustrial no cumple con las normativas, como no asegurar que los empleados usen equipo de protección adecuado, podría enfrentar graves consecuencias. Podría haber accidentes en la fábrica, lo que no solo pondría en riesgo a los trabajadores, sino que también podría llevar a demandas costosas y dañar la imagen de la empresa. Además, si la empresa no protege adecuadamente su propiedad intelectual, como patentes o diseños únicos, otras empresas podrían copiar sus productos, lo que afectaría sus ventas y competitividad.

Por lo tanto, manejar bien estos factores legales es clave para que FerreIndustrial aproveche oportunidades y evite amenazas que podrían poner en riesgo su éxito.

3. Capítulo 2 – Investigación de Mercado – Plan de Negocio

3.1 Metodología de Investigación

En el capítulo anterior, se estableció la Dirección Estratégica para la propuesta de un plan de marketing para la empresa Ferreindustrial, destacando la importancia de la alineación entre las estrategias organizacionales y las necesidades del mercado. En este contexto, el presente capítulo tiene como objetivo detallar el enfoque metodológico que guiará la investigación, permitiendo obtener datos relevantes para la creación de un plan de marketing que responda a los desafíos identificados en la etapa estratégica.

La investigación se desarrollará con un enfoque no experimental y transversal, centrado en la observación, análisis y descripción de las variables del tema de estudio. Se utilizará una metodología mixta, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión completa y fundamentada.

3.1.1 Recolección de Datos:

3.1.1.1 Enfoque Cualitativo.

- **Focus Groups:** Se realizarán grupos focales con colaboradores y clientes clave de FerreIndustrial. Esto permitirá obtener una comprensión profunda de sus percepciones, necesidades y expectativas en relación con la nueva línea de productos.
- **Entrevistas a Profundidad:** Se llevarán a cabo entrevistas detalladas con actores relevantes del entorno empresarial, como gerentes y profesionales de la construcción, para explorar sus opiniones y experiencias en relación con las estrategias de marketing y la integración de nuevos productos.

3.1.1.2 Enfoque Cuantitativo.

- **Encuestas Estructuradas:** Se aplicarán encuestas en línea a una muestra representativa de profesionales de la construcción en Cuenca, seleccionados utilizando un muestreo por conveniencia. Estas encuestas recopilarán datos sobre preferencias de compra, hábitos de consumo y percepción de la marca.
- **Observación:** Se observarán directamente las interacciones entre los clientes y los productos en los puntos de venta para obtener información adicional sobre comportamientos de compra y efectividad de las estrategias de marketing.

3.1.2 *Diseño Muestral:*

- Población de Estudio: La población de estudio estará compuesta por tres segmentos clave de clientes de FerreIndustrial: los talleres de metalurgia, debido a su alta demanda de herramientas y equipos especializados; la industria manufacturera que requiere maquinaria y herramientas para la producción industrial; y, finalmente, los aficionados y profesionales de la construcción que son importantes por su recurrencia y búsqueda de herramientas de calidad para sus proyectos.
- Cálculo del Tamaño de la Muestra: Se empleará un método de muestreo por conveniencia. Para el cálculo del tamaño de la muestra, se considerará un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Estos parámetros asegurarán la precisión y representatividad de los resultados.

3.1.3 *Análisis de Datos:*

- Datos Cuantitativos: Se realizará un análisis estadístico descriptivo utilizando software como RStudio para calcular medidas como medias, desviaciones estándar y frecuencias, proporcionando una visión clara de las características demográficas y preferencias del mercado.
- Datos Cualitativos: Los resultados de los focus groups y las entrevistas se analizarán mediante técnicas de codificación y categorización, identificando patrones y temas recurrentes que informen sobre las percepciones y necesidades de los clientes.

3.1.4 *Organización de Resultados:*

Los hallazgos se presentarán de manera descriptiva y ordenada, destacando cómo se integran los canales de comunicación en la estrategia de marketing de FerreIndustrial. Además, se desarrollará una matriz comparativa para contrastar las estrategias exitosas de otras empresas en el sector, identificando las mejores prácticas aplicables al caso de FerreIndustrial.

3.1.5 *Objetivos de Investigación*

3.1.5.1 *Objetivo General.*

- Elaborar una propuesta de un plan de marketing, para captar nuevos clientes e incrementar las ventas en un 25% durante los próximos dos años en la empresa FERREINDUSTRIAL.

3.1.5.2 *Objetivos Específicos.*

- Analizar la situación actual de la empresa FERREINDUSTRIAL dentro del mercado de profesionales de la construcción en la ciudad de Cuenca.
- Evaluar el entorno competitivo de la industria ferretera, identificando principales competidores, tendencias del mercado, y factores que afectan la demanda y la oferta de productos ferreteros.
- Mejorar la imagen y la marca FERREINDUSTRIAL.
- Elaborar estrategias de marketing para captación de nuevos clientes e incrementar las ventas.

3.1.6 Plan de Negocios

Luego de detallar la metodología de la investigación, estableciendo las bases para el análisis profundo de las dinámicas de mercado y las estrategias actuales de FerreIndustrial. A partir de esta metodología, que incluyó herramientas cuantitativas y cualitativas para la recolección de datos, se obtuvieron insumos críticos para la formulación del plan de negocios.

En este capítulo, se presenta el Plan de Negocios, un componente esencial para la propuesta de marketing. El plan se enfoca en los elementos clave que sostienen y potencian a FerreIndustrial en un mercado competitivo. Se analizarán los socios clave, actividades fundamentales, recursos necesarios y propuestas de valor que diferencian a la empresa. Además, se detallarán las estrategias de relación con el cliente, la segmentación de mercado, y los nuevos canales de distribución que pueden ser implementados. Este enfoque integral permitirá desarrollar un plan de marketing robusto y alineado con los objetivos estratégicos de FerreIndustrial, asegurando su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

3.2 Modelo de Negocio Canvas.

A continuación, se presenta el modelo de Negocio Canvas, tal como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1

Modelo de negocio Canvas

Realizado por: Encalada (2023)



Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas Rápidas personalizadas • Disponibilidad en stock • Atención al cliente en todo momento • Logística y Distribución • Marketing y promoción para atraer nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación Competitiva. • Experiencia del Cliente. • Servicios Exclusivos. • Amplia selección de herramientas de calidad. • Variedad de productos para metal mecánica. • Servicios complementarios con talleres de torno, forja y suelda en MIG y TIG. • Calidad y asequibilidad en cada producto. • Asesoramiento técnico experto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización • Servicio Post venta • Redes Sociales • Página Web • Llamadas telefónicas • Agentes Vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de metalurgia • Industria Manufacturera • Aficionados y profesionales de la construcción.
	Recursos claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario completo y actualizado de productos • Personal de ventas y atención al cliente capacitado • Proveedores confiables • Plataforma electrónica amigables con el usuario 		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación Móvil. • Tienda Online • Redes Sociales • Participar en ferias y exposiciones en el ámbito de la construcción • Marketplace 	
Estructura de coste		Fuentes de Ingreso		

<ul style="list-style-type: none"> • Costos de Inventario • Costos de personal • Costos de Marketing • Costos Operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos generados por la venta de herramientas, materiales y equipos metalmecánicos • Ingresos adicionales a través de servicios como mantenimiento de herramientas, alquiler o elaboración de equipos especializados a medida.
--	---

Modelo de Negocio Canvas

3.2.1 **Socios Claves.**

En Ferreindustrial, contar con buenos proveedores es fundamental para tener siempre un stock completo y de calidad, así podemos ofrecer una amplia variedad de herramientas y equipos. Además, nuestros clientes son como socios clave: su lealtad y satisfacción no solo nos ayudan a crecer, sino que también generan recomendaciones y ventas constantes. Por eso, nos enfocamos en mantener relaciones sólidas tanto con proveedores como con clientes para asegurar el éxito y la sostenibilidad de nuestro negocio.

3.2.2 **Actividades Claves.**

Para la empresa, ofrecer un servicio rápido y adaptado a lo que cada cliente necesita es clave para destacar. Tener siempre disponible el stock de productos que buscan, junto con una atención al cliente constante, nos ayuda a ganar su confianza y mejorar su experiencia. Además, una logística eficiente asegura que los pedidos lleguen a tiempo, algo fundamental para su satisfacción. Finalmente, invertir en marketing y promoción es esencial para atraer nuevos clientes y aumentar la visibilidad de la empresa.

3.2.3 **Recursos Claves.**

Además, contar con un inventario completo y actualizado es clave para cumplir con nuestra promesa de valor. Un equipo de ventas y atención al cliente bien capacitado asegura que nuestros clientes reciban un servicio de calidad. Además, trabajar con proveedores confiables garantiza un suministro constante de productos de alta calidad. Finalmente, tener una plataforma online fácil de usar mejora la experiencia del cliente y facilita las ventas por internet.

3.2.4 **Propuesta de Valor.**

Su diferenciación es tener un mercado competitivo especializándose en productos innovadores o difíciles de encontrar, como herramientas más sostenibles o con tecnología

avanzada. Además, ofrecer una experiencia de compra única, con asesoramiento personalizado y soluciones adaptadas a las necesidades de cada cliente, puede ser un gran diferenciador. Incorporar servicios exclusivos, como la personalización de herramientas, kits para proyectos específicos, o talleres y capacitaciones especializadas, también añadiría un valor que pocos competidores ofrecen.

3.2.5 Relación con el Cliente.

Fortalecer la lealtad de los clientes en Ferreindustrial, sería ideal implementar un programa de recompensas que ofrezca beneficios exclusivos, descuentos por compras frecuentes o acceso anticipado a nuevos productos. Además, personalizar la comunicación con los clientes, enviándoles correos electrónicos personalizados, ofertas especiales en fechas importantes, o encuestas de satisfacción, ayudaría a consolidar la relación. Un buen servicio postventa también es clave, ofreciendo garantías extendidas, mantenimiento periódico o asistencia técnica gratuita por un tiempo, lo que aumentaría la confianza y motivaría a los clientes a seguir comprando.

3.2.6 Propuesta de Nuevos Canales de Distribución.

Ferreindustrial podría desarrollar una aplicación móvil que no solo permita a los clientes comprar productos, sino también recibir notificaciones sobre promociones, acceder a tutoriales de uso de herramientas y obtener soporte en tiempo real. Además, participar en marketplaces especializados en la industria de la construcción o manufactura ayudaría a ampliar el alcance y ofrecer una ventaja competitiva, facilitando la visibilidad y las ventas en plataformas relevantes para el sector.

3.2.7 Segmento de Clientes.

Los talleres de metalurgia son un segmento clave para la empresa debido a su alta demanda de herramientas y equipos especializados, registran hasta el 65% de ventas totales. También, la industria manufacturera representa un mercado importante, ya que requieren maquinaria y herramientas para la producción industrial, esto representa un 20% de las ventas totales. Por último, los aficionados y profesionales de la construcción, que buscan herramientas de calidad para sus proyectos, son otro grupo fundamental para atender, ya que pueden ser clientes recurrentes, representa un 15% de las ventas totales.

3.2.8 Estructura de Costes.

También, los costos de inventario abarcan tanto la adquisición como el almacenamiento de productos. También es importante considerar los costos de personal, que incluyen los salarios

y la formación del equipo. Además, los costos de marketing son cruciales para aumentar la visibilidad de la marca a través de publicidad y promoción. Por último, los costos operativos, como la logística, el mantenimiento de la tienda online y la inversión en tecnología, son fundamentales para el buen funcionamiento del negocio.

3.2.9 ***Fuentes de Ingreso.***

Y por último su principal fuente de ingresos proviene de la venta directa de herramientas, materiales y equipos metalmecánicos que comercializa FerreIndustrial. Además, los servicios complementarios, como el mantenimiento, alquiler o personalización de equipos, generan ingresos adicionales, ofreciendo un valor extra a los clientes y ampliando las oportunidades de negocio.

Este resumen de cada sección del modelo Canvas ayudará a estructurar y enfocar la propuesta de plan de marketing para FerreIndustrial, asegurando que cubras todas las áreas clave para el éxito del negocio.

4. Capítulo 3 – Marketing Estratégico

Luego de definir los lineamientos generales en el plan de negocio se aborda el marketing estratégico como una herramienta clave para posicionar a Ferreindustrial en un mercado altamente competitivo. El marketing estratégico permite implementar acciones concretas que maximicen el valor para los clientes y fortalezcan la presencia de la empresa en el sector ferretero e industrial. A través del análisis de mercado, segmentación de clientes y desarrollo de estrategias de producto, precio, distribución y comunicación, se busca no solo aumentar las ventas, sino también consolidar la marca y generar relaciones de largo plazo con los clientes clave.



“Venta y distribución al por menor y mayor de artículos de ferretería”

4.1 Justificación del Problema Comercial Detectado en Ferreindustrial

Falta de Canales de Comunicación Efectivos

Ferreindustrial, una empresa dedicada a la venta y distribución de herramientas industriales y productos de ferretería, ha operado durante 10 años sin contar con canales de comunicación tradicionales ni digitales. Esta ausencia de comunicación impide que la empresa alcance y mantenga una relación efectiva con sus clientes potenciales y actuales. En el contexto actual, donde los consumidores buscan información y realizan compras a través de múltiples plataformas, la falta de presencia digital y canales de comunicación adecuados coloca a Ferreindustrial en desventaja frente a sus competidores.

Baja Visibilidad en el Mercado

La falta de una tienda física, combinada con la ausencia de presencia en línea, reduce significativamente la visibilidad de Ferreindustrial. La mayoría de los consumidores hoy en día utilizan Internet para investigar y comprar productos, y una empresa que no está visible en línea corre el riesgo de ser ignorada. Sin una estrategia de marketing digital, Ferreindustrial no puede llegar a nuevos clientes que buscan productos de ferretería y herramientas industriales a través de motores de búsqueda, redes sociales, o marketplaces en línea.

Disminución en las Ventas

La disminución en las ventas puede atribuirse a varios factores:

- Cambio en los Hábitos de Compra: Los consumidores están cambiando sus hábitos de compra hacia el comercio electrónico, y Ferreindustrial no ha adaptado su modelo de negocio para satisfacer esta demanda.
- Competencia: Otras empresas en el mercado de herramientas industriales y productos de ferretería han adoptado estrategias de marketing digital, logrando captar una mayor cuota de mercado. Esto deja a Ferreindustrial con una base de clientes estancada y una disminución en las ventas.
- Falta de Promoción: Sin canales de comunicación eficaces, Ferreindustrial no puede promover adecuadamente sus productos, ofertas, o servicios personalizados. La falta de promoción disminuye la capacidad de atraer a nuevos clientes y retener a los existentes.

Estancamiento en la Obtención de Nuevos Clientes

El estancamiento en la obtención de nuevos clientes se debe en gran parte a la falta de visibilidad y la incapacidad de llegar a audiencias más amplias. Sin una presencia en línea, es difícil para nuevos clientes descubrir la empresa y sus productos. Además, la ausencia de campañas de marketing digital significa que Ferreindustrial no está utilizando herramientas efectivas para atraer y convertir nuevos clientes. El marketing digital permite la segmentación precisa de audiencias, personalización de mensajes, y seguimiento de resultados, todas herramientas que Ferreindustrial necesita implementar para romper el estancamiento.

Cambio en las Expectativas del Cliente

Los clientes de hoy esperan una experiencia de compra conveniente, personalizada y rápida. Esto incluye:

- Acceso a Información en Línea: Los clientes esperan encontrar información detallada sobre productos, precios, y disponibilidad en línea.
- Interacción Digital: Los clientes buscan la posibilidad de interactuar con las marcas a través de chat en vivo, redes sociales, y otros canales digitales.
- Entrega Rápida: Aunque Ferreindustrial ofrece entregas inmediatas a domicilio, esta ventaja no se comunica eficazmente debido a la falta de canales de comunicación.

Conclusión

La combinación de estos factores justifica plenamente el problema comercial que Ferreindustrial enfrenta actualmente. Para revertir la disminución en las ventas y superar el estancamiento en la obtención de nuevos clientes, es esencial que Ferreindustrial desarrolle una estrategia de marketing digital integral. Esto incluirá el desarrollo de una presencia en

línea sólida, la implementación de campañas de marketing digital, y la mejora de la comunicación con los clientes actuales y potenciales. Adaptarse a las expectativas cambiantes de los consumidores y aprovechar las herramientas digitales permitirá a Ferreindustrial mejorar su visibilidad, captar nuevos clientes y, en última instancia, aumentar sus ventas.

4.2 MATRIZ MCKINSEY – GE

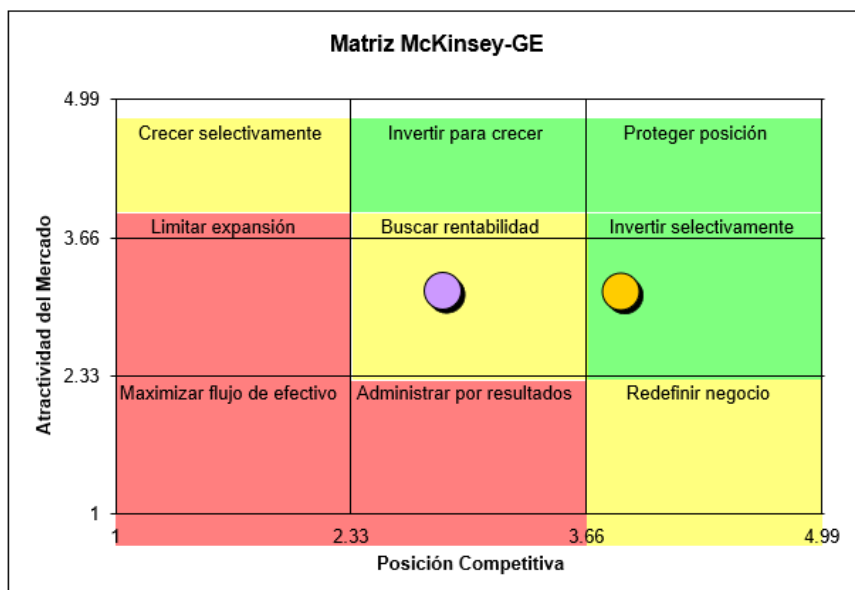
La unidad de negocio o producto tiene una oportunidad de mercado que no es altamente atractiva pero tampoco desfavorable.

Enfocarse en optimizar costos, mejorar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad de los productos actuales sin realizar grandes inversiones adicionales.

La unidad de negocio o producto tiene una posición competitiva fuerte, lo que indica que la empresa tiene ciertas ventajas competitivas en el mercado, tal como se muestra en la figura 12. Sin embargo, todavía hay margen para mejorar mediante inversiones selectivas y estratégicas, como explorar nuevos mercados, fortalecer la marca y formar alianzas estratégicas para mejorar la posición competitiva y asegurar el crecimiento sostenible.

Figura 12

Matriz Mckinsey – GE



4.2.1 Segmentación del Mercado

4.2.1.1 Segmentación Demográfica.

- Tamaño de la Empresa: Pequeñas, medianas y grandes empresas.
- Industria: Empresas de manufactura, talleres de metalmecánica, profesionales de la construcción, y otros sectores industriales.

4.2.1.2 Segmentación Conductual.

- Frecuencia de Compra: Clientes con compras recurrentes (talleres y manufactura) vs. compras ocasionales (proyectos de construcción específicos).
- Lealtad a la Marca: Clientes leales que buscan relaciones a largo plazo vs. nuevos clientes potenciales.

4.2.3 Posicionamiento

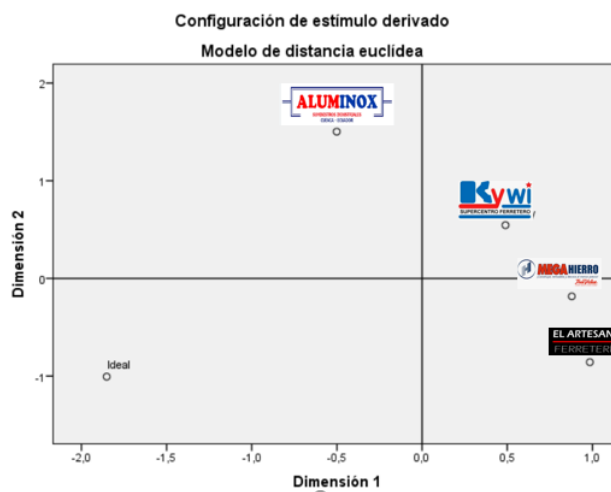
“Venta y distribución al por menor y mayor de artículos de ferretería”

4.2.3.1 Mapa de posicionamiento.

Como se expone en la Figura 13, el mapa de posicionamiento muestra que los competidores se agrupan en torno a la calidad. El único que no se centra en la calidad es "EL ARTESANO FERRETERÍA", que se posiciona como barato.

Figura 13

Mapa de Posicionamiento



Lo anteriormente mencionado sugiere una oportunidad de negocio para enfocarse en la calidad, ya que hay un espacio vacío en el mapa.

Aquí hay algunas ideas para aprovechar esta oportunidad:

- Ofrecer productos de alta calidad a un precio premium, para clientes que valoran la calidad por encima del precio.

- Posicionarse como una alternativa de calidad a los competidores que se centran en el precio.
- Promocionar la calidad de sus productos en la comunicación de marketing.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que:

- El precio es un factor importante para los clientes, por lo que es necesario encontrar un equilibrio entre calidad y precio.
- La competencia es fuerte en el mercado de ferreterías.

Antes de tomar una decisión, es necesario investigar a fondo el mercado y definir una estrategia clara para diferenciarse de la competencia.

4.2.3.2 Posicionamiento Actual.

- Propuesta de Valor: Ferreindustrial se distingue por ofrecer productos de alta calidad, un servicio personalizado y soluciones innovadoras que optimizan la productividad y seguridad de sus clientes.
- Imagen de Marca: Proveedor confiable de herramientas industriales y productos de ferretería en la Ciudad de Cuenca y alrededores.

4.2.3.3 Posicionamiento Deseado.

- Liderazgo en Innovación: Ser reconocido como el líder en innovación dentro del sector de herramientas industriales y productos de ferretería.
- Servicio Excepcional: Ser percibido como el proveedor con el mejor servicio al cliente, tanto en atención remota como presencial.
- Calidad Superior: Mantener y reforzar la percepción de que Ferreindustrial ofrece los productos de más alta calidad en el mercado.


Ferreindustrial se diferenciará en el mercado mediante una estrategia integral que combina ofertas personalizadas, programas de fidelización, marketing segmentado y una fuerte inversión en innovación y servicio al cliente. Al enfocarse en las necesidades específicas de diferentes segmentos de clientes y destacar su liderazgo en calidad y servicio, Ferreindustrial podrá consolidarse como el proveedor líder de herramientas industriales y productos de ferretería en Cuenca.

4.2.3.4 *Protopersona*

A continuación, en la figura 14 se muestra la información demográfica, profesional, objetivos y metas, comportamientos, necesidades y deseos, puntos de dolor, motivaciones, canales de comunicación y mensajes clave de protopersona.

Figura 14

Protopersona

	supervisión de proyectos, y relación con proveedores.	Formación y capacitación para sus empleados en el uso de nuevas herramientas. Soluciones personalizadas que se adapten a las necesidades específicas del taller.
	Objetivos y Metas Objetivo Principal: Optimizar la productividad y eficiencia del taller. Metas Secundarias: Reducir costos operativos sin comprometer la calidad. Mejorar la seguridad en el taller. Mantenerse actualizado con las últimas tecnologías y herramientas. Ampliar la oferta de servicios del taller.	Puntos de Dolor (Pain Points) Problemas con proveedores anteriores: Retrasos en las entregas, productos de baja calidad, falta de soporte técnico. Desafíos operativos: Necesidad constante de actualizar herramientas para mantener la competitividad. Presión de costos: Equilibrar el costo con la calidad para maximizar el rendimiento sin exceder el presupuesto.
Información Demográfica Nombre: Patricio Pérez Edad: 45 años Género: Masculino Estado Civil: Casado Ubicación: Cuenca, Ecuador Educación: Ingeniero Mecánico Ocupación: Propietario de un taller de metalmecánica Ingresos: \$2000 - \$3000 mensuales	Comportamientos Frecuencia de Compra: Realiza compras mensuales de herramientas y materiales. Decisión de Compra: Basada en la calidad del producto, precio competitivo y servicio postventa. Canales Preferidos: Compras en tienda física y online, contacto directo con proveedores para asesoría. Fidelidad a la Marca: Leal a proveedores que ofrecen calidad constante y buen servicio.	Motivaciones Profesionales: Mantener la reputación de su taller como líder en calidad y eficiencia. Lograr la satisfacción del cliente final mediante trabajos de alta precisión y calidad. Personales: Estabilidad financiera y crecimiento del negocio. Proveer un ambiente de trabajo seguro y productivo para sus empleados.
Información Profesional Industria: Metalurgia y fabricación Nombre de la Empresa: Talleres Metálicos Pérez Tamaño de la Empresa: Mediana empresa con 10 empleados. Experiencia Laboral: 20 años en la industria de la metalmecánica. Responsabilidades: Gestión de operaciones, adquisición de herramientas y materiales	Necesidades y Deseos Necesidades: Herramientas y equipos duraderos y de alta calidad. Asesoría técnica y soporte postventa. Entregas rápidas y fiables. Acceso a las últimas innovaciones en herramientas y maquinaria. Deseos: Descuentos por compras recurrentes y volumen. Programas de fidelización que ofrezcan beneficios adicionales.	Canales de Comunicación Preferencias: Correo electrónico Reuniones cara a cara para discusiones técnicas y decisiones importantes. Redes sociales Sitio web de FerreIndustrial Mensajes Clave "Venta y distribución al por menor y mayor de artículos de ferretería"

4.2.4 Mix de marketing (4p)

Para revitalizar las ventas de Ferreindustrial y atraer nuevos clientes, se presenta una estrategia de marketing integral basada en el mix de marketing (las 4P): Producto, Precio, Comunicación y Distribución/Venta.

4.2.4.1 Producto.

El producto-solución de Ferreindustrial va más allá de simplemente vender herramientas y productos de ferretería; se trata de proporcionar una solución integral que cubra todas las necesidades del cliente desde la selección del producto hasta su uso y mantenimiento. Al enfocarse en esta estrategia, Ferreindustrial puede diferenciarse de sus competidores, aumentar la satisfacción del cliente y promover la lealtad a largo plazo.

4.2.4.1.1 Descripción del Producto.

- **Alta Calidad y Durabilidad:** Ferreindustrial se especializa en la venta y distribución de herramientas industriales y productos de ferretería de marcas reconocidas por su calidad y durabilidad.



- Asesoramiento Personalizado: Se ofrece asesoramiento técnico personalizado para ayudar a los clientes a elegir los productos más adecuados a sus necesidades.
- Garantía de Productos: Todos los productos cuentan con garantía, asegurando la satisfacción del cliente.

4.2.4.1.2 Ampliación del Catálogo.

- Nuevas Líneas de Productos: Introducir nuevas líneas de productos basadas en las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes, como herramientas eléctricas avanzadas y productos ecológicos.
- Productos Exclusivos: Negociar con proveedores para ofrecer productos exclusivos que no se encuentren fácilmente en otras tiendas, diferenciando a Ferreindustrial de la competencia.

4.2.4.2 Precio.

Estrategia de Precio.

- Competitividad: Establecer precios competitivos en el mercado, asegurando que los productos de alta calidad sean accesibles para una amplia gama de clientes.
- Promociones y Descuentos: Implementar promociones regulares y descuentos especiales para fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos compradores.
- Estrategia de Valor Añadido: En lugar de competir únicamente por precio, se ofrecerá un valor añadido a través de servicios como el asesoramiento personalizado, tutoriales y contenido educativo.

Modelos de Precios.

- Precios por Volumen: Ofrecer descuentos por compras al por mayor, incentivando a las empresas y profesionales a comprar en grandes cantidades.
- Programas de Lealtad: Desarrollar programas de lealtad donde los clientes acumulen puntos por cada compra, que luego puedan canjear por descuentos o productos gratuitos.

4.2.4.3 Comunicación

Estrategia de Comunicación.

- **Presencia Digital:** Desarrollar una sólida presencia digital a través de un sitio web profesional, redes sociales, marketing de contenidos y email marketing.
- **Marketing de Contenidos:** Crear y distribuir contenido valioso y relevante que eduque a los clientes sobre los productos y su uso, posicionando a Ferreindustrial como un líder de pensamiento en la industria.
- **SEO y SEM:** Implementar estrategias de SEO (optimización para motores de búsqueda) y SEM (marketing en motores de búsqueda) para aumentar la visibilidad y el tráfico del sitio web.

Canales de Comunicación.

- **Sitio Web:** Un sitio web optimizado, fácil de navegar y con un catálogo completo de productos.
- **Redes Sociales:** Presencia activa en Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube, compartiendo contenido relevante, promociones y respondiendo a las consultas de los clientes.
- **Email Marketing:** Enviar boletines informativos mensuales, campañas automatizadas y correos electrónicos personalizados para mantener a los clientes informados y comprometidos.

4.2.4.4 Canales.

Estrategia de Distribución.

- **Ventas en Línea:** El sitio web funcionará como el principal canal de ventas, permitiendo a los clientes realizar compras en línea de manera fácil y segura.
- **Entregas Inmediatas:** Mantener el compromiso de entregas inmediatas a domicilio, asegurando que los clientes reciban sus productos rápidamente.
- **Alianzas con Marketplaces:** Colaborar con marketplaces como Amazon y Mercado Libre para expandir la distribución y alcanzar una audiencia más amplia.

Modelos de Distribución.

- **Distribución Directa:** Venta directa a los clientes a través del sitio web de Ferreindustrial, asegurando una experiencia de compra personalizada y sin intermediarios.
- **Distribución Indirecta:** Ampliar el alcance mediante la colaboración con marketplaces y tiendas en línea, aumentando la visibilidad y las oportunidades de venta.

4.2.4.4 Conclusiones y Próximos Pasos.

Implementación.

- Desarrollo del Sitio Web: Crear y optimizar el sitio web profesional, asegurando una experiencia de usuario fluida y un proceso de compra sencillo.
- Lanzamiento de Campañas de Marketing: Implementar las estrategias de marketing digital, incluyendo SEO, marketing de contenidos, email marketing y redes sociales.
- Monitoreo y Ajustes: Monitorear el rendimiento de las estrategias implementadas, recopilando feedback de los clientes y ajustando las tácticas según sea necesario.

Evaluación.

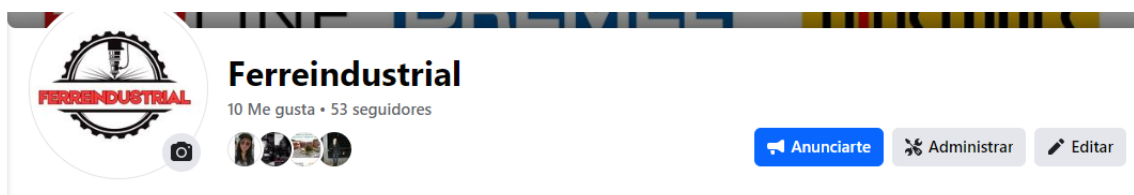
- KPIs (Indicadores Clave de Desempeño): Establecer KPIs claros para medir el éxito de las estrategias, como el tráfico del sitio web, la tasa de conversión, el engagement en redes sociales y la satisfacción del cliente.
- Feedback de Clientes: Recopilar y analizar el feedback de los clientes para identificar áreas de mejora y asegurar una experiencia de compra óptima.

Al implementar esta estrategia integral basada en el mix de marketing, Ferreindustrial podrá mejorar su posicionamiento en el mercado, aumentar la participación de los clientes y ofrecer una experiencia de compra excepcional, asegurando el crecimiento sostenido y el éxito a largo plazo de la empresa.

4.2.4.5 Validación del Prototipo/Mockup.

Metodología de Validación.

- Seleccionar 4-5 consumidores actuales y potenciales.
- Presentarles el prototipo del sitio web, perfiles en redes sociales, y ejemplos de contenido de marketing.



- Recopilar feedback a través de entrevistas y encuestas.



Resultados y Ajustes.

Feedback sobre el Sitio Web:

- Positivo: Fácil de navegar, información clara y detallada.
- Ajustes: Mejorar la velocidad de carga y optimizar para dispositivos móviles.

Feedback sobre Redes Sociales:

- Positivo: Contenido interesante y útil.
- Ajustes: Publicar con mayor frecuencia y responder más rápido a los comentarios.

Feedback sobre Marketing de Contenidos:

- Positivo: Artículos informativos y relevantes.
- Ajustes: Incluir más tutoriales en video y casos de estudio de clientes.

4.3 Presentación Final en Base al Mix de Marketing

4.3.1 *Producto:*

- Alta calidad y durabilidad de herramientas y productos de ferretería.
- Asesoramiento personalizado y garantía de productos.

4.3.2 *Precio:*

- Competitivo en el mercado, ofreciendo promociones y descuentos especiales a través de la plataforma en línea y redes sociales.

4.3.3 Comunicación:

- Estrategia digital robusta que incluye sitio web, redes sociales, marketing de contenidos, y email marketing.
- Publicidad dirigida en redes sociales y Google Ads.

4.3.4 Distribución/Venta:

- Ventas remotas con entregas inmediatas a domicilio.
- Alianzas con marketplaces como Amazon y Mercado Libre para expandir la distribución.

5. Capítulo 4 – Gerencia Financiera

Tras haber abordado la importancia del marketing estratégico para el crecimiento de la empresa, este capítulo presenta el análisis detallado del “Proyecto de Inversión para la Implementación de una Nueva Línea de Venta de Cemento en FerreIndustrial”, este proyecto de inversión representa un paso clave en la diversificación de su portafolio de productos. La incorporación del cemento como nueva línea de ventas no solo busca satisfacer la demanda de los clientes del sector construcción, sino también generar nuevas oportunidades de ingresos. A través del análisis financiero y la planificación estratégica, se evaluarán la viabilidad y el retorno de esta inversión, financiada en parte mediante un préstamo bancario y recursos propios de la empresa.

5.1 Enunciado del Caso:

FerreIndustrial se encuentra en una etapa de expansión y ha decidido diversificar su cartera de productos, incorporando una nueva línea de ventas: cemento. Para llevar a cabo esta iniciativa, se ha planificado una inversión total de \$15,960.04. El proyecto se financiará parcialmente mediante un préstamo de \$4,000 otorgado por el Banco del Pichincha, con una tasa de interés del 9.76% y un plazo de 3 años. El restante, \$11,960.04, se cubrirá con recursos propios de la empresa.

5.1.1 Activos Adquiridos:

Para la implementación del proyecto, se adquirirán los siguientes activos necesarios, que se depreciarán en línea recta durante un horizonte de 5 años:

Computadora: \$700

Impresora: \$250

Silla: \$150

Escritorio: \$500

Vehículo: \$12,000

5.1.2 Costos Operativos:

Los costos unitarios por saco de cemento se han estimado con base en estudios previos y se mantendrán constantes durante los cinco años del proyecto. Además, se incurrirá en costos fijos mensuales de \$650.04, correspondientes al salario del administrador.

Proyecciones de Ventas: Según un estudio de mercado, se espera vender 10,000 sacos de cemento en el primer año, con un incremento anual del 10% en las ventas hasta alcanzar 14,641 sacos en el quinto año. El precio de venta por saco de cemento se ha fijado en \$7.83.

5.1.3 Desarrollo del Caso:

El presente proyecto tiene como objetivo evaluar la viabilidad financiera y operativa de esta nueva línea de negocio, considerando los activos adquiridos, los costos fijos y variables, así como las proyecciones de ventas. Se aplicarán diferentes técnicas de análisis financiero para determinar el rendimiento esperado y los riesgos asociados a la inversión.

El análisis detallado considerará la depreciación de los activos, la estructura de costos y el flujo de caja proyectado durante los cinco años de vida útil del proyecto. Con esta información, se calcularán indicadores clave como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión, proporcionando así una base sólida para la toma de decisiones.

Este caso se expondrá de manera ordenada, clara y con el rigor necesario para asegurar su comprensión y utilidad en la evaluación de la inversión propuesta. Los supuestos adoptados serán coherentes y se ajustarán a las realidades del mercado y de la empresa, asegurando la relevancia y precisión del análisis financiero y operativo.

5.1.4 Indicaciones importantes:

Para determinar el costo de capital de la empresa, se considera que se requiere un retorno de al menos 12% por los recursos aportados por FERREINDUSTRIAL. Con esta tasa y el costo del préstamo bancario se puede determinar el costo de capital promedio ponderado.

La tasa impositiva será 25% y las participaciones a los trabajadores 15% (esto implica una tasa de 36,25% que incluye participaciones e impuestos).

5.2 Financiamiento del proyecto

Tabla 2

Tabla de amortización sistema francés

Tabla de amortización sistema francés						
Banco Pichincha						
Capital	\$	4,000.00				
Tasa		9.76%				
Plazo		36	meses	Tasa	0.0081	9.76%
Pago		\$ 128.62				

5.3 Costo de capital promedio ponderado

Tabla 3

Tabla de Inversión requerida

Inversión requerida	15,960.04	
Deuda	4,000.00	25%
Recursos propios	11,960.04	75%

Tabla 4*Cálculo del CCPP*

CALCULO DEL CCPP	
Costo de la deuda (Kd)	10%
Costo deuda desp. Imp (ki)	6.22%
Costo de rec. Propios (ks)	12%
Participación deuda (wd)	25%
Particip. rec. Propios ws)	75%
CCPP (ka)	10.55%

5.4 Flujos de efectivo del proyecto**Tabla 5***Tabla de Inversión Inicial*

INVERSION INICIAL		15,960.04
Costo activos fijos		13,600.00
Valor de compra activos fijos	13,600.00	
Capital de trabajo		2,360.04
Cemento	6.84	

Tabla 6*Tabla de Flujos de efectivo operativos*

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS					
	1	2	3	4	5
No. Unidades	10000	11000	12100	13310	14641
Precio	7.83	7.83	7.83	7.83	7.83
Ventas	78,300.00	86,130.00	94,743.00	104,217.30	114,639.03
Costos variables	68,400.00	75,240.00	82,764.00	91,040.40	100,144.44

Costos fijos excepto depreciación	7,800.48	7,800.48	7,800.48	7,800.48	7,800.48
Depreciación	2,781.67	2,781.67	2,781.67	2,465.00	2,465.00
Utilidad Operativa	-682.15	307.85	1,396.85	2,911.42	4,229.11
Impuestos y participaciones	-247.28	111.60	506.36	1,055.39	1,533.05
Utilidad Neta	-434.87	196.26	890.49	1,856.03	2,696.06
Depreciación	2,781.67	2,781.67	2,781.67	2,465.00	2,465.00
FE INCREMENTALES	2,346.80	2,977.92	3,672.16	4,321.03	5,161.06

Tabla 7*Tabla de Flujo terminal*

FLUJO TERMINAL	6562.94
Venta de los Activos	10,110.00
Impuestos y participaciones	-3,547.06

Tabla 8*Tabla de evaluación del proyecto*

EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	-15,960.04	2,346.80	2,977.92	3,672.16	4,321.03	11,724.00
Flujos acumulados		0	5,324.72	8,996.88	13,317.91	25,041.91

Tabla 9*Tabla de periodo de recuperación*

Periodo de recuperación =	5 años, 2 meses
----------------------------------	------------------------

Tabla 10*Tabla de Costo de capital*

Costo de capital	10.552%
Valor presente neto	1,309.79
Tasa Interna de retorno	13.01%

5.5 Flujo del inversionista**Tabla 11***Tabla de Flujo de efectivo del Inversionista*

FLUJO DE EECTIVO DEL INVERSIONISTA					
---	--	--	--	--	--

-	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
Inversión inicial	-15960.04	2346.80	2977.92	3672.16	4321.03	11724.00
Desembolso del préstamo	4000.00					
Pago capital		-1206.02	-1329.14	-1464.83	0.00	0.00
Pago interes (inc. aho. Imp.)		-337.40	-214.28	-78.59	0.00	0.00
Ahorro impuestos por intereses		122.31	77.68	28.49	0.00	0.00
<u>FE INCREMENTAL NETO</u>	-11960.04	925.68	1512.18	2157.23	4321.03	11724.00

Tabla 12

Tabla de costo de capital

Costo de capital	10.55%
Valor presente neto	1,703.79
Tasa Interna de retorno	14.28%

5.6 Análisis de escenarios

En el análisis de sensibilidad del Proyecto de Inversión para la Implementación de una Nueva Línea de Venta de Cemento en FerreIndustrial, se ha incorporado una tasa de inflación del 1% anual. Esta tasa se ha establecido considerando la situación política actual del país, que afecta las expectativas económicas y los costos operativos. El análisis examina cómo una inflación del 1% impacta los aspectos financieros del proyecto, incluyendo los costos de producción, precios de venta, y márgenes de ganancia. La evaluación permite anticipar posibles variaciones en la rentabilidad del proyecto y ajustar las estrategias financieras para mitigar los efectos adversos de la inflación en el desempeño económico de la nueva línea de productos.

Tabla 13

Tabla de Análisis de escenarios

Tiempo de recuperación =	5 años y 2 mes
Ka	10.55%
Ka ajustada por inflación	11.552%
Valor presente neto	1,398.97
Tasa Interna de retorno	14.192266%

5.6.1 Análisis:

Impacto del Ajuste por Inflación.

- Al ajustar el costo de capital para incorporar la inflación, el proyecto sigue mostrando un VPN positivo de \$1,398.97, ligeramente superior al escenario sin inflación. Esto indica que el proyecto mantiene su viabilidad financiera incluso en un entorno inflacionario.
- La TIR ajustada también aumenta a 13.99%, lo que sigue superando el nuevo costo de capital ajustado (11.552%), reafirmando que el proyecto es rentable y capaz de generar un rendimiento superior al costo de financiamiento, incluso bajo inflación.

Tiempo de Recuperación.

- El tiempo de recuperación del proyecto se mantiene en **5 años y 2 meses** en ambos escenarios. Esto sugiere que la inflación no tiene un impacto significativo en el periodo necesario para recuperar la inversión inicial.

5.7 Resumen para la Junta Directiva de FerreIndustrial

Después de realizar el análisis financiero del proyecto de inversión para la nueva línea de venta de cemento en FerreIndustrial, los resultados obtenidos son alentadores:

Valor Presente Neto (VPN): El proyecto presenta un Valor Presente Neto de 1,309.79USD, lo que indica que generará un valor adicional para la empresa sobre el costo del capital invertido. Este resultado positivo sugiere que el proyecto es viable y que contribuirá al incremento del valor de la empresa.

Tasa Interna de Retorno (TIR): La Tasa Interna de Retorno calculada es del **13.01%**, que supera el costo de capital de 10.552%. Esto implica que el rendimiento esperado del proyecto es superior al costo de financiamiento, lo cual hace que la inversión sea atractiva.

Impacto Fiscal: Considerando una tasa impositiva del 12%, el proyecto sigue siendo rentable. El flujo de caja generado es suficiente para cubrir las obligaciones fiscales y aún así proporcionar un retorno positivo a la empresa.

El análisis financiero del proyecto para la nueva línea de venta de cemento en FerreIndustrial revela que el período de recuperación de la inversión es de 5 años y 2 meses. Este tiempo es razonable, considerando la magnitud de la inversión y los flujos de efectivo proyectados. Dado que el proyecto está ubicado en Cuenca, donde FerreIndustrial ya cuenta con una sólida presencia en el mercado, esta línea de negocio tiene el potencial de consolidarse dentro del período establecido, recuperando la inversión inicial y comenzando a generar beneficios adicionales a partir de ese punto. La ubicación estratégica y la experiencia de la empresa en

la distribución de productos industriales proporcionan una base sólida para el éxito del proyecto a largo plazo.

Proceder con la Implementación del Proyecto:

- Dado que el VPN es positivo y la TIR supera el costo de capital, se recomienda proceder con la implementación de la nueva línea de venta de cemento. Este proyecto tiene el potencial de generar ingresos adicionales y fortalecer la posición competitiva de FerreIndustrial en el mercado.

Monitoreo Continuo del Desempeño:

- Es esencial establecer un sistema de monitoreo continuo del desempeño financiero y operativo del proyecto. Esto permitirá realizar ajustes en tiempo real si se presentan desviaciones respecto a las proyecciones iniciales.

Gestión Eficiente de Recursos:

- Asegurar una gestión eficiente de los recursos financieros y operativos será clave para maximizar los rendimientos del proyecto. Esto incluye la optimización de los costos y la gestión adecuada del inventario de cemento.

Evaluación Periódica de Escenarios:

- Aunque los resultados actuales son positivos, es recomendable realizar evaluaciones periódicas de diferentes escenarios de mercado, incluyendo posibles fluctuaciones en la demanda o cambios en los costos de insumos. Esto permitirá tomar decisiones proactivas para mitigar riesgos potenciales.

Consideración de Expansión Futuras:

- Si el desempeño de la nueva línea de ventas es favorable, se podría considerar la posibilidad de expandir la oferta de productos o explorar nuevos mercados. Esto podría aumentar aún más la rentabilidad y el crecimiento sostenible de FerreIndustrial.

En resumen, los resultados financieros obtenidos respaldan la viabilidad del proyecto de inversión, haciendo recomendable su implementación. Este proyecto no solo es financieramente sólido, sino que también ofrece una oportunidad estratégica para diversificar la cartera de productos y fortalecer la posición de FerreIndustrial en el mercado.

6. Conclusiones y recomendaciones

El proyecto Ferreindustrial muestra un enfoque formulado, fundamentado y planificado, que permite afrontar los desafíos del mercado actual y aprovechar las oportunidades que este ofrece.

El plan de marketing elaborado, busca fortalecer la ventaja competitiva de la ferretería través de un servicio personalizado, el fortalecimiento de las alianzas estratégicas con marcas reconocidas, y la renovación continua de su imagen corporativa.

Para dinamizar este enfoque, es vital que Ferreindustrial implemente lo antes posible su estrategia digital, destacando su presencia en línea y ajustando los canales de comunicación con sus actuales y potenciales clientes. Esto incluye el lanzamiento de su sitio web, redes sociales y el refuerzo de estrategias de SEO y SEM. Estas acciones contribuirán con la fidelización de los clientes actuales y permitirá atraer potenciales clientes nuevos.

Ferreindustrial se destaca por su capacidad para ofrecer herramientas y materiales al por mayor y menor, sumado a un enfoque integral que personaliza y prioriza la atención al cliente. El plan recalca la importancia de un fortaleciendo continuo en las relaciones con los proveedores, y la diversificación de la oferta a través de servicios especializados que complementen su portafolio de productos, con miras al posicionamiento de la empresa en el mercado, lo que permitirá que sus clientes le consideren un socio estratégico clave dentro del sector metalmecánico, reforzando de esta manera su ventaja competitiva.

Para mantener y aumentar esta ventaja, es fundamental que Ferreindustrial implemente estrategias de fidelización de sus clientes y sus potenciales clientes mediante programas de recompensas, soporte técnico postventa, y capacitaciones constantes. Además, se sugieren nuevas formas de interacción con sus clientes mediante la organización de eventos exclusivos, demostraciones de productos nuevos y con tecnologías innovadoras, seminarios y talleres, publicidad en línea.

El presente plan de marketing tiene como objetivo enfrentar los desafíos de la baja visibilidad en los medios y la necesidad de mejorar los canales de comunicación actuales, con estas acciones la empresa superara esas barreras. Las estrategias de marketing digital y una mayor presencia en línea son esenciales para captar nuevos clientes y mejorar la retención de los actuales. La aplicación de herramientas como la Matriz McKinsey-GE y una segmentación de mercado adecuada permitirán a Ferreindustrial aumentar su eficiencia operativa y mejorar su posición competitiva dentro del mercado ferretero.

En cuanto a la expansión, hacia una nuevos productos como es la línea de venta de cemento, el análisis financiero confirma que el proyecto es viable, con un Valor Presente Neto (VPN) y una Tasa Interna de Retorno (TIR) superiores al costo promedio ponderado de capital. Para asegurar el éxito de este proyecto, es crucial monitorear de manera continua el desempeño financiero, controlando los flujos de efectivo y evaluando el cumplimiento de las proyecciones de ventas, ajustando las estrategias según sea necesario. La implementación de un sistema de seguimiento financiero facilitará este proceso.

Finalmente, se recomienda que Ferreindustrial realice evaluaciones periódicas a los diferentes escenarios del mercado, para anticipar posibles cambios y ajustar las estrategias a su favor. Sí el desempeño del proyecto de expansión es positivo, explorar nuevas líneas de productos o mercados adicionales podría abrir nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Estas acciones permitirán que Ferreindustrial tenga un crecimiento y expansión sostenible en el tiempo y alcance el éxito en un entorno competitivo, además que su marca se consolide y fortalezca en el mercado.

7. Referencias

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2010). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*. Pearson.
- Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2007). *Marketing*. McGraw-Hill/Irwin.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Marketing Strategy*. Megan Fischer.
https://www.academia.edu/42240237/Marketing_Strategy_Ferrel_Hartline
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. https://www.academia.edu/50466674/Competing_for_the_Future
- Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15 [edition])*. Pearson.
<https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf>
- La Hora. (2021). *El crecimiento del comercio electrónico enfrenta cinco retos en 2021* [Periodística]. La Hora. <https://www.lahora.com.ec/economia/el-crecimiento-del-comercio-electronico-enfrenta-cinco-retos-en-2021/>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management (14th ed.)*. Pearson Education.
- Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2016). *Marketing (18th ed.)*. Cengage Learning.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Silk, A. J. (2006). *What is marketing?*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Soria, J. (2017). *Importancia del marketing en las organizaciones modernas*. Editorial XYZ.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2019). *Marketing management (16th ed.)*. Pearson.
- Quezada Silva, J. P., & Marca Vicuña, J. F. (2022). *Análisis y propuesta de cadena de valor aplicado al sector ferretero en la ciudad de cuenca caso Ferretería Latina* [Tesis de Grado, Universidad del Azuay].
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11768/1/17296.pdf>

Revista Gestión Digital. (2021, febrero 2). *En el 2021, el comercio electrónico mantendrá un crecimiento sostenido en el país* [Periodística]. Gestión Digital.

<https://revistagestion.ec/empresas/en-el-2021-el-comercio-electronico-mantendra-un-crecimiento-sostenido-en-el-pais/>