



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Implementación de la Cadena Ferretera de Proximidad “CENTRAL” en áreas urbanas de Ecuador: Modelo Autoservicio en pequeñas comunidades.

AUTORES:

Luis Geovanni Román Ramos

DIRECTOR:

Sonia Zurita

Guayaquil-Ecuador

Agosto 2025

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1522

APELLIDOS Y NOMBRES	ROMAN RAMOS LUIS GEOVANNI
IDENTIFICACIÓN	0914843198
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413O02-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA FERRETERA DE PROXIMIDAD "CENTRAL" EN ÁREAS URBANAS DE ECUADOR: MODELO AUTOSERVICIO EN PEQUEÑAS COMUNIDADES.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2025-10-13
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,65) NUEVE CON SESENTA Y CINCO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los trece días del mes de Octubre del año dos mil veinticinco a las 11:35 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ZURITA ERAZO SONIA ANALIA, Director del trabajo de Titulación y VERA ARMIJOS JORGE XAVIER, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA FERRETERA DE PROXIMIDAD "CENTRAL" EN ÁREAS URBANAS DE ECUADOR: MODELO AUTOSERVICIO EN PEQUEÑAS COMUNIDADES.", presentado por el estudiante ROMAN RAMOS LUIS GEOVANNI.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,65/10,00, NUEVE CON SESENTA Y CINCO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.

SONIA ANALIA Firmado digitalmente por
ZURITA ERAZO SONIA ANALIA ZURITA ERAZO
 Fecha: 2025.10.13 11:45:08
 -05'00'

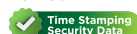
ZURITA ERAZO SONIA ANALIA
DIRECTOR



VERA ARMIJOS JORGE XAVIER
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Luis Giovanni Roman
Ramos



ROMAN RAMOS LUIS GEOVANNI
ESTUDIANTE

Declaración Expresa

Yo Luis Geovanni Román Ramos acuerdo y reconozco que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 24 de septiembre del 2025.



Luis Geovanni Roman
Ramos



Autor 1

Evaluadores

SONIA ANALIA
ZURITA ERAZO

Firmado digitalmente por
SONIA ANALIA ZURITA
ERAZO
Fecha: 2025.10.17 21:46:52
-05'00'



Firmado electrónicamente por:
JORGE XAVIER VERA
ARMIJOS
Validar únicamente con FirmaEC

Nombre del Profesor

Tutor de proyecto

Nombre del Profesor

Evaluador

INDICE

INDICE	II
RECONOMIENTOS.....	VIII
AGRADECIMIENTOS	IX
LISTA DE TABLAS	X
LISTA DE ILUSTRACIONES	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO O PLAN DE NEGOCIOS	5
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA	6
2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CON MODELO DE PORTER.....	6
2.1.1. AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES EN EL SECTOR FERRETERO	6
2.1.1.1. BARRERAS DE ENTRADA EN EL SECTOR FERRETERO:	6
2.1.1.2. ECONOMÍAS DE ESCALA EN EL SECTOR FERRETERO:.....	6
2.1.1.3. LEALTAD DEL CLIENTE	8
2.1.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES EN EL SECTOR FERRETERO: ...	9
2.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES EN EL SECTOR FERRETERO: 10	
2.1.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS EN EL SECTOR FERRETERO:	11
2.1.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EN EL SECTOR FERRETERO:.....	13
2.1.5.1. PRECIOS Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO	14
2.1.5.2. COMPETENCIA DIRECTA Y PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	15

2.1.5.3.	ESQUEMA DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN	16
2.1.5.4.	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	17
2.1.5.5.	DESEMPEÑO Y GARANTÍAS DE LOS PRODUCTOS	18
2.2.	ANÁLISIS F.O.D.A.	20
2.2.1.	FORTALEZAS (FACTORES INTERNOS POSITIVOS).....	20
2.2.2.	OPORTUNIDADES (FACTORES EXTERNOS POSITIVOS).....	20
2.2.3.	DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS NEGATIVOS)	20
2.2.4.	AMENAZAS (FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS)	21
2.3.	ANÁLISIS PESTLE:	22
2.3.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO	22
2.3.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO:	23
2.3.3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL	25
2.3.4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO.....	26
2.3.5.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ECOLÓGICO	28
2.3.6.	ANÁLISIS DEL ENTORNO LEGAL	29
3.	EXPLICACIÓN DEL PROYECTO	30
3.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD A RESOLVER	30
3.2.	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO PROPUESTO.....	31
3.3.	PROPUESTA DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR. CUANTIFICARLA	38
3.4.	EXPLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS	40
4.	PLAN ESTRATÉGICO	44
4.1.	MISIÓN.	44

4.2.	VISIÓN.	44
4.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	44
5.	ANÁLISIS DEL MERCADO	45
5.1.	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO POTENCIAL, CUANTIFICADO.	45
5.2.	SEGMENTACIÓN POR: ACTIVIDAD, EDAD, NIVEL SOCIOECONÓMICO, UBICACIÓN, INGRESOS, HÁBITOS, ESTILOS DE VIDA, VOLUMEN DE COMPRAS, CONDUCTAS DE COMPRA	46
5.3.	MERCADO OBJETIVO RESULTADO DE LA SEGMENTACIÓN, CUOTA DE MERCADO DE LA EMPRESA. CUANTIFICADOS.	47
5.4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO: MERCADO OBJETIVO, TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN, METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y/O CUALITATIVA, RESULTADOS.	50
5.4.1.	MERCADO OBJETIVO	50
5.4.2.	TAMAÑO DE LA MUESTRA	51
5.4.3.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	52
5.4.4.	RESULTADOS RELEVANTES	52
5.5.	TIPO DE CLIENTES:	57
5.5.1.	CONSUMIDORES DIRECTOS (HOGARES Y PÚBLICO EN GENERAL)	57
5.5.2.	CLIENTES PROFESIONALES O ARTESANOS DE LA CONSTRUCCIÓN	58
5.6.	PLAN DE MARKETING	60
5.6.1.	PROPUESTA DE VALOR Y POSICIONAMIENTO	62
5.6.2.	ESTRATEGIAS DE MARKETING (MIX DE MARKETING)	63
5.6.2.1.	PRODUCTO	63
5.6.2.2.	ESTRATEGIA DE PRECIOS Y POLÍTICA DE ESTABLECIMIENTO	66

5.6.2.2.1.	POLÍTICA GENERAL DE ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS	66
5.6.2.2.2.	FORMACIÓN DE PRECIOS Y RENTABILIDAD	67
5.6.2.2.3.	PERCEPCIÓN Y POSICIONAMIENTO	67
5.6.2.3.	ESTRATEGIA DE PLAZA	68
5.6.2.4.	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	69
5.6.2.5.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	71
5.6.2.6.	ESTRATEGIA DE PERSONAS	73
5.6.3.	MARCA Y POLÍTICA DE BRANDING	74
5.6.4.	ACTIVIDADES, PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	78
6.	ANÁLISIS TÉCNICO.	80
6.1.	ANÁLISIS TÉCNICO Y ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO O SERVICIO.	80
6.2.	LICENCIAS, FRANQUICIAS, DERECHOS, PATENTES, PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL.	82
6.3.	DIAGRAMA DEL FLUJO DE PRODUCCIÓN O DEL SERVICIO.	83
6.4.	MAQUINARIAS Y EQUIPOS REQUERIDOS	84
6.5.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE PLANTA Y DE LOCALIZACIÓN	84
6.6.	BALANCE DE OBRAS FÍSICAS, MAQUINARIAS, EQUIPOS, PERSONAL, MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	85
6.7.	TÉCNICAS DE ESTIMACIÓN DE COSTOS TOTALES UNITARIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	86
6.8.	DETERMINACIÓN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y EN CAPITAL DE TRABAJO.	89
6.9.	CONDICIONES DE OPERACIÓN Y DE EXPANSIÓN:	91

7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	92
7.1.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	92
7.2.	PERFILES Y FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES CARGOS EN LA EMPRESA. ...	94
7.3.	PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL.....	95
8.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	98
8.1.	CÁLCULO Y ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO.....	98
8.2.	CÁLCULO DE PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO. 100	
8.2.1.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	100
8.2.2.	ESTIMACIÓN DE EGRESOS	100
8.3.	CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO O COSTO DE CAPITAL: CAPM Y WACC. 102	
8.4.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	103
8.5.	TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	103
8.6.	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO.	104
8.7.	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO.	104
8.8.	MÉTODOS DE EVALUACIÓN: VAN Y TIR.	105
8.9.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.	105
8.10.	RESULTADOS Y DECISIÓN FINANCIERA.....	108
9.	ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO	109
9.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y/O SOCIALES DEL NEGOCIO. 109	
9.1.1.	IMPACTOS AMBIENTALES	109
9.1.2.	IMPACTOS SOCIALES.....	109
9.2.	MEDIDAS DE MITIGACIÓN DE IMPACTOS A IMPLEMENTAR.	110

9.3.	RELACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y/O SOCIALES DEL NEGOCIO	
	CON LOS ODS. 112	
10.	CONCLUSIONES	113
10.1.	PRINCIPALES RESULTADOS Y HALLAZGOS.	113
11.	BIBLIOGRAFÍA	115
12.	ANEXOS	116

RECONOMIENTOS

Quiero reconocer profundamente a la Escuela de Negocios ESPAE, que me abrió las puertas para crecer académica y profesionalmente, convirtiéndose en un espacio de aprendizaje y superación personal.

Extiendo mi reconocimiento a mis docentes y directores de tesis, quienes con su dedicación, paciencia y exigencia dejaron en mí enseñanzas que van más allá de lo académico.

De manera muy especial, reconozco a la empresa EDIMCA por creer en mí y apoyarme en la realización de este sueño, demostrando que confían en mi desarrollo y en el aporte que puedo dar en lo profesional y humano.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar con éxito esta etapa.

A mi familia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante; a mi esposa e hijos, por ser mi motivación y compañía en este camino; y a mi papá, por siempre darme ánimo y confianza durante todo este tiempo.

A mis profesores y directora de tesis, por su guía, exigencia académica y valiosa orientación.

A mis compañeros y amigos, por su colaboración y aliento en los momentos más desafiantes.

A EDIMCA, por el respaldo y el apoyo brindado en el financiamiento de mis estudios de maestría, contribuyendo de manera decisiva a la realización de este proyecto académico.

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 VENTAS DE MERCADO FERRETERO EN EL ECUADOR AÑO 2024	1
TABLA 2 NÚMERO DE FERRETERÍAS ACTIVAS	2
TABLA 3 NÚMERO DE FERRETERÍAS DE ACUERDO CON SU AÑO DE INSCRIPCIÓN.....	2
TABLA 4 NÚMERO DE FERRETERÍAS EN LAS PROVINCIAS DE GUAYAS Y PICHINCHA.....	2
TABLA 5 NÚMERO DE MAYORISTAS FERRETEROS EN EL ECUADOR.....	10
TABLA 6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CENTRAL	44
TABLA 7 HOGARES EN EL GRAN GUAYAQUIL (GUAYAQUIL, SAMBORONDÓN Y DAULE)	45
TABLA 8 SEGMENTO 1: HOGARES (CONSUMIDORES FINALES).....	46
TABLA 9 SEGMENTO 2: MAESTRO DE OBRA (ALBAÑIL, GASFITERO, ELECTRICISTA, ETC.)	47
TABLA 10 BENCHMARK MEGAKYWI	48
TABLA 11 BENCHMARK FERRISARIATO	49
TABLA 12 BENCHMARK FERRETERÍA DE BARRIO	49
TABLA 13 FRECUENCIA DE COMPRA DE HOGARES EN FERRETERÍAS	53
TABLA 14 CANAL DE COMPRA DE LOS HOGARES	53
TABLA 15 COSTUMER YOURNEY CONSUMIDORES (HOGARES Y PÚBLICO EN GENERAL)	59
TABLA 16 CUSTOMER YOURNEY MAESTROS DE LA CONSTRUCCIÓN (ALBAÑILES, PINTORES, ELECTRICISTAS, GASFITEROS, CARPINTEROS)	60
TABLA 17 ACTIVIDADES DE MARKETING	78
TABLA 18 PRESUPUESTO DE MARKETING POR ACTIVIDAD	79
TABLA 19 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING	80
TABLA 20 BALANCE DE OBRA FÍSICA, MAQUINARIAS, EQUIPOS Y PERSONAL	85
TABLA 21 MÁRGENES COMERCIALES ESPERADOS POR CATEGORÍA.....	88
TABLA 22 ESTRATEGIA DE MÁRGENES DEL PLAN DE EXPANSIÓN	88
TABLA 23 INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO.....	89

TABLA 24 INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA	90
TABLA 25 INVERSIÓN INICIAL EN CAPITAL DE TRABAJO	90
TABLA 26 INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO POR AÑO	90
TABLA 27 GASTO ANUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	96
TABLA 28 PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	99
TABLA 29 INGRESOS ESTIMADOS POR AÑO	100
TABLA 30 COSTOS DE VENTAS POR AÑO	101
TABLA 31 COSTOS DE VENTAS ESTIMADOS POR AÑO	101
TABLA 32 GASTOS OPERATIVOS ESTIMADOS POR AÑO.....	101
TABLA 33 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	103
TABLA 34 TABLA DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO BANCARIO	104
TABLA 35 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO	104
TABLA 36 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO.....	104
TABLA 37 VAN Y TIR DEL PROYECTO	105
TABLA 38 RESULTADOS DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN LOS DISTINTOS ESCENARIOS PLANTEADOS	106

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 HOGARES CON ACCESO A INTERNET.....	27
ILUSTRACIÓN 2 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO	33
ILUSTRACIÓN 3 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS – FERRETERÍA CENTRAL	43
ILUSTRACIÓN 4 CÁLCULO DE TAMAÑO DE MUESTRA	52
ILUSTRACIÓN 5 CATEGORÍAS MÁS COMPRADAS POR LOS HOGARES EN LAS FERRETERÍAS	53
ILUSTRACIÓN 6 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE LOS HOGARES	54
ILUSTRACIÓN 7 MOTIVACIONES DE COMPRA DE LOS HOGARES EN FERRETERÍAS	55
ILUSTRACIÓN 8 LOGOTIPO	76
ILUSTRACIÓN 9 ORGANIGRAMA	93

Resumen Ejecutivo

El sector ferretero en Ecuador representa un mercado robusto y en expansión, con un valor anual superior a los USD 3.500 millones y más de 13.000 ferreterías registradas, en su mayoría pequeños negocios independientes. Esta atomización ha generado importantes limitaciones en comunidades urbanas de menor densidad, donde los clientes enfrentan escasa variedad de productos, precios elevados, procesos de compra poco eficientes y la necesidad de desplazarse largas distancias. En este contexto surge la propuesta de Ferretería Central, una cadena de proximidad diseñada para atender dichas necesidades mediante un modelo innovador y escalable.

Central plantea un formato de tienda compacto (100-150 m²) que combina autoservicio con atención personalizada. Cada local ofrecerá un surtido de aproximadamente 3.000 productos de alta rotación -cerraduras, pinturas, griferías, herramientas y eléctricos- a precios competitivos, gracias a alianzas con proveedores mayoristas. El modelo se complementa con asesoría técnica especializada, sistemas digitales de gestión de inventario y facturación, pedidos por WhatsApp y un servicio de entregas rápidas en menos de 2 horas dentro de un radio de 5 km. Además, se implementará un programa de fidelización para artesanos, con descuentos progresivos, capacitaciones y recompensas que fortalezcan la lealtad y la recompra.

El análisis estratégico evidencia que Central se diferenciará de las grandes cadenas por su cercanía y rapidez, y de las ferreterías barriales por su organización, surtido y precios competitivos. La propuesta responde a las tendencias de consumo actuales, que privilegian conveniencia y disponibilidad inmediata, y aprovecha la oportunidad de atender barrios en expansión dentro del Gran Guayaquil, una zona con más de 850.000 hogares y miles de profesionales de la construcción que constituyen un mercado atractivo y recurrente.

En el ámbito financiero, la implementación requiere una inversión inicial distribuida en rubros clave, como mobiliario y climatización, equipos tecnológicos, seguridad, adecuaciones del local, branding, inventario inicial y capital de trabajo. El punto de equilibrio se calculó en USD 2,1 millones anuales, alcanzándose en el Año 3 de operación, cuando los ingresos proyectados (\$3,34 millones) superan el nivel de equilibrio. A partir de este año, la empresa comienza a generar utilidades netas sostenibles. Las proyecciones financieras muestran indicadores altamente favorables: un Valor Actual Neto (VAN) de USD 242.926,91 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 67,3%, muy por encima de la tasa de descuento considerada (31,8%). Estos resultados confirman que el proyecto no solo es viable en el mediano plazo, sino también atractivo para inversionistas al ofrecer una rentabilidad superior al costo de capital.

La estrategia de crecimiento contempla iniciar con una tienda piloto en Guayaquil y expandirse a 10 locales en tres años, priorizando zonas de alta densidad poblacional y desarrollo inmobiliario. El posicionamiento de Central se construirá alrededor de tres atributos principales: cercanía, confianza y rapidez, consolidando una marca que busca estar en el centro de la vida de las personas y convertirse en referente del sector.

Más allá de su rentabilidad, Central tendrá un impacto social y comunitario significativo: reducirá en un 30% el tiempo promedio de compra y en un 20% los costos de desplazamiento de los clientes, al mismo tiempo que generará al menos tres empleos directos por cada tienda abierta. De este modo, Central no solo propone un modelo de negocio sólido y escalable, sino también un aporte tangible al bienestar de las comunidades donde opere.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El sector ferretero en Ecuador desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la infraestructura, la construcción y el mantenimiento del hogar. Es un mercado dinámico que atiende tanto a grandes proyectos de construcción como a necesidades individuales de profesionales y hogares. La industria ha mostrado un crecimiento sostenido impulsado por la demanda de materiales de construcción, herramientas y productos de mantenimiento.

El mercado ferretero en Ecuador alcanza un valor aproximado de tres mil quinientos millones de dólares (fuente: SRI, diciembre 2024), de los cuales el 48% corresponde a la venta al por menor a través de ferreterías, tal como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1 *Ventas de mercado ferretero en el Ecuador año 2024*

Año Fiscal	Actividad Económica	Ventas	% Participación
2024	G4663	\$ 1,836,688,179.84	52%
	G4752	\$ 1,681,152,679.93	48%
Total 2024		\$ 3,517,840,859.77	100%

Nota: Los CIUU considerados en la tabla corresponden a Ventas al por menor de artículos de ferretería (G4752) y Ventas al por mayor de artículos de ferretería y materiales de construcción (G4663).

Actualmente, existen 13.361 ferreterías registradas en el país (fuente: SRI, marzo 2025), de las cuales el 96% pertenecen a personas naturales, reflejando un alto grado de atomización del sector.

Tabla 2 *Número de ferreterías Activas*

Tipo de Contribuyente	RUC activos	% Participación
Persona Natural	12,797	96%
Sociedades	564	4%
Total	13,361	100%

Además, el número de ferreterías ha mantenido un crecimiento sostenido en la última década, registrando un incremento en la inscripción de nuevas ferreterías, pasando de 702 nuevas ferreterías inscritas en 2015 a 859 en 2024. Geográficamente, la concentración del sector es evidente, con el 49% de las ferreterías ubicadas en las provincias de Guayas y Pichincha (ver tabla 3 y 4).

Tabla 3 *Número de ferreterías de acuerdo con su año de inscripción*

AÑO INSCRIPCIÓN	TOTAL
2015	702
2016	719
2017	874
2018	923
2019	1,045
2020	714
2021	990
2022	1,003
2023	900
2024	859

Nota: Esta tabla muestra el número de Rucs clasificados en el CIUU G4752.01 que corresponde a Ventas al por menor de artículos de ferretería.

Tabla 4 *Número de Ferreterías en las provincias de Guayas y Pichincha*

Provincia	Total	% Participación
GUAYAS	3,090	23%
PICHINCHA	3,413	26%

El mercado ferretero ecuatoriano está compuesto por tres segmentos principales:

- **Grandes cadenas ferreteras** como Ferrisariato, Kiwy y Promart, que operan en grandes ciudades con una oferta amplia y estructurada, pero que implican desplazamientos largos para los clientes en zonas periféricas y rurales.
- **Ferreterías barriales y locales**, que, si bien ofrecen proximidad, presentan limitaciones en la variedad de productos, precios competitivos y una experiencia de compra estandarizada.
- **Subzonas ferreteras**, donde varios negocios independientes se agrupan en una misma área, obligando a los clientes a recorrer diferentes ferreterías para completar sus compras.

A pesar del crecimiento del sector, en comunidades urbanas de menor densidad poblacional (alrededor de 5.000 hogares), enfrentan una serie de desafíos significativos relacionados con el acceso a productos ferreteros. Estos problemas se derivan principalmente de la baja oferta de inventarios, altos costos y la falta de modelos de autoservicio eficientes. A continuación, se detallan los aspectos clave de la problemática:

Acceso Limitado a Productos Ferreteros: En muchas de estas comunidades, las ferreterías no cuentan con un inventario adecuado que cubra la gama completa de necesidades de los clientes. Esto obliga a los consumidores a buscar productos en varias ferreterías o incluso viajar a ciudades más grandes para adquirir productos específicos. Este problema es particularmente crítico para los artesanos, quienes requieren productos de manera continua para realizar su oficio y evitar demoras en las obras en las que están trabajando.

Precios Elevados: La escasez de competencia y la baja rotación de productos en estas zonas generan precios elevados. Las ferreterías locales, debido a su volumen de ventas limitado, no tienen el poder de negociación con proveedores, lo que encarece los productos. Este escenario afecta negativamente tanto a consumidores finales como a los artesanos, que deben pagar más por los mismos productos que podrían conseguir a precios más bajos en grandes cadenas ferreteras.

Falta de Modelos de Autoservicio Eficientes: Las ferreterías tradicionales en estas comunidades suelen operar con modelos de servicio limitado y manual, lo que provoca ineficiencias tanto en el proceso de compra como en la gestión del inventario. La mayor parte de estas ferreterías son desordenadas, lo que dificulta la localización de productos. Además, la atención se realiza desde mostrador, lo que alarga el tiempo de espera para los clientes. La exposición de los productos no está al alcance de los consumidores, lo que obliga a recorrer todo el establecimiento para encontrar lo que necesitan. Esta falta de organización y accesibilidad reduce la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Carencia de Variedad de Productos: La mayoría de las ferreterías en comunidades de baja densidad no cuentan con la misma diversidad de productos que las grandes cadenas urbanas, lo que limita las opciones de los clientes y genera una menor satisfacción. Esto también afecta a los artesanos, quienes necesitan una variedad de productos para realizar su trabajo de manera efectiva y sin retrasos.

Ineficiencias en la Compra: El proceso de compra en estas zonas es ineficiente, ya que los clientes tienen que desplazarse a múltiples ferreterías para completar su lista de compras, aumentando el tiempo invertido y los costos asociados con el transporte. Esta falta de acceso eficiente a productos básicos de ferretería afecta tanto a los consumidores finales como a los artesanos, quienes buscan soluciones rápidas y convenientes para sus proyectos.

Desafíos en la Competencia con Cadenas Ferreteras de Grandes Ciudades: Aunque las grandes cadenas ferreteras ofrecen una mayor variedad de productos y precios más competitivos, su presencia en comunidades pequeñas es limitada. Esto obliga a los clientes a viajar largas distancias, lo que puede ser costoso y poco conveniente.

Impacto del Problema:

Los clientes de estas comunidades enfrentan un acceso restringido a los productos que necesitan para sus proyectos en el hogar, lo que afecta su capacidad para realizar mejoras o reparaciones de manera eficiente.

Los artesanos ven limitadas sus opciones y deben enfrentarse a largos desplazamientos para conseguir los productos necesarios.

Los consumidores finales se ven obligados a pagar precios más altos debido a la falta de competencia, lo que reduce su poder adquisitivo y afecta su capacidad para realizar tareas de mantenimiento en el hogar.

1.2. Objetivos del Proyecto o Plan de Negocios

El plan de negocios de "Central" busca resolver los problemas identificados en las comunidades urbanas pequeñas a través de un modelo de negocio basado en la proximidad, con un enfoque en la eficiencia operativa y la oferta de productos adecuados, a precios competitivos y con una experiencia de compra optimizada. Esto permitiría que las comunidades urbanas pequeñas cuenten con una solución accesible, económica y conveniente para satisfacer sus necesidades de productos ferreteros.

Los objetivos específicos son:

- **Definir un modelo de negocio diferenciador**, combinando la proximidad de ferreterías barriales con un formato moderno de autoservicio y atención personalizada.
- **Establecer una estructura financiera sostenible**, asegurando la rentabilidad y viabilidad económica del negocio a través de una planificación adecuada de costos, márgenes y flujo de ingresos.

- **Analizar el mercado objetivo**, determinando la aceptación del modelo en comunidades urbanas pequeñas y sus necesidades específicas en términos de productos y servicios.
- **Diseñar una estrategia comercial y de marketing**, posicionando a "Central" como la principal opción en su segmento a través de una oferta atractiva y un servicio ágil.
- **Desarrollar un plan de expansión escalable**, replicando el modelo en otras ciudades y comunidades con características demográficas similares.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

2.1. Análisis de la Industria con Modelo de Porter

2.1.1. Amenaza de Nuevos Participantes en el sector ferretero

2.1.1.1. Barreras de Entrada en el sector ferretero:

Impacto: Bajo

Las barreras de entrada son bajas en este sector. Si bien el capital necesario para establecer una cadena de ferreterías no es trivial, el ingreso de nuevas ferreterías en el mercado ferretero ecuatoriano es alto. De acuerdo con la información presentada por el Servicio de Rentas Internas (ver tabla 3), desde el año 2015, el número de ferreterías inscritas ha mostrado una tendencia general de crecimiento, reflejando el dinamismo del sector y su importancia en la cadena de abastecimiento de materiales de construcción y mantenimiento, lo cual refuerza el atractivo y el potencial del negocio ferretero en Ecuador.

2.1.1.2. Economías de Escala en el Sector Ferretero:

Impacto: Medio

Las economías de escala juegan un rol importante en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas del sector ferretero en Ecuador, especialmente en un mercado con alta competencia de precios.

Las grandes cadenas ferreteras como Ferrisariato, Kywi, Promart o Comisariato del Constructor gozan de economías de escala consolidadas. Estas empresas tienen la capacidad de realizar compras centralizadas de alto volumen, lo que les permite negociar precios preferenciales, descuentos por pronto pago, bonificaciones promocionales, y condiciones logísticas favorables con fabricantes nacionales e importadores. Además, su operación multitienda les permite distribuir los costos fijos, como publicidad, tecnología, logística y administración, en múltiples puntos de venta, mejorando su rentabilidad unitaria. Esto les otorga una ventaja competitiva importante en precios, variedad de stock y capacidad de rotación de productos.

Las ferreterías independientes o barriales tienen operaciones de escala limitada. Por lo general, compran productos a distribuidores locales o mayoristas intermedios, accediendo a precios menos competitivos y sin beneficios relevantes por volumen. Su poder de negociación es bajo y enfrentan mayores costos relativos en aspectos como transporte, inventario, publicidad y administración. Como resultado, sus márgenes tienden a ser más estrechos y su capacidad de competir en precio o surtido es reducida. Esta limitación las obliga a enfocarse en atributos como la proximidad, la atención personalizada y la relación con el cliente para mantener su participación en el mercado.

Un caso intermedio lo representan las zonas ferreteras o clústeres, como las que existen en sectores tradicionales de Guayaquil, Quito o Cuenca, donde conviven múltiples negocios especializados. Si bien cada uno opera de forma independiente, su concentración geográfica les permite establecer acuerdos colectivos o semiformales con proveedores para ciertas marcas o

productos. Además, el volumen agregado de ventas que manejan por sector les brinda, en muchos casos, acceso a tarifas preferenciales. Estas zonas también se benefician de un flujo constante de clientes profesionales y contratistas, lo que les otorga una ventaja comercial que compensa parcialmente su falta de escala individual. No obstante, sus costos fijos siguen siendo absorbidos por cada negocio en particular, lo que limita su eficiencia total.

2.1.1.3. Lealtad del Cliente

Impacto: Medio – Alto

La lealtad del cliente es un factor determinante en el sector ferretero ecuatoriano, ya que influye directamente en la frecuencia de compra, la preferencia de marca y la resistencia al cambio frente a nuevos competidores.

En muchos barrios y comunidades, las ferreterías tradicionales han construido una fuerte relación de confianza con su clientela, especialmente con artesanos, contratistas pequeños y vecinos. Estos negocios suelen caracterizarse por una atención cercana, trato personalizado, fiado o facilidades informales de pago, y conocimiento de las necesidades del cliente habitual. Esa cercanía genera una lealtad que no está necesariamente basada en precio o variedad de producto, sino en la experiencia relacional, lo que representa una barrera de entrada para nuevos actores. No obstante, esta lealtad puede debilitarse si no se ofrecen soluciones integrales, productos confiables o una atención profesional constante.

Las grandes cadenas ferreteras generan lealtad a través de programas de beneficios, garantías, promociones frecuentes, catálogos amplios, y una experiencia de compra organizada y moderna. Su apuesta va más hacia una lealtad racional basada en el valor percibido: variedad, disponibilidad, precio competitivo, horarios extendidos, estacionamiento, entre otros atributos. Sin embargo, la atención personalizada tiende a ser menor, y la relación con el cliente no es tan

cercana como en las ferreterías de barrio, lo que les dificulta fidelizar a ciertos nichos como los artesanos locales que valoran la interacción directa.

En las zonas ferreteras o clústeres, la lealtad del cliente es menos estable, ya que el cliente tiene múltiples opciones en un mismo lugar y puede comparar precios, productos y atención de forma inmediata. Si bien algunos locales generan fidelidad por especialización o trato diferenciado, lo común es que el cliente recorra varios negocios antes de comprar, lo que genera una competencia intensa dentro del mismo sector. Esta dinámica obliga a los negocios a competir no solo por precio, sino también por agilidad, disponibilidad y atención efectiva.

2.1.2. Poder de Negociación de los Clientes en el Sector Ferretero:

Impacto: Alto

En el mercado ferretero ecuatoriano, los clientes tienen un poder de negociación elevado, influenciado por la alta oferta de alternativas y la capacidad de comparar fácilmente precios, marcas, atención y disponibilidad. Esto es especialmente cierto para clientes profesionales como maestros de obra, contratistas, artesanos y pequeños constructores, quienes compran con frecuencia, conocen el mercado y están en constante búsqueda de mejor precio y disponibilidad inmediata. Para clientes residenciales o hogares, su poder de negociación es menor considerando que su comportamiento está más guiado por la necesidad inmediata, la confianza y experiencia de compra que por una presión activa sobre precios o condiciones. Este impacto aumenta ligeramente si existen varias ferreterías cercanas, ya que puede elegir conveniencia (ubicación, atención, precios).

El poder de negociación del cliente en las grandes cadenas como Ferrisariato, Kiwy, Promart o Comisariato del Constructor es limitado. Los precios son fijos, y las políticas de atención son estandarizadas, aunque le otorgan la seguridad de un servicio predecible. Este tipo

de atención es más atractiva para clientes que valoran eficiencia y confianza en las condiciones de venta, pero menos para aquellos que buscan un trato directo y personalizado.

En las ferreterías de barrio existe más flexibilidad para negociar precios, ofrecer crédito informal o hacer ajustes según la relación con el cliente. Esto les da una ventaja al fidelizar a clientes frecuentes, especialmente en sectores donde las relaciones personales siguen siendo clave. Sin embargo, la capacidad de ofrecer precios bajos está limitada por su estructura de costos y por una menor capacidad de abastecimiento. Aun así, los clientes tienen mayor capacidad de exigir beneficios individuales, como entregas rápidas, atención personalizada o acuerdos informales de crédito o reserva de materiales.

En las zonas ferreteras, el poder de negociación del cliente se multiplica debido a la concentración de negocios similares en un mismo lugar. Esta competencia directa obliga a los comerciantes a ser flexibles en precios, ofrecer productos diferenciadores y destacar por atención y agilidad. El cliente se mueve entre locales comparando en tiempo real, y puede cambiar de proveedor con mucha facilidad.

2.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores en el Sector Ferretero:

Impacto: Medio - Alto

En el sector ferretero ecuatoriano, los proveedores mayoristas juegan un rol clave en la cadena de suministro. De acuerdo con los registros del SRI, el número de nuevos mayoristas ferreteros inscritos cada año ha mostrado una evolución fluctuante en la última década (ver tabla 5). Aunque hubo una recuperación después del impacto de la pandemia en 2020, el nivel de inscripciones ha tendido a estabilizarse sin mostrar un crecimiento exponencial, lo cual sugiere una oferta controlada y con cierta concentración en los principales actores del mercado.

Tabla 5 *Número de Mayoristas Ferreteros en el Ecuador*

AÑO INSCRIPCIÓN	TOTAL
2015	377
2016	273
2017	286
2018	361
2019	346
2020	208
2021	301
2022	318
2023	325
2024	269

Nota: Esta tabla muestra el número Rucs clasificados en el CIUU G4663.21 que corresponde a Ventas al por mayor de artículos de ferretería y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, y otras herramientas de mano, accesorios y dispositivos; cajas fuertes, extintores.

Esta situación otorga a los proveedores un poder de negociación medio a alto, debido a los siguientes factores:

- **Número limitado de mayoristas activos**, lo que reduce las opciones de compra para los minoristas, especialmente cuando se trata de marcas reconocidas o líneas de productos técnicas.
- **Condiciones diferenciadas por volumen**, donde los mayoristas privilegian a los clientes con mayor capacidad de compra, dejando a las ferreterías de menor escala en desventaja en cuanto a precios y condiciones de crédito.
- **Dependencia logística y de abastecimiento**, ya que muchas ferreterías aún dependen del proveedor mayorista por tiempos de entrega, financiamiento y abastecimiento constante.

2.1.4. Amenaza de Productos Sustitutos en el Sector Ferretero:

Impacto: Bajo a Moderado

En el sector ferretero, la amenaza de productos sustitutos no es tan directa como en otras industrias, ya que los productos vendidos (herramientas, materiales de construcción, elementos de ferretería) tienen usos técnicos y específicos. Sin embargo, sí existen algunas alternativas indirectas o soluciones que pueden reemplazar parcialmente ciertos productos o servicios, dependiendo del segmento del cliente. A continuación, se analiza esta amenaza en función de tres factores:

Disponibilidad del sustituto: Baja a media.

- En la mayoría de los casos, no existen sustitutos directos para los productos ferreteros (una llave inglesa solo puede ser sustituida por otra herramienta similar).
- En algunos casos específicos sí pueden surgir sustitutos, por ejemplo:
 - Soluciones premoldeadas que evitan el uso de materiales tradicionales.
 - Servicios “todo incluido” en reformas que reemplazan la compra directa de materiales.
- Aun así, estos sustitutos son limitados por alcance técnico, disponibilidad inmediata o confianza del cliente.

Costo del sustituto

- Variable, pero usualmente igual o más alto.
- En muchos casos, los sustitutos (como soluciones prefabricadas o servicios integrales) pueden tener un costo superior al de comprar directamente los materiales en una ferretería, aunque ofrezcan ahorro de tiempo o conveniencia.
- Los canales informales o productos genéricos (de baja calidad) pueden ser más baratos, pero sacrifican garantía y desempeño, lo que limita su adopción a cierto perfil de consumidor.

Desempeño del sustituto

- Frecuentemente inferior o no equivalente.
- Los productos sustitutos que no están diseñados específicamente para el uso ferretero suelen tener menor durabilidad, precisión o calidad, especialmente en segmentos profesionales.
- El desempeño técnico requerido por usuarios como artesanos, albañiles, electricistas o maestros de obra dificulta que opten por soluciones no ferreteras.

2.1.5. Rivalidad entre Competidores en el Sector Ferretero:

Impacto: Alto

La rivalidad en el sector ferretero ecuatoriano es elevada debido a la diversidad y cantidad de actores que compiten activamente por participación de mercado. En primer lugar, destacan las grandes cadenas ferreteras como Ferrisariato, Kywi, MegaKywi, Promart, Multimetales y Comisariato del Constructor, que cuentan con una sólida presencia en las principales ciudades del país. Estas cadenas operan con estructuras eficientes, surtidos amplios, políticas de precios agresivos, canales digitales, y campañas promocionales continuas, lo que les permite captar tanto al consumidor final como a clientes profesionales y empresas del sector construcción.

En segundo lugar, existen miles de ferreterías de barrio independientes, que, aunque operan a menor escala, tienen una alta capilaridad en zonas urbanas y periurbanas. Estas ferreterías compiten principalmente por cercanía, trato personalizado y confianza, pero enfrentan limitaciones en surtido, precios y servicios complementarios. Su capacidad de respuesta depende en gran medida de relaciones informales con clientes y proveedores, y aunque no representan una amenaza directa para las grandes cadenas, sí mantienen una cuota importante del mercado por su presencia constante en comunidades locales.

Un tercer actor clave son las llamadas zonas ferreteras o clústeres comerciales especializados, como los que existen en sectores como la Av. Machala y el centro de Guayaquil (calle Rumichaca), o la zona de San Roque en Quito. En estos espacios, se concentran múltiples negocios ferreteros y proveedores, lo que genera una competencia intensa por diferenciación, precios, rapidez y variedad. Aunque estos locales no pertenecen a una cadena, su volumen de ventas, alianzas con distribuidores mayoristas y experiencia comercial los posiciona como rivales relevantes, especialmente para negocios nuevos o en expansión.

La competencia entre estos tres tipos de actores se vuelve especialmente feroz en las grandes ciudades como Guayaquil, Quito y Cuenca, donde convergen todos los modelos de negocio y los consumidores tienen mayor acceso a información, comparaciones de precio y exigencias de servicio. Esta rivalidad obliga a los nuevos participantes a definir una propuesta de valor clara, basada en diferenciadores como cercanía, atención ágil, precios competitivos, surtido relevante, servicio postventa y una experiencia de compra superior.

Dado el impacto que representa la rivalidad de los competidores en el sector ferretero ecuatoriano, es necesario analizar con más detalle los siguientes puntos:

2.1.5.1. Precios y Participación de Mercado

Precios: La competencia en precios es uno de los factores más intensos en el sector ferretero. Las grandes cadenas como Ferrisariato, Kiwy y Promart tienen la ventaja de economías de escala, lo que les permite ofrecer precios más bajos en comparación con las ferreterías más pequeñas. Esto puede presionar a "Central" a ofrecer precios muy competitivos, pero con el riesgo de no poder competir directamente con los descuentos agresivos de las grandes cadenas. Sin embargo, si "Central" se enfoca en productos de calidad y un servicio diferenciado, podría justificar precios ligeramente más altos en comparación con la competencia.

Participación de mercado: En las áreas urbanas de baja densidad poblacional, el mercado aún está fragmentado, lo que significa que hay oportunidad para captar una porción de mercado que actualmente no es completamente atendida por los grandes competidores. Ferrisariato, por ejemplo, tiene un fuerte dominio en las grandes ciudades, pero su presencia en áreas más pequeñas es limitada, lo que permite a "Central" posicionarse en estos nichos desatendidos y comenzar a ganar participación de mercado.

2.1.5.2. Competencia Directa y Productos Sustitutos

Competencia directa: La competencia directa en el sector ferretero ecuatoriano proviene de tres frentes principales: las grandes superficies ferreteras, las ferreterías independientes de barrio y las zonas ferreteras o clústeres comerciales.

Las grandes superficies, como Ferrisariato, Promart o Kiwy, representan una competencia agresiva por su capacidad de ofrecer una amplia variedad de productos, precios competitivos, promociones constantes y una experiencia de compra más organizada.

Por otro lado, las ferreterías de barrio, aunque más limitadas en variedad, capacidad operativa y tecnología, mantienen una clientela fiel gracias a la atención personalizada, cercanía y relaciones de confianza con los clientes.

Finalmente, las zonas ferreteras (agrupaciones de múltiples negocios ferreteros en áreas específicas) generan una competencia intensa entre sí, impulsada por la cercanía física entre comercios, lo que favorece la comparación directa de precios y servicios por parte del consumidor.

Productos sustitutos: La amenaza de sustitutos en el sector ferretero puede considerarse de baja a moderada, tanto a nivel de productos como de modelos de negocio.

Desde la perspectiva de los productos, algunos clientes podrían optar por soluciones de menor calidad, genéricas o no especializadas, especialmente en categorías de bajo valor o uso ocasional. Sin embargo, esta amenaza se reduce cuando el cliente valora la conveniencia de encontrar todo en un solo lugar, asesoría técnica confiable y disponibilidad inmediata.

En cuanto a los modelos de negocio, si bien actualmente en Ecuador no existe una cadena de ferreterías de proximidad como la propuesta presentada en este documento, hay amenazas potenciales que actúan como sustitutos indirectos. Por ejemplo, los servicios integrales de remodelación que incluyen materiales, mano de obra y gestión del proyecto, pueden desplazar la necesidad del cliente de acudir directamente a una ferretería. Del mismo modo, la creciente penetración del e-commerce y plataformas digitales permite a algunos clientes adquirir productos de forma directa desde sus hogares, aunque con limitaciones en atención personalizada, postventa y asesoría técnica.

También es importante considerar que las zonas ferreteras tradicionales, aunque fragmentadas, funcionan como un modelo alternativo al concentrar múltiples opciones en un solo sector, lo que facilita la comparación de precios y fomenta la competencia.

2.1.5.3. Esquema de Venta y Distribución

Esquema de Venta: En Ecuador, las grandes cadenas de ferreterías como Ferrisariato, Kiwy o MegaKywi, Promart operan bajo un esquema de ventas en tienda con amplios espacios tipo autoservicio y atención personalizada en secciones especializadas. En los últimos años, han empezado a implementar canales digitales, como tiendas en línea, aplicaciones móviles o ventas por WhatsApp, que complementan su operación física y responden a una demanda creciente de conveniencia y rapidez, especialmente en ciudades principales como Guayaquil, Quito y Cuenca.

Por su parte, las ferreterías de barrio siguen operando con un modelo tradicional centrado en la venta por mostrador. Estas ventas son gestionadas manualmente, sin apoyo tecnológico, y dependen mucho del conocimiento del dueño o del vendedor. Si bien este modelo genera cercanía con el cliente, presenta limitaciones en términos de eficiencia, control de inventario, tiempos de atención y escalabilidad. Además, la mayoría de estos negocios no cuentan con presencia en plataformas digitales, lo que los deja fuera del radar de consumidores más jóvenes o aquellos que buscan rapidez y autoservicio.

Distribución: Las grandes cadenas de ferreterías en Ecuador cuentan con redes logísticas centralizadas y altamente optimizadas. Esto les permite mover grandes volúmenes de productos desde centros de distribución regionales hacia sus puntos de venta, reduciendo costos operativos y logrando economías de escala que se traducen en precios competitivos para el consumidor. Además, su control sobre el abastecimiento les permite mantener altos niveles de inventario disponible, lo que incrementa su capacidad de respuesta frente a la demanda.

En cambio, las ferreterías de barrio operan con esquemas logísticos básicos y poco estructurados. La reposición de inventario suele ser reactiva y dependiente del nivel de rotación, muchas veces limitada por la falta de crédito, espacio o herramientas de planificación. Esto genera quiebres de stock frecuentes y dificulta la atención de pedidos grandes o específicos, lo cual reduce su competitividad frente a cadenas más robustas.

2.1.5.4. Estrategias de Promoción y Publicidad

Promociones: En el mercado ferretero ecuatoriano, las grandes cadenas de ferreterías suelen contar con planes de promoción bien estructurados, respaldados por presupuestos significativos y relaciones sólidas con marcas proveedoras. Estas promociones incluyen descuentos permanentes en productos de alta rotación, ventas especiales por temporadas (como ferias de construcción o campañas de regreso a clases), programas de fidelización, combos de

productos y precios diferenciados por volumen. Todo esto genera una fuerte atracción hacia el consumidor final, quien percibe valor no solo en el precio, sino también en la experiencia de compra y la facilidad para acceder a ofertas.

En contraste, las ferreterías de barrio o independientes generalmente carecen de una estrategia promocional clara. Las promociones son nulas o muy escasas, y cuando existen, se deben principalmente a acciones puntuales de las marcas proveedoras, quienes lanzan campañas específicas o entregan material promocional que el ferretero simplemente traslada al consumidor sin mayor adaptación. Este vacío promocional limita la capacidad de competir en precio o generar tráfico constante a sus puntos de venta.

Publicidad: Las grandes cadenas de ferreterías en Ecuador suelen invertir en campañas publicitarias multicanal, combinando medios tradicionales (radio, televisión, prensa) con estrategias digitales (redes sociales, email marketing, y presencia en marketplaces). Esta publicidad está orientada a reforzar su imagen de marca, destacar promociones específicas y mantener un alto nivel de recordación en la mente del consumidor. Además, cuentan con equipos dedicados a generar contenido, gestionar comunidades digitales y medir el impacto de sus campañas para optimizar resultados.

En cambio, las ferreterías de barrio tienen una participación mínima o nula en publicidad. Su alcance suele limitarse al boca a boca, carteles en el local o, en algunos casos, publicaciones esporádicas en redes sociales personales o comunitarias. No cuentan con un plan de comunicación definido, lo que reduce su visibilidad y dificulta atraer nuevos clientes más allá del entorno inmediato.

2.1.5.5. Desempeño y Garantías de los Productos

Desempeño de los productos: En el mercado ecuatoriano, las grandes cadenas de ferreterías se caracterizan por ofrecer un amplio portafolio de productos que incluye tanto

marcas reconocidas de alta calidad como opciones económicas de marcas emergentes o propias. Esta diversidad permite al consumidor elegir según su presupuesto y nivel de exigencia, generando una percepción de confianza y respaldo por parte del cliente, quien asume que el producto ha pasado por una selección rigurosa de parte de la cadena.

En contraste, las ferreterías de barrio suelen manejar un inventario limitado y, en muchos casos, dependen de marcas genéricas, con productos que no siempre garantizan un buen desempeño. La falta de una estrategia clara de surtido y la presión por ofrecer precios bajos lleva a que predominen artículos de calidad básica, lo cual puede afectar la experiencia del cliente, especialmente cuando el producto falla o no cumple con las expectativas.

Garantías de los productos: Las grandes cadenas de ferreterías en Ecuador suelen destacar por ofrecer políticas claras de garantía y devolución. Esto incluye garantías extendidas en productos de marcas reconocidas, facilidad para cambiar artículos defectuosos, y, en muchos casos, servicios técnicos asociados directamente con el fabricante o canalizados eficientemente a través del punto de venta. Esta robustez en el servicio postventa genera seguridad y fidelidad del cliente, especialmente en productos de alto valor como herramientas eléctricas, bombas, cerraduras o maquinaria.

Por el contrario, en las ferreterías de barrio las garantías son casi inexistentes. El comerciante actúa únicamente como intermediario, sin capacidad ni estructura para responder frente a reclamos. En muchos casos, si el cliente lleva un producto defectuoso, no hay devolución, cambio ni contacto con el fabricante, lo que deteriora la confianza y limita las ventas de productos más costosos.

2.2. Análisis F.O.D.A.

2.2.1. FORTALEZAS (Factores internos positivos)

- **Experiencia sólida en el sector ferretero:** Trayectoria familiar en ferretería desde hace más de 30 años, y 10 años de experiencia profesional en el área comercial de una empresa reconocida (Edimca).
- **Relaciones consolidadas con proveedores:** Alianzas existentes con mayoristas ferreteros (Soyoda, Ferremundo, Promesa) con condiciones crediticias favorables (hasta 120 días).
- **Acceso a capital inicial y opciones de financiamiento:** Capital familiar disponible (\$50.000), crédito bancario aprobado (\$40.000) y posibilidad de inversión de familiares.
- **Soporte logístico inicial:** Disponibilidad de una bodega de 300 m² en el centro de Guayaquil, que puede funcionar como centro logístico para abastecer las tiendas.
- **Modelo de tienda claro y replicable:** Formato definido de 120 m², autoservicio + atención personalizada, con enfoque de cercanía y surtido clave por zona.

2.2.2. OPORTUNIDADES (Factores externos positivos)

- **Vacío en el mercado ferretero de proximidad organizada:** Ausencia de cadenas de ferretería barrial bien estructuradas; posibilidad de liderar este nuevo modelo.
- **Crecimiento urbano en zonas específicas:** Alta demanda en zonas como Aurora, Vía a la Costa, y Samborondón por desarrollo inmobiliario y residencial.
- **Cambio en el comportamiento del consumidor:** Mayor preferencia por cercanía, disponibilidad inmediata y atención eficiente.

2.2.3. DEBILIDADES (Factores internos negativos)

- **Emprendimiento nuevo, sin posicionamiento de marca:** CENTRAL aún no es una marca reconocida en el mercado.

- **Limitaciones iniciales de infraestructura y personal:** No se cuenta aún con locales ni equipo humano; se partirá de cero en la operación.
- **Capital limitado para expansión inmediata:** Aunque hay apalancamiento inicial, podría no ser suficiente para abrir varias tiendas rápidamente.
- **Poca experiencia en marketing digital y atracción de clientes en redes:** Necesidad de reforzar competencias digitales para promoción efectiva.
- **Incertidumbre sobre rentabilidad del modelo en escala:** Aunque el modelo es escalable, falta validación financiera sobre márgenes y sostenibilidad.

2.2.4. AMENAZAS (Factores externos negativos)

- **Alta competencia en todas las zonas:** Grandes superficies (Ferrisariato, Promart, Kywi) y clústeres ferreteros independientes ya establecidos.
- **Presión por precios bajos en sectores populares:** En zonas de menor poder adquisitivo, el precio es un factor clave, lo que puede afectar márgenes.
- **Riesgos globales en la cadena de abastecimiento:** Aumento de precios o escasez por tensiones comerciales internacionales (importación desde China).
- **Inseguridad como riesgo operativo y comercial:** En determinadas zonas urbanas periféricas y rurales, la presencia del crimen organizado representa una amenaza potencial para los puntos de venta, ya sea por extorsiones (conocidas como “vacunas”) o por actos delictivos que afecten directamente al personal y a la operación. Además, la percepción de inseguridad en los alrededores puede disuadir a los clientes de acudir al local por temor a ser víctimas de asaltos, lo que impactaría negativamente en la afluencia, las ventas y la sostenibilidad del modelo de proximidad.
- **Cambios tributarios que impacten el consumo:** Modificaciones en la política fiscal, como el incremento del IVA en el 2024, pueden afectar directamente el poder adquisitivo

de los consumidores y desacelerar la demanda de productos ferreteros, especialmente en segmentos sensibles al precio. Estos cambios representan un riesgo para las proyecciones de ventas y la rentabilidad del negocio.

2.3. Análisis PESTLE:

2.3.1. Análisis del Entorno Político

Ecuador vivió recientemente una elección presidencial que culminó con la designación y reelección de Daniel Noboa como nuevo mandatario. Si bien este proceso electoral ha traído consigo una sensación inicial de estabilidad política, el contexto nacional aún presenta diversos factores que pueden influir, positiva o negativamente, en el desarrollo de proyectos empresariales como “Central”. A continuación, se detallan las principales oportunidades y amenazas derivadas del entorno político que podrían impactar en la implementación y expansión del proyecto:

Oportunidades

- Clima de mayor estabilidad política tras la elección de Daniel Noboa como presidente.
- Enfoque gubernamental en seguridad ciudadana, lo que puede mejorar el flujo de clientes.

Amenazas

- Persistencia de la inseguridad en zonas urbanas y rurales periféricas puede afectar la operación local.
- Riesgo de nuevos aumentos de impuestos (como el IVA), que afecten el consumo en sectores populares.

Oportunidades	Amenazas
• Posible impulso a reformas que faciliten la formalización y apertura de negocios. • Disposición del gobierno para fomentar alianzas público-privadas e inversión privada. • Intención de crear un entorno más competitivo para las MIPYMEs y emprendedores.	• Lenta ejecución de reformas por fragmentación legislativa o conflictos políticos. • Potenciales tensiones sociales o protestas que impacten la movilidad y la cadena logística. • Burocracia persistente en municipios o entidades de control para permisos de funcionamiento.

2.3.2. Análisis del Entorno Económico:

En 2024, la economía ecuatoriana enfrentó una contracción del 2%, la más significativa desde 2020. Esta caída se atribuye a varios factores:

- **Crisis energética:** Una sequía histórica afectó la generación hidroeléctrica, provocando cortes de energía de hasta 14 horas diarias en todo el país. (Milenio, 2024).
- **Reducción en el consumo e inversión:** El consumo de los hogares disminuyó un 1,3%, la inversión cayó un 3,8% y el gasto público se redujo un 1,2%. (Banco Central del Ecuador, 2025).
- **Disminución en la producción petrolera:** Interrupciones en la producción de petróleo impactaron negativamente en los ingresos del Estado. (Primicias, 2025).

Estos factores, junto con la inseguridad y la incertidumbre política, contribuyeron a un entorno económico desafiante.

Para el 2025, se anticipa una recuperación económica moderada.

- **Crecimiento del PIB:** El Banco Central de Ecuador proyecta un crecimiento del 2,8%, impulsado por una recuperación del consumo de los hogares, buen desempeño de las exportaciones no petroleras y aumento de la inversión pública y privada. (Banco Central del Ecuador, 2025).
- **Inflación y empleo:** Se espera una inflación controlada del 2,2% y una tasa de desempleo del 4%, lo que podría favorecer el consumo y la inversión.
- **Pobreza:** Aunque se prevé una ligera disminución, la tasa de pobreza seguirá siendo alta, estimada en 29,2%.

Estas proyecciones indican una mejora en el entorno económico, aunque persisten desafíos estructurales que podrían afectar la recuperación y presenta tanto oportunidades como desafíos para la implementación y expansión de la cadena ferretera de proximidad “Central”:

Oportunidades

- **Recuperación del consumo:** La mejora en el poder adquisitivo podría aumentar la demanda de productos ferreteros en comunidades pequeñas e intermedia.
- **Estabilidad de precios:** Una inflación controlada facilita la planificación financiera y la fijación de precios competitivo.
- **Apoyo a MIPYMEs:** El gobierno ha manifestado interés en fomentar el emprendimiento y la inversión privada, lo que podría traducirse en incentivos para proyectos como “Central.

Desafíos

- **Persistencia de la pobreza:** La alta tasa de pobreza limita el mercado potencial y podría afectar las ventas en ciertas regiones.

- **Riesgo de nuevos shocks:** Eventos climáticos adversos o interrupciones en la producción energética podrían afectar la operación de los locales.
- **Incertidumbre política:** Aunque se espera estabilidad, la polarización y posibles conflictos legislativos podrían generar incertidumbre en el entorno de negocio.

2.3.3. Análisis del Entorno Social

- **Inseguridad y percepción ciudadana**

Durante 2024, Ecuador enfrentó una fuerte ola de violencia vinculada al crimen organizado, lo que afectó la cotidianidad de los ciudadanos, especialmente en zonas urbanas y periféricas. Aunque en 2025 se espera una mayor presencia de fuerzas del orden y políticas de seguridad más firmes, la percepción de inseguridad sigue siendo alta, lo cual puede generar reticencia de los consumidores a movilizarse o frecuentar ciertos sectores.

- **Migración interna y crecimiento de zonas periféricas**

El desplazamiento interno desde zonas rurales hacia ciudades intermedias y periferias urbanas ha incrementado la densidad poblacional en sectores donde tradicionalmente no había alta concentración de servicios comerciales. Esto genera una nueva demanda de servicios básicos y especializados, como ferreterías cercanas.

- **Cultura de autosuficiencia y mejora del hogar**

La pandemia y los cambios económicos han potenciado una cultura de "hágalo usted mismo". Muchos ecuatorianos han optado por realizar arreglos en casa sin contratar mano de obra externa. Esto ha impulsado la demanda de herramientas, materiales básicos y asesoría sencilla en ferreterías.

- **Brechas sociales y acceso desigual a productos de calidad**

Existe una fuerte desigualdad en el acceso a productos ferreteros de calidad en comunidades periféricas o de menor desarrollo. Muchos deben pagar precios altos por productos de baja calidad o trasladarse a centros urbanos lejanos.

- **Cambio generacional y adopción de nuevas formas de consumo**

La población joven —cada vez más involucrada en oficios técnicos o emprendimientos en construcción, decoración y mantenimiento— tiene preferencias claras por atención rápida, precios visibles, autoservicio y opciones digitales.

2.3.4. Análisis del Entorno Tecnológico

En Ecuador, la adopción tecnológica ha avanzado en sectores clave, impulsando nuevas formas de consumo y operación comercial. Este entorno presenta oportunidades relevantes para los negocios que buscan modernizar el formato tradicional de ferreterías. A continuación, se detallan los principales factores tecnológicos que podrían impactar positiva o negativamente en el desarrollo del proyecto.

- **Expansión del acceso a internet y digitalización del consumidor**

En los últimos años, Ecuador ha mostrado avances en conectividad. Según datos del INEC, más del 75% de la población urbana ya tiene acceso a internet, y el uso de smartphones es casi universal entre la población económicamente activa (ver figura 1). Esto ha transformado los hábitos de consumo, con mayor uso de redes sociales, búsqueda en línea de productos y comparación de precios.

- **Limitado acceso a tecnología en pequeños negocios**

En zonas más periféricas y rurales, muchas ferreterías tradicionales aún operan con procesos manuales: no cuentan con sistemas de inventario digital, punto de venta automatizado ni atención al cliente estandarizada.

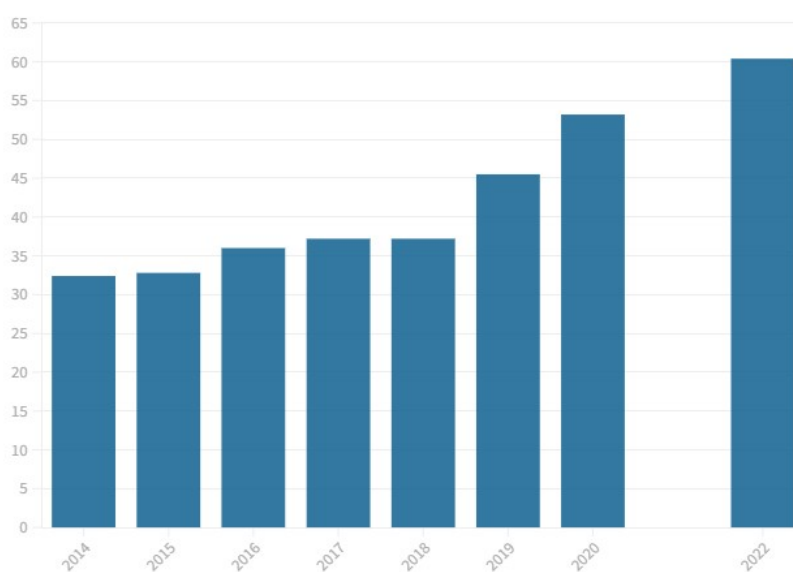
- **Desarrollo de soluciones tecnológicas accesibles**

El ecosistema tecnológico en Ecuador ha dado paso a múltiples startups que ofrecen soluciones accesibles para gestión de inventario, facturación electrónica, pagos móviles y logística de última milla. Plataformas como Contifico, Kushki o Facturación Ecuador permiten a pequeños comercios operar con eficiencia a bajo costo.

Ilustración 1 *Hogares con acceso a internet*

Hogares con acceso a Internet en Ecuador

Nacional, en porcentaje



Fuente: INEC 2022

- **Auge del comercio electrónico y la cultura “click & collect”**

Aunque el e-commerce aún no alcanza su madurez en Ecuador, ha crecido con fuerza desde la pandemia. Muchos consumidores ya hacen pedidos por redes sociales o prefieren comprar en línea y recoger en tienda.

- **Uso de herramientas tecnológicas para la capacitación del personal**

Plataformas como YouTube, Coursera o programas de formación interna permiten capacitar al personal de forma rápida, continua y económica, incluso en ciudades pequeñas.

Esto favorece la implementación de un modelo estandarizado de atención al cliente y venta técnica.

2.3.5. Análisis del Entorno Ecológico

El entorno ecológico de Ecuador ha ganado relevancia debido al impacto del cambio climático, la presión por una mayor sostenibilidad y el fortalecimiento de normativas ambientales. Estos factores influyen directamente en las operaciones, diseño y propuesta de valor de nuevos negocios como CENTRAL.

- **Crisis energética por variaciones climáticas extremas**

La fuerte dependencia del país en la generación hidroeléctrica ha quedado en evidencia con la sequía histórica de 2024, que provocó racionamientos de hasta 14 horas. Este tipo de eventos puede afectar las operaciones comerciales, el abastecimiento, los horarios de atención y la experiencia del cliente. (Milenio,2024)

- **Mayor conciencia ambiental en consumidores y empresas**

Los clientes valoran cada vez más prácticas sostenibles, productos ecoamigables y eficiencia energética. Esto representa una oportunidad para CENTRAL si incorpora iluminación LED, sistemas de bajo consumo, uso responsable de materiales y promoción de productos con certificaciones ambientales.

- **Normativas ambientales más estrictas**

Ecuador ha intensificado el control ambiental sobre el manejo de residuos, empaques y materiales peligrosos. CENTRAL deberá cumplir con regulaciones de reciclaje, disposición de químicos (como pinturas o adhesivos), y mitigar su huella ambiental para evitar sanciones y ganar reputación positiva.

- **Incentivos a prácticas sostenibles**

Existen incentivos para la eficiencia energética, uso de energías renovables y construcción sostenible. Esto puede representar oportunidades de alianzas con proveedores que cumplan estándares ambientales o acceso a créditos verdes para equipar las tiendas de forma eficiente.

2.3.6. Análisis del Entorno Legal

El entorno legal ecuatoriano está marcado por una normativa diversa que regula desde la apertura de negocios hasta el cumplimiento de estándares técnicos, ambientales y de seguridad. Para proyectos como CENTRAL, es esencial comprender tanto las exigencias nacionales como las disposiciones municipales y de entidades de control, que pueden influir directamente en su implementación y operatividad.

- **Trámites y regulaciones municipales para la apertura de locales**

Los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados) exigen permisos de funcionamiento, patentes municipales, uso de suelo comercial, y cumplimiento de normativas urbanísticas. La obtención de estos trámites puede demorar si no se planifica adecuadamente, afectando la puesta en marcha del negocio.

- **Requisitos de seguridad y control por parte del Cuerpo de Bomberos**

Todo establecimiento comercial debe cumplir con el Reglamento de Prevención y Protección Contra Incendios, que incluye señalética adecuada, extintores certificados, rutas de evacuación y sistemas eléctricos seguros. Esto implica una inversión inicial y seguimiento técnico periódico.

- **Normativa del SRI y cambios tributarios**

La implementación del aumento del IVA del 12% al 15% desde abril de 2024 (Decreto-Ley Económico Urgente) ha elevado las obligaciones contables y ha generado ajustes de precios en los productos, afectando la demanda. Se espera que para 2025 se mantenga este nivel tributario (SRI, 2024).

- **Regulación de productos y etiquetado por parte del INEN y ARCSA**

Muchos productos ferreteros deben cumplir con normas técnicas obligatorias (NTE INEN), especialmente los eléctricos, adhesivos, pinturas o herramientas eléctricas. Esto exige trabajar con proveedores formales y certificados.

- **Leyes laborales y obligaciones con el IESS**

Todo empleador debe registrar a su personal, cumplir con los pagos al IESS, y observar la jornada legal, seguridad industrial y condiciones de trabajo dignas. Esto implica costos fijos relevantes para un negocio que opera con atención extendida al público.

3. EXPLICACIÓN DEL PROYECTO

3.1. Descripción del problema o necesidad a resolver

En comunidades pequeñas o intermedias, tanto urbanas como periféricas, los consumidores suelen enfrentarse a una serie de limitaciones estructurales al momento de abastecerse de productos ferreteros. Estas limitaciones afectan tanto a usuarios finales (hogares) como a pequeños profesionales de la construcción (albañiles, electricistas, gasfiteros, pintores), y se resumen en tres grandes frentes:

- **Poca variedad de oferta y escaso acceso a productos especializados**

Las ferreterías tradicionales suelen tener un surtido limitado, centrado en productos de alto movimiento. Cuando el cliente necesita algo más específico —una cerradura de calidad

media, una grifería decorativa o una herramienta con mejor garantía— se ve obligado a desplazarse fuera de su comunidad para encontrarla.

- **Precios elevados y falta de competencia**

La baja competencia en ciertas zonas permite que algunos comercios impongan márgenes altos, encareciendo productos básicos. La falta de alternativas hace que el consumidor pague más por menos, sin opciones para comparar ni exigir mejor atención o calidad.

- **Desplazamientos largos, pérdida de tiempo y costos ocultos**

Tanto los clientes particulares como los artesanos pierden tiempo valioso y recursos al tener que trasladarse a zonas comerciales más distantes (centros o grandes almacenes), encareciendo el costo total de adquisición. Además, estos viajes suelen interrumpir su jornada laboral o familiar.

Esta combinación de limitaciones afecta directamente la economía y la productividad de las familias y trabajadores de la construcción, generando una experiencia de compra ineficiente y poco satisfactoria. La ausencia de una ferretería cercana, bien surtida y con precios accesibles perpetúa una brecha de acceso que limita el desarrollo de estas comunidades y frena la mejora de su infraestructura y calidad de vida.

3.2. Características del producto o servicio propuesto

La cadena de Ferretería de proximidad “Central” propone resolver esta necesidad mediante un modelo híbrido de autoservicio con atención personalizada, ubicándose estratégicamente en barrios de alta densidad poblacional y actividad constructiva.

Principales características:

- Tamaño de tienda compacto (100-150 m²): óptimo para barrios y zonas residenciales.
- Amplio surtido básico (3.000 SKUs) enfocado en materiales de alta rotación (pintura,

cerraduras, grifería, herramientas manuales, eléctricos).

- Atención especializada con personal capacitado para atender tanto al consumidor final como al profesional de obra.
- Sistemas digitales para control de inventario, facturación electrónica, y opción de venta por WhatsApp.
- Entrega rápida en un radio de 3-5 km (entregas en menos de 2 horas).
- Programa de fidelización para artesanos que les ofrece descuentos por volumen, capacitación técnica y premios.

Tamaño de tienda compacto

Se propone un formato de tienda eficiente en espacio, de entre 100 a 150 metros cuadrados, que permita optimizar el surtido, la atención y los costos operativos. Estas dimensiones son ideales para barrios densamente poblados, donde los locales grandes no son viables o resultan costosos.

Ventajas operativas y estratégicas:

- Bajo costo de arrendamiento y mantenimiento.
- Rápida adecuación y apertura de nuevos locales.
- Facilita la expansión en zonas urbanas con alta circulación peatonal.
- Mejora la experiencia del cliente, permitiéndole recorrer toda la tienda en menos de 5 minutos.

Distribución sugerida del espacio:

La eficiencia operativa y la experiencia del cliente dependen en gran medida de un diseño funcional y bien distribuido. Por ello, se plantea una división básica en dos grandes áreas:

- 80% de área para autoservicio y mostrador de atención.

- 20% para bodega de resurtido inmediato.

1. Área de autoservicio y mostrador de atención

Superficie aproximada:

- En tienda de 100 m²: 80 m²
- En tienda de 150 m²: 120 m²

En la figura 2 se establece la distribución y el espacio que cada subzona ocupará dentro de la ferretería.

Ilustración 2 *Distribución del espacio*

Subzona	% estimado	Descripción
Perchas de autoservicio	55-60%	Estanterías abiertas con productos de alta rotación, agrupados por categorías (pintura, herramientas, ferretería, eléctricos, grifería, PVC, etc.). Debe garantizar buena circulación y visibilidad.
Mostrador de atención/consulta	10-15%	Punto central o lateral donde el cliente puede consultar, pagar o solicitar ayuda. Ideal que tenga visibilidad directa hacia el acceso y al interior del local.
Zona de productos voluminosos	5-10%	Área baja (tipo tarimas o racks) para sanitarios, bombas de agua, maquinaria. Se ubica cerca de la salida para facilitar carga.
Zona de impulso / caja	5-10%	Junto al punto de pago. Exhibición de productos pequeños de alta rotación (cintas, linternas, tornillos, cutter, llaves, guantes, pilas).
Pasillos de circulación	15-20%	Espacios entre estanterías para facilitar el flujo de personas, con señalética clara y accesible.

Información adicional:

- La entrada debe tener alta visibilidad hacia el interior.
- Iluminación LED blanca y temperatura fresca (ventiladores o aire acondicionado).
- Uso de señalética simple y categorías diferenciadas por color o íconos.
- Zona segura para que clientes puedan esperar su pedido o cotización.

Área de bodega de resurtido inmediato

Superficie aproximada:

- En tienda de 100 m²: 20 m²

- En tienda de 150 m²: 30 m²

Características clave del área de bodega:

- Estanterías verticales o racks metálicos para optimizar el uso del espacio.
- Clasificación por categoría, con códigos o etiquetas legibles.
- Espacio para recepción y validación de mercadería nueva.
- Área de carga/descarga accesible para proveedores o para despachos express.

Amplio surtido básico enfocado en productos de alta rotación

Cada tienda contará con un surtido inteligente de aproximadamente 3.000 unidades de mantenimiento de stock (SKUs), seleccionadas en base a su alta demanda en proyectos de mantenimiento, remodelación y construcción básica.

Categorías clave:

- Pinturas, esmaltes, selladores, brochas y rodillos.
- Cerraduras, bisagras, pernos, candados.
- Grifería, conexiones PVC, tuberías, accesorios sanitarios.
- Herramientas manuales (martillos, alicates, llaves) y eléctricas (taladros, esmeriles).
- Material eléctrico (cables, enchufes, interruptores, luminarias).
- Adhesivos, siliconas, abrasivos, tornillería.

El enfoque de contar con un surtido amplio pero estratégicamente seleccionado, compuesto por aproximadamente 3.000 SKUs de alta rotación, permite responder de forma rápida y eficiente a las necesidades cotidianas del cliente. Al centrarse en los productos más demandados en mantenimiento, reparación y construcción básica, la tienda garantiza que tanto los consumidores finales como los profesionales de obra encuentren siempre lo que buscan en el menor tiempo posible.

Este modelo de surtido contribuye directamente a reducir los quiebres de stock, ya que prioriza la disponibilidad constante de los artículos clave. Además, facilita la gestión y control del inventario, permitiendo al equipo de tienda monitorear la rotación de productos y detectar oportunamente las necesidades de reposición.

Para mantener la disponibilidad sin saturar la bodega ni comprometer el espacio de exhibición, se implementa un modelo de reposición semanal, abastecido directamente por los proveedores, mediante órdenes de compra. Este proceso se basa en un análisis continuo de las ventas por SKU y la rotación en tienda, lo que asegura que el stock se mantenga alineado con la demanda real y evita tanto el desabastecimiento como el exceso de inventario.

Los beneficios del enfoque son:

- Respuesta rápida a las necesidades del día a día del cliente.
- Reducción de quiebres de stock.
- Facilidad para el control de inventario y reposición.

Atención especializada con personal capacitado

El equipo de tienda estará conformado por personal capacitado en productos y soluciones técnicas, con enfoque de servicio tanto para el consumidor final como para el profesional de obra.

La atención especializada es uno de los pilares diferenciadores del modelo de ferretería de proximidad. Cada tienda contará, como mínimo, con un asesor comercial con conocimientos técnicos en obra menor o en categorías clave como productos eléctricos y sanitarios. Este perfil permitirá brindar una atención más profesional, enfocada en entender la necesidad real del cliente y ofrecer soluciones prácticas y seguras.

Para mantener un alto nivel de servicio, el equipo recibirá capacitación continua sobre productos, nuevas técnicas de instalación y normas básicas de seguridad, en coordinación con

proveedores y marcas aliadas. Además, la tienda contará con guías visuales y fichas técnicas accesibles en el punto de venta, que servirán de apoyo tanto para el asesor como para el cliente al momento de tomar decisiones.

Este enfoque genera un valor agregado concreto: el cliente recibe asesoría rápida, clara y confiable, lo que le permite resolver sus necesidades sin necesidad de desplazarse a tiendas más grandes o especializadas. La atención personalizada fortalece la confianza, promueve la fidelización y permite aplicar una venta consultiva que recomienda el producto más adecuado según el uso, el presupuesto y el tipo de proyecto.

Sistemas digitales para control de inventario y venta

La operación de la ferretería se apoya en herramientas tecnológicas que permiten gestionar el negocio de manera ágil, precisa y orientada a resultados. Uno de los pilares de este modelo es el uso de un software de punto de venta (POS) que integra el control de ventas, gestión de inventario en tiempo real y administración de métodos de pago, lo que garantiza un manejo ordenado y transparente de la operación diaria.

La facturación electrónica, integrada al sistema, asegura el cumplimiento de las obligaciones tributarias y agiliza el proceso de cobro, permitiendo al cliente recibir su comprobante de manera inmediata y sin contratiempos. Además, se incorpora un catálogo digital básico que se comparte a través de WhatsApp Business, facilitando la toma de pedidos remotos por parte de clientes habituales, especialmente artesanos que ya conocen los productos que necesitan y valoran la rapidez del servicio.

A nivel gerencial, se necesita contar con un dashboard interno que permite monitorear las ventas por categoría, analizar márgenes, identificar productos de alta o baja rotación y tomar decisiones comerciales con base en datos reales y actualizados.

El uso integrado de estas herramientas tecnológicas tiene un impacto directo en la eficiencia operativa: reduce los errores de stock, agiliza la atención al cliente y la facturación, y provee información clave para optimizar el surtido, ajustar precios y mejorar la rentabilidad del negocio.

Entrega rápida en un radio de 3-5 km (menos de 2 horas)

Como parte del enfoque de cercanía y servicio eficiente, la ferretería implementará un servicio de entregas express para pedidos realizados por teléfono, WhatsApp o directamente en tienda. Este servicio cubrirá un radio de hasta 5 kilómetros alrededor del local, permitiendo que los clientes reciban sus productos en cuestión de horas sin necesidad de desplazarse.

La ejecución operativa se basará en el uso de motos o tricimotos de reparto asignadas a cada tienda, operadas por personal propio o tercerizado, según la conveniencia de cada ubicación. Los despachos se organizarán en franjas horarias cada dos horas, permitiendo optimizar las rutas y cumplir con los tiempos de entrega prometidos. Para incentivar el uso del servicio y mantener su viabilidad, los envíos serán gratuitos para pedidos que superen un monto mínimo establecido, y tendrán un costo simbólico para pedidos menores.

Este servicio genera importantes beneficios para el cliente: mayor comodidad, ahorro de tiempo y la posibilidad de recibir materiales pesados o voluminosos sin esfuerzo. Además, contribuye a mejorar la percepción de servicio, reforzando la posición de la marca como una ferretería accesible, confiable y cercana a las necesidades reales del consumidor.

Programa de fidelización para artesanos

Como parte de la estrategia para consolidar una relación sólida con los profesionales del sector construcción, se implementará un programa exclusivo dirigido a maestros de obra, gasfiteros, pintores y electricistas. Este programa tendrá como objetivo recompensar la frecuencia de compra y fortalecer el vínculo emocional y comercial con la marca, posicionando a la ferretería como su aliado de confianza.

El programa incluirá una serie de beneficios concretos diseñados para reconocer la lealtad de estos clientes clave. En primer lugar, se aplicarán descuentos progresivos según el volumen de compras acumuladas mensualmente, incentivando compras regulares y mayores tickets. A esto se sumarán capacitaciones técnicas gratuitas, dictadas en colaboración con marcas proveedoras, sobre el uso correcto de nuevos productos, técnicas de instalación y mejoras en la eficiencia del trabajo.

Adicionalmente, se pondrá en marcha un sistema de puntos o recompensas canjeables por bonificaciones, herramientas, uniformes u otros elementos útiles para su trabajo diario. La identificación del artesano se realizará mediante una tarjeta o código personalizado, lo que permitirá llevar un control eficiente del programa y facilitar su atención en tienda.

Los resultados esperados con esta iniciativa son claros: aumentar la frecuencia de compra y el valor del ticket promedio en este perfil de cliente, establecer una relación comercial duradera basada en la confianza, y apoyar el crecimiento profesional del artesano, quien al sentirse respaldado se convertirá en un promotor natural de la tienda, recomendándola a su red de clientes y colegas.

3.3. Propuesta de valor para el consumidor. Cuantificarla

La propuesta de valor de la ferretería Central se sustenta en cuatro pilares fundamentales que responden a las necesidades reales de los clientes y al dinamismo del sector ferretero: proximidad, oferta variada, precios competitivos y experiencia de compra moderna en un entorno cómodo y accesible.

En primer lugar, la proximidad no solo se refiere a la ubicación estratégica de las tiendas en sectores urbanos de alta densidad y flujo, sino también al enfoque cercano y humano en la atención. Central busca estar en el centro de la vida del cliente, facilitando el acceso a productos

esenciales sin necesidad de largos desplazamientos, y ofreciendo horarios extendidos para adaptarse a la rutina de los profesionales y familias del sector.

La oferta variada es otro eje clave. Cada tienda contará con un surtido cuidadosamente seleccionado para cubrir las necesidades tanto del cliente ocasional como del profesional de la construcción. Desde herramientas básicas hasta soluciones más técnicas, la propuesta abarca marcas líderes y opciones accesibles, permitiendo una elección equilibrada entre calidad y presupuesto.

En cuanto a los precios competitivos, Central se compromete a ofrecer valores justos y transparentes, apalancados en una cadena de suministro eficiente y relaciones sólidas con proveedores. La estrategia de precios buscará asegurar una percepción de valor constante, complementada por promociones, descuentos por volumen y programas de fidelidad orientados al cliente recurrente.

Finalmente, se propone una experiencia de compra moderna en un entorno cómodo y accesible. Esto implica locales bien iluminados, organizados por categorías claras, con personal capacitado para guiar al cliente y procesos ágiles de pago y despacho. Todo ello se traduce en una experiencia práctica, sin fricciones, donde el cliente se siente bienvenido y atendido con profesionalismo.

Esta combinación de cercanía, variedad, buen precio y una experiencia moderna, es lo que hará de Central una ferretería diferente: una tienda de confianza, pensada para el cliente de hoy, pero con la calidez del trato de siempre.

Nuestra propuesta no es solo una declaración; es una promesa que se mide y se cumple a través de indicadores concretos de impacto:

- **Reducción del 30% en el tiempo promedio de compra:** Gracias al diseño eficiente de tienda, la atención rápida y la proximidad geográfica, el cliente podrá completar su compra

en menos tiempo. Si antes tomaba 20 minutos en resolver su necesidad, ahora podrá hacerlo en aproximadamente 14 minutos, mejorando su experiencia general y liberando tiempo valioso para su jornada.

- **Reducción del 20% en el gasto de desplazamiento:** Ubicar nuestras tiendas cerca del hogar o lugar de trabajo de los clientes reduce significativamente su necesidad de movilizarse largas distancias o depender de fletes. Esto se traduce en un ahorro económico tangible: si antes un cliente gastaba \$5 en transporte, ahora podrá reducir ese gasto a \$4 o menos.
- **Generación de al menos 3 empleos directos por cada tienda operativa:** Más allá del impacto en el consumidor, Central aporta valor a la comunidad local. Cada tienda genera empleo formal para al menos tres personas, incluyendo personal de ventas, apoyo logístico y administración, además de fomentar empleos indirectos en transporte, mantenimiento y servicios asociados.

Estos resultados tangibles hacen de Ferretería Central no solo una propuesta comercial sólida, sino también un proyecto con impacto económico y social, que busca transformar la relación de las personas con el mundo de la construcción y el mantenimiento de su entorno.

3.4. Explicación del modelo de negocio. Diseño del modelo de negocio CANVAS

El modelo de negocio CANVAS de la Ferretería Central describe de manera estructurada cómo la cadena busca generar valor para artesanos y consumidores. A través de su cercanía, surtido estratégico, atención personalizada y alianzas con proveedores, Central plantea una propuesta clara que combina servicio, disponibilidad inmediata y fidelización, garantizando sostenibilidad y crecimiento en el mercado ferretero.

A continuación, se detalla el modelo de negocio de Central:

Problema identificado

El problema identificado surge en las comunidades urbanas de baja densidad poblacional, donde los clientes enfrentan altos costos y pérdida de tiempo al desplazarse a grandes centros ferreteros para abastecerse de productos básicos. Esta situación genera ineficiencias tanto en profesionales de la construcción como en familias que requieren soluciones rápidas y accesibles.

Propósito

El propósito de Central es convertirse en la ferretería de proximidad que brinde a estas comunidades una alternativa cercana, conveniente y eficiente. Su propuesta busca ofrecer un surtido adecuado de productos ferreteros acompañado de una experiencia de compra optimizada, asegurando accesibilidad y reduciendo las barreras actuales de tiempo y costo que enfrentan los clientes.

Propuesta de valor

La ferretería Central se caracteriza por estar siempre cerca de sus clientes, ofreciendo un amplio surtido de productos, atención experta y asesoría técnica. Garantiza disponibilidad inmediata en los artículos más demandados, compras rápidas y sencillas, así como entregas a domicilio en poco tiempo. Además, desarrolla programas de fidelización orientados a los artesanos de la construcción, reconociendo su papel como clientes clave.

Segmentos de clientes

Central atiende a profesionales de la construcción como albañiles, electricistas, gasfiteros y pintores, así como a consumidores finales (familias y propietarios de viviendas) que buscan soluciones rápidas y confiables para sus hogares.

Canales

Los productos y servicios de Central se comercializan principalmente a través de sus tiendas físicas, complementadas con canales digitales como WhatsApp Business para pedidos y consultas, una página web (informativa con potencial de evolucionar hacia lo transaccional) y la difusión mediante publicidad local y redes sociales para captar y mantener clientes.

Relación con el cliente

La relación se construye con atención personalizada en tienda, asesoría técnica adaptada al perfil de cada cliente y seguimiento posventa, en especial hacia los artesanos, a quienes se busca fidelizar a largo plazo.

Fuentes de ingresos

Los ingresos provienen de la venta directa en tienda, programas de fidelización que estimulan la recompra.

Recursos clave

Los principales recursos del modelo son la ubicación estratégica de los locales, un sistema eficiente de inventario y facturación, personal capacitado para atender y asesorar, además de alianzas con marcas proveedoras que fortalecen la oferta y la competitividad del negocio.

Actividades clave

Entre las actividades fundamentales destacan la gestión de compras e inventario, la atención y servicio al cliente, las acciones de promoción y marketing, y el control de calidad en el surtido de productos para garantizar confianza y continuidad en la experiencia de compra.

Socios clave – Cadena de Valor

Central se apoya en proveedores de marcas reconocidas que respaldan la calidad de los productos, empresas logísticas locales que permiten realizar entregas rápidas y talleres de capacitación técnica que contribuyen a la formación y profesionalización de los artesanos de la construcción.

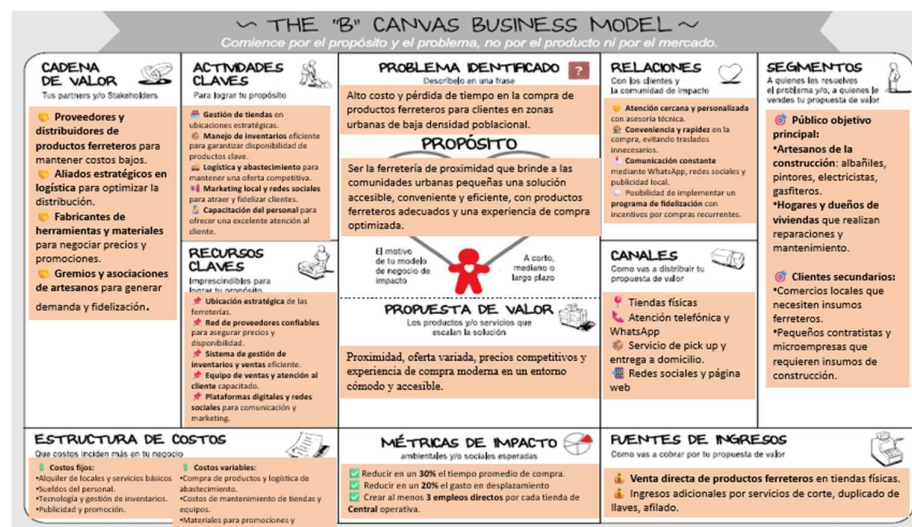
Estructura de costos

Los costos principales corresponden al alquiler y adecuación de locales, sueldos del personal, inversión en inventario inicial, así como gastos en publicidad y herramientas tecnológicas que soportan la operación y el crecimiento del negocio.

Métricas de impacto

Las métricas de impacto que guiarán el desarrollo de Central incluyen la reducción del 30% en el tiempo promedio de compra de los clientes, la disminución del 20% en los gastos de desplazamiento asociados a la adquisición de productos ferreteros y la generación de al menos tres empleos directos por cada tienda que entre en operación, contribuyendo así tanto al bienestar comunitario como al desarrollo económico local.

Ilustración 3 Modelo de negocios CANVAS – Ferretería Central



4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Misión.

Brindar soluciones confiables y accesibles en productos de ferretería, a través de tiendas de proximidad estratégicamente ubicadas, que combinan atención especializada, surtido eficiente y rapidez en el servicio, para facilitar la vida de los hogares y potenciar el trabajo de los profesionales de la construcción.

4.2. Visión.

Ser la cadena de ferreterías de proximidad líder en Ecuador, reconocida por su cercanía, rapidez y asesoría técnica, con presencia sólida en los principales barrios urbanos y una relación de confianza duradera con clientes y artesanos.

4.3. Objetivos Estratégicos.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos que guiarán el desarrollo y expansión de Central durante los próximos 5 años (ver tabla 6):

Tabla 6 *Objetivos estratégicos de CENTRAL*

No.	Objetivos Estratégicos	Indicador Clave (KPI)	Meta
1	Consolidar la presencia de la marca en barrios estratégicos de Guayaquil.	Número de locales abiertos	10 locales operativos en 3 años
2	Garantizar disponibilidad de productos claves con altos niveles de servicio.	Nivel de servicio de inventario (fill rate)	95% de disponibilidad permanente
3	Brindar una experiencia de compra rápida, cercana y técnica.	Tiempo promedio de atención por cliente	< 10 minutos
4	Fidelizar al profesional de obra como cliente recurrente.	% de clientes fidelizados con compras mensuales repetidas	> 60% de los artesanos registrados
5	Establecer un modelo rentable y escalable	Margen operativo promedio por local	> 12% a partir del segundo año
6	Invertir en digitalización para facilitar pedidos y control de negocio.	% de pedidos gestionados digitalmente	> 30% para el tercer año
7	Construir una cultura de servicio y aprendizaje continuo en el equipo.	% de empleados capacitados y evaluados en servicio técnico	100% del personal operativo anual

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1. Descripción del mercado potencial, cuantificado.

El mercado potencial para una cadena de ferreterías de proximidad como Central está compuesto por hogares, negocios de construcción, microempresas de mantenimiento, y profesionales independientes de sectores como albañilería, gasfitería, electricidad y pintura.

La cadena de ferreterías Central se desarrollará inicialmente en el área metropolitana del Gran Guayaquil, que comprende los cantones de Guayaquil, Daule y Samborondón, ubicados en la región Costa del Ecuador, específicamente en sectores urbanos. Esta zona concentra una elevada densidad poblacional y una intensa actividad de construcción, remodelación y mantenimiento de viviendas y espacios comerciales, lo que la convierte en un entorno favorable para la expansión de un modelo de negocio enfocado en soluciones rápidas, cercanas y accesibles para el hogar y los profesionales de la construcción.

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2022, publicado por el INEC, el Gran Guayaquil cuenta con una población total de 2.884.211 habitantes y un total de 854.603 hogares (ver tabla 7).

Tabla 7 Hogares en el Gran Guayaquil (Guayaquil, Samborondón y Daule)

Provincia, cantón y área de residencia			Número total de hogares
Provincia	Cantón	Área de residencia	
Guayas	Guayaquil	Urbana	782,277
Guayas	Daule	Urbana	48,263
Guayas	Samborondón	Urbana	24,063
Total Hogares			854,603

Fuente: Censo Ecuador 2022

Esta cifra representa un volumen significativo de potenciales consumidores que requieren, de forma recurrente, productos y servicios relacionados con mantenimiento, remodelación, reparación y construcción en sus viviendas. Esta población se encuentra distribuida en todas las parroquias urbanas de estos cantones, abarcando una gran diversidad de barrios, muchos de los cuales superan los 5.000 hogares por zona, lo cual favorece el modelo de cercanía que propone la marca Central.

La presencia de este número de hogares también permite proyectar una demanda sostenida para el canal de atención directa (retail), así como un mercado recurrente compuesto por personal de obra y oficios, como técnicos, maestros de obra, electricistas, gasfiteros y pintores que prestan servicios a estas viviendas. La concentración de esta población en áreas urbanas también facilita la implementación eficiente del modelo de cercanía, permitiendo un despliegue estratégico de puntos de venta para maximizar la cobertura y reducir costos logísticos.

5.2. Segmentación por: actividad, edad, nivel socioeconómico, ubicación, ingresos, hábitos, estilos de vida, volumen de compras, conductas de compra

A continuación, se presenta la segmentación de los clientes objetivo de Ferretería Central, considerando variables demográficas, psicográficas y de comportamiento. Esto nos permite construir perfiles tipo (buyer persona) que representen los segmentos clave para el negocio. A continuación se detalla cada segmento (ver tabla 8 y tabla 9):

Tabla 8 *Segmento 1: Hogares (Consumidores Finales)*

Atributo	Datos
Nombre	Ana Torres
Género	Femenino
Edad	38 años
Estado civil	Casada, con 2 hijos
Profesión	Emprendedora – vende productos desde casa

Ubicación	Sector residencial de clase media de Guayaquil
Nivel educativo	Universitario
Ingresos mensuales	\$1.200 – \$1.800
Tecnología	Usa smartphone, Facebook, WhatsApp, TikTok, YouTube
Hobbies	Decorar su casa, cocinar, ver tutoriales sobre diseño de hogar
Motivaciones	Ahorrar en reparaciones, mejorar su hogar, comodidad
Puntos de dolor	No encontrar atención personalizada, precios altos
Frustraciones	Poca información sobre productos, no saber qué elegir
Frase típica	“Quiero algo bueno, bonito y a buen precio”

Tabla 9 *Segmento 2: Maestro de Obra (Albañil, Gasfitero, Electricista, etc.)*

Atributo	Datos
Nombre	Luis Delgado
Género	Masculino
Edad	45 años
Estado civil	Casado, con 3 hijos
Profesión	Albañil y maestro de obra independiente
Ubicación	Vive en Daule, trabaja en Guayaquil y sus alrededores
Nivel educativo	Secundaria completa
Ingresos mensuales	\$600 – \$1.000 (varía por obra)
Tecnología	Usa smartphone Android, WhatsApp, Facebook, YouTube
Hobbies	Fútbol, conversar o reunirse con otros maestros.
Motivaciones	Ahorrar tiempo, conseguir buenos precios, productos confiables
Puntos de dolor	No encontrar todo en un solo lugar, demoras en entrega
Frustraciones	Tener que ir a muchas tiendas, que lo atiendan con apuro
Frase típica	“Compadre, necesito esto ya para terminar la obra”

5.3. Mercado objetivo resultado de la segmentación, cuota de mercado de la empresa.

Cuantificados.

Mercado objetivo principal:

- Maestros de obra: gasfiteros, electricistas, pintores y técnicos independientes.
- Hogares (jefes y amas de casa) en sectores urbanos consolidados y en expansión.

Cuota de mercado proyectada para CENTRAL:

En un radio de 5 km por tienda (zona de influencia directa), se estima un universo de más de 5.500 hogares y dependiendo del sector, podemos considerar al menos 300 maestros de obra y/o técnicos independientes activos.

Objetivo de penetración: captar al menos el 15% del mercado disponible por zona, lo que representa:

- 830 hogares consumidores frecuentes
- 45 técnicos recurrentes por tienda

Esto implica una base de 875 clientes activos por tienda en los primeros 12 meses.

Benchmark de competidores

Con el objetivo de identificar las mejores prácticas del mercado, detectar oportunidades de diferenciación y establecer parámetros de referencia para el posicionamiento estratégico de la cadena de ferreterías Central, se ha realizado un análisis comparativo (benchmark) de los principales competidores del sector (ver tabla 10, 11 y 12).

A través de esta evaluación se busca comprender las fortalezas y debilidades de cada competidor, tanto en el canal tradicional como en canales más modernos, para tomar decisiones informadas en el diseño y ejecución de nuestras estrategias comerciales y de marketing. La información obtenida servirá como base para definir ventajas competitivas sostenibles y adaptadas al perfil de nuestros segmentos objetivos.

Tabla 10 *Benchmark MegaKywi*

Criterio	Variable	MegaKywi (gran superficie)
Producto	Funcional	Amplio surtido, alta especialización, marcas premium y masivas.
	Emocional	Profesionalismo, prestigio, variedad técnica.
Precio		Precios altos, promociones frecuentes, descuentos por volumen

Plaza (ubicación física)		Zonas comerciales y de fácil acceso vehicular.
Promoción		Publicidad institucional, web, redes, flyer en tiendas.
Distribución		Pocas tiendas grandes en zonas alejadas o comerciales.
Comunicación		Campañas nacionales, redes sociales, volantes, medios masivos.
Procesos		Procesos formales pero lentos (por tamaño), autoservicio.
Gente (Personal)		Personal técnico, pero a veces frío o escaso para asesorar.
Servicio básico	Información	Etiquetas, autoservicio, ayuda técnica si se solicita.
	Toma de pedidos	Presencial, web o call center (entrega a domicilio demorada).
	Consulta	Consulta digital limitada y poco personalizada.
	Hospitalidad	Atención funcional, sin calidez.
	Cuidado	Tiendas grandes, pero frías o impersonales.
	Facturación	Factura electrónica integrada.
	Pago (incluye formas)	Efectivo, tarjeta, crédito diferido, plataformas propias.

Tabla 11 *Benchmark Ferrisariato*

Criterio	Variable	Ferrisariato (gran superficie multisectorial)
Producto	Funcional	Amplia variedad de productos, pero no siempre profundidad técnica en ferretería.
	Emocional	Compra práctica en un solo lugar (ferretería + hogar + electro), pero impersonal.
Precio		Atractivo en artículos promocionales, pero a veces más caro en productos técnicos.
Plaza (ubicación física)		Grandes avenidas o centros comerciales. Lejos de barrios.
Promoción		TV, radio, redes, volanteo nacional.
Distribución		Locales grandes, ubicados en avenidas principales o centros comerciales.
Comunicación		Comunicación masiva, con foco en promociones generales y marca institucional.
Procesos		Procesos estructurados, pero lentos y centrados en el autoservicio.
Gente (Personal)		Atención funcional, poco especializada en ferretería, enfoque comercial amplio.
	Información	Etiquetado general, pero personal poco capacitado para responder dudas técnicas.
	Toma de pedidos	Presencial, web, call center, app (más enfocado en electro y hogar).
	Consulta	Limitada para productos técnicos. Tiende a redirigir a la tienda física.
	Hospitalidad	Correcto pero impersonal. Atención depende de zona o afluencia.
	Cuidado	Local amplio, pero frío, impersonal o desordenado en secciones.
	Facturación	Factura electrónica siempre disponible.
	Pago (incluye formas)	Efectivo, tarjetas, crédito propio o convenios.

Tabla 12 *Benchmark Ferretería de barrio*

Criterio	Variable	Ferretería Barrio (Ferretería Monje)
-----------------	-----------------	---

Producto	Funcional	Productos básicos, a veces sin marcas reconocidas, stock limitado.
	Emocional	Familiaridad, tradición, sentido de comunidad.
Precio		Variable, a veces más alto o negociable, no maneja estrategia de precios
Plaza (ubicación física)		Zonas populares. Presencia irregular pero cercana.
Promoción		Boca a boca, carteles simples, mínima presencia en redes.
Distribución		Muy cerca del cliente, en zonas populares, con presencia irregular.
Comunicación		Comunicación boca a boca, carteles, ocasionalmente redes sociales informales.
Procesos		no existen. Si hay son informales, dependientes del dueño, sin estructura.
Gente (Personal)		Trato cercano, pero con conocimientos limitados o informales.
Servicio básico	Información	Depende del conocimiento del dueño/empleado.
	Toma de pedidos	Solo presencial o por llamada.
	Consulta	Consulta verbal, sin información técnica disponible.
	Hospitalidad	Ambiente familiar, a veces rústico o improvisado.
	Cuidado	Desorden, poca limpieza o mantenimiento.
	Facturación	Algunas veces no emiten factura. Factura electrónica
	Pago (incluye formas)	Efectivo, a veces transferencia, raramente tarjeta. Incrementan el cobro del 12% en pago tarjeta.

5.4. Investigación de Mercado: Mercado objetivo, tamaño de la muestra para la investigación, metodología de investigación cuantitativa y/o cualitativa, resultados.

Con el fin de validar las hipótesis del modelo de negocio de la cadena de ferreterías *Central* y comprender en profundidad las preferencias, hábitos y comportamientos del público objetivo, se llevó a cabo un proceso estructurado de investigación de mercado, enfocado en los dos segmentos prioritarios: consumidores finales (hogares) y maestros de obra.

5.4.1. Mercado Objetivo

El estudio se centró en los siguientes perfiles:

Consumidores finales (hogares): Hombres y mujeres de entre 25 y 60 años, residentes en zonas urbanas, responsables de compras del hogar, interesados en realizar mejoras, mantenimiento o proyectos de bricolaje.

Maestros de obra y oficios afines: Hombres entre 25 y 55 años, trabajadores independientes o contratistas de pequeñas obras, con alta frecuencia de compra en ferreterías y fuerte influencia en decisiones de compra para sus clientes.

Ambos grupos fueron seleccionados por su alto potencial de compra, recurrencia en el canal ferretero y porque representan una parte significativa del tráfico natural en las zonas de ubicación planificada para las tiendas *Central*.

5.4.2. Tamaño de la Muestra

La investigación se realizó sobre una muestra total de **405 personas**, segmentadas de la siguiente manera:

- 385 encuestas para los hogares.
- 20 entrevistas semiestructuradas a profundidad a maestros de la construcción:
albañiles, pintores, electricistas, gasfiteros y carpinteros.

La muestra fue determinada buscando representatividad geográfica en Guayaquil y zonas aledañas, considerando distintos niveles socioeconómicos (medio-bajo, medio, medio-alto).

Para establecer el tamaño de la muestra para las encuestas para los hogares, utilizamos la calculadora de QuestionPro (QuestionPro, 2025). Ver figura 4.

Ilustración 4 *Cálculo de tamaño de muestra*

Calculadora de muestra

Nivel de confianza: ☒ 95% ☐ 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

5.4.3. Metodología de Investigación

Se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas complementarias:

- Encuestas estructuradas (cuantitativa): Aplicadas en línea, con preguntas cerradas para medir hábitos de compra, percepción de valor, frecuencia de visita a ferreterías, y canales preferidos de atención. (Anexo 1)
- Entrevistas semiestructuradas (cualitativa): Realizadas a 4 personas de cada segmento (20 en total), permitiendo recoger insights más profundos sobre motivaciones, frustraciones, decisiones de compra y expectativas del servicio. (Anexo 2)

5.4.4. Resultados Relevantes

Encuesta a los hogares:

Según los resultados de la encuesta de hábitos de compra en ferreterías, el segmento de hogares se caracteriza por realizar compras ocasionales, principalmente cuando surge una necesidad en el hogar (ver tabla 13). Estas compras no son planificadas, sino que responden a requerimientos puntuales y específicos.

Tabla 13 *Frecuencia de compra de hogares en ferreterías*

Frecuencia de compra	% Encuestados
Solo cuando es necesario	63%
Mensualmente	13%
Cada 2-3 meses	10%
Una vez a la semana	7%
Quincenalmente	5%
Varias veces a la semana	2%
Total general	100%

Nota: Información extraída de la encuesta a hogares realizada por el autor.

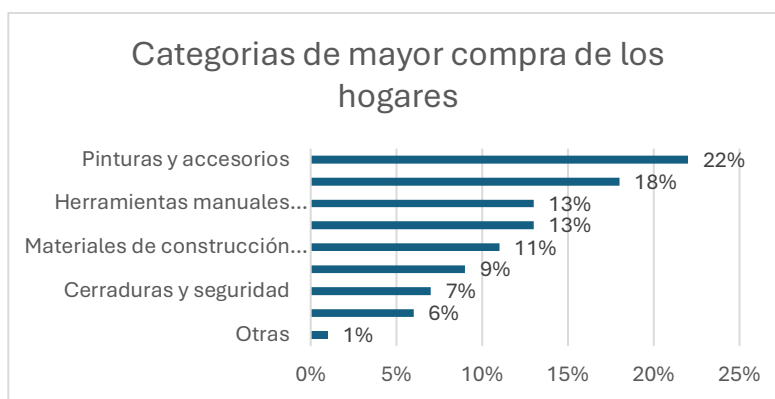
En cuanto al canal de compra, la ferretería física es el principal lugar donde los hogares adquieren sus productos, muy por encima de los canales digitales (ver tabla 14). Los artículos más comprados por este segmento incluyen: pintura y accesorios de pintura, grifería y accesorios para baño y cocina, herramientas manuales básicas, cerraduras, herrajes, focos, lámparas, tomacorrientes, tuberías, conexiones y accesorios eléctricos (ver figura 5).

Tabla 14 *Canal de compra de los hogares*

Canal de Compra	% Encuestados
Compra presencial en tienda	91%
Compra por WhatsApp	5%
Compra online con despacho a domicilio	3%
Compra telefónica	1%
Compra online con retiro en tienda	1%
Total general	100%

Nota: Información extraída de la encuesta a hogares realizada por el autor.

Ilustración 5 *Categorías más compradas por los hogares en las ferreterías*



Nota: Información extraída de la encuesta a hogares realizada por el autor.

Los hogares toman sus decisiones de compra considerando principalmente la calidad del producto y el precio, seguidos de la preferencia por marcas reconocidas. También influyen factores como la disponibilidad de stock, la variedad de productos, las promociones y descuentos, así como la cercanía de la ferretería y la facilidad de pago. La atención al cliente y la rapidez en el proceso de compra tienen también un papel importante, aunque con menor peso. (ver figura 6)

Ilustración 6 Factores que influyen en la decisión de compra de los hogares

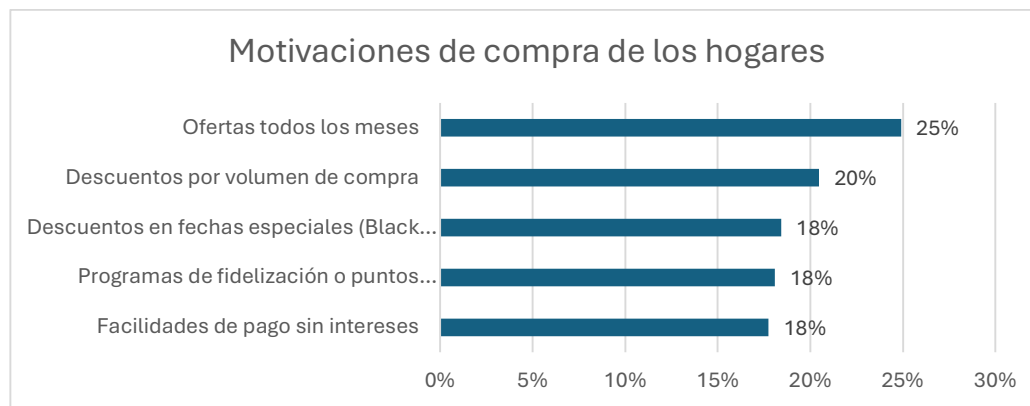


Nota: Información extraída de la encuesta a hogares realizada por el autor.

Respecto a lo que motivaría a los hogares a comprar más en una ferretería, los encuestados mencionaron como aspectos más relevantes: que existan ofertas todos los meses,

descuentos por volumen, en fechas especiales, programas de fidelización y que se brinden facilidades de pago sin intereses. (ver figura 7).

Ilustración 7 *Motivaciones de compra de los hogares en ferreterías*



Nota: Información extraída de la encuesta a hogares realizada por el autor.

Entrevistas a Maestros de obra

Las entrevistas realizadas a maestros de la construcción en Guayaquil revelan que trabajan tanto de forma independiente como bajo modalidad de subcontrato. La experiencia laboral de los entrevistados varía considerablemente, desde los 2 hasta los 39 años, lo que permite recoger percepciones desde perfiles novatos hasta muy experimentados.

En cuanto a los hábitos de compra, se observa que la mayoría de estos profesionales acude a la ferretería con bastante frecuencia, destacándose visitas varias veces por semana o incluso todos los días, en función de las necesidades del trabajo. El gasto promedio por compra varía, oscilando entre menos de \$10 y más de \$60. En muchos casos, son ellos mismos quienes deciden en qué ferretería comprar; sin embargo, también se presentan casos en que es el cliente quien toma esa decisión.

Respecto a los criterios que consideran más importantes al momento de elegir una ferretería, los maestros priorizan la atención rápida y sin necesidad de hacer fila, así como que

el personal sea amable y comprenda con agilidad lo que están buscando. También valoran que haya una buena asesoría técnica, especialmente cuando requieren orientación específica sobre productos. Otro aspecto muy importante para ellos es la posibilidad de contar con facilidades de pago, ya que muchos trabajos se desarrollan por etapas y no siempre disponen de liquidez inmediata.

En cuanto al tipo de ferretería que prefieren, destacan las ferreterías de barrio siempre que tengan un buen surtido de productos, así como aquellas que también comercializan herramientas eléctricas. Asimismo, algunos valoran las ferreterías especializadas en categorías como electricidad, plomería o pintura, pues permiten encontrar productos técnicos específicos con mayor facilidad.

Entre los problemas más frecuentes que enfrentan al comprar en ferreterías se mencionan las largas esperas para adquirir productos pequeños, la falta de claridad en las explicaciones sobre las diferencias entre productos, y casos en los que adquieren artículos que luego resultan defectuosos o inadecuados para su uso.

Consultados sobre qué factores harían que una ferretería se convierta en su favorita, los entrevistados señalaron que sería importante contar con precios especiales para los maestros que compren frecuentemente. También valoran la posibilidad de acceder a combos de materiales básicos enfocados en ciertos tipos de trabajos, así como recibir una atención ágil, sin filas, y con personal que ya conozca sus necesidades habituales.

En cuanto a los métodos de pago más utilizados, predominan las tarjetas de débito o crédito – pago lo realiza el cliente, seguidas por transferencias bancarias y, en algunos casos, el uso de crédito otorgado directamente por la ferretería. En relación con la asesoría, algunos maestros expresaron que sí prefieren tener un asesor conocido, mientras que otros señalaron que no es un aspecto relevante para ellos.

Finalmente, cuando se les consultó sobre servicios adicionales que desearían encontrar en una ferretería, surgieron varias ideas como capacitaciones breves sobre nuevos productos o técnicas de instalación, un servicio de entrega urgente para piezas pequeñas, asistencia técnica o instalación de ciertos productos, y la implementación de un sistema de puntos que puedan canjearse por herramientas o premios.

5.5. Tipo de clientes:

En el modelo de ferretería de proximidad planteado por “Central”, se identifican tres tipos principales de clientes según su rol en el proceso de compra. Cada uno presenta necesidades y comportamientos distintos, por lo que es esencial comprender sus características para adaptar el surtido, el servicio y la estrategia comercial. A continuación, se describen los tipos de clientes más relevantes para el negocio, incluyendo ejemplos representativos mediante perfiles de *buyer persona* detallados en el punto 5.2.

5.5.1. Consumidores Directos (hogares y público en general)

Descripción:

Son personas que compran productos de ferretería para uso en el hogar, como mantenimiento, remodelaciones menores o mejoras en la decoración. Buscan tiendas cercanas, atención clara y precios razonables. Su frecuencia de compra puede ser variable, pero su volumen por transacción suele ser bajo.

Buyer Persona representativo:

Ana Torres, 38 años, casada con dos hijos, vive en un sector residencial de clase media de Guayaquil. Es emprendedora y trabaja desde casa. Le gusta decorar su hogar, busca mejorar su espacio sin gastar demasiado, y utiliza redes sociales para informarse y encontrar ideas.

Frase típica: “Quiero algo bueno, bonito y a buen precio”.

Necesidades clave:

- Asesoría básica sobre qué productos elegir.
- Buen surtido en artículos para el hogar y remodelaciones pequeñas.
- Cercanía, rapidez y atención amable.
- Promociones accesibles y métodos de pago ágiles.

Importancia en el modelo:

Clientes esenciales para mantener el flujo constante de ventas diarias. Su fidelización puede generar recomendaciones en la comunidad barrial.

5.5.2. Clientes Profesionales o Artesanos de la Construcción**Descripción:**

Compradores frecuentes, como albañiles, electricistas, carpinteros, gasfiteros, entre otros. Suelen comprar en cantidades mayores que el consumidor doméstico y lo hacen casi a diario. Valoran la disponibilidad inmediata, el surtido técnico adecuado y una atención que entienda sus necesidades.

Buyer Persona representativo:

Luis Delgado, 45 años, maestro de obra independiente. Vive en Daule y trabaja en distintas zonas de Guayaquil. Utiliza su teléfono para comunicarse con clientes y proveedores. Necesita comprar rápido, conseguir buenos precios y evitar perder tiempo en traslados.

Frase típica: “Compadre, necesito esto ya para terminar la obra”.

Necesidades clave:

- Stock confiable de herramientas y materiales básicos.
- Atención rápida, sin burocracia.
- Posibilidad de precios diferenciados o pequeños créditos.
- Cercanía al lugar de trabajo.

Importancia en el modelo:

Son los clientes más rentables y constantes en volumen de compra. Además, su fidelidad puede consolidar la reputación técnica de la tienda.

A partir de los perfiles definidos de nuestros principales tipos de clientes (*buyer personas*), es posible trazar el camino que usualmente recorren desde que identifican una necesidad hasta que concretan la compra y recomiendan la experiencia. Este recorrido nos permite detectar los puntos de contacto clave, identificar oportunidades de mejora y diseñar acciones concretas para acompañar mejor al cliente en cada etapa.

A continuación, se describe el *Customer Journey* típico de nuestros clientes:

Tabla 15 *Costumer Journey Consumidores (Hogares y público en general)*

Etapas	Acciones del Cliente	Puntos de Contacto	Puntos de Dolor	Soluciones propuestas
Conciencia	Busca información para pequeñas reparaciones o mejoras en casa.	Redes sociales, recomendaciones, paseos por el barrio.	Falta de información clara sobre productos adecuados.	Contenido claro y accesible en redes sociales y asesoría en tienda.
Consideración	Compara tiendas, precios y calidad, pregunta a conocidos.	WhatsApp, visitas a tiendas, llamadas.	Dudas sobre qué producto elegir, poca asesoría personalizada.	Atención personalizada, catálogo claro, y explicación sencilla.
Decisión	Compra productos específicos para su proyecto.	Tienda física, métodos de pago rápidos.	Precios altos, demora en atención o falta de productos.	Precios competitivos, stock confiable, atención rápida.
Retención	Vuelve a comprar para nuevos proyectos o mantenimiento.	WhatsApp, redes sociales, visitas a tienda.	Falta de seguimiento postventa, poca comunicación.	Programas de fidelización, comunicación constante y personalizada.
Recomendación	Recomienda la tienda a familiares y vecinos.	Boca a boca, redes sociales.	Mala experiencia en algún momento afecta recomendaciones.	Mantener alta calidad de servicio y atención para fomentar recomendaciones positivas.

Nota: Elaborado por el autor.

Tabla 16 *Customer Journey Maestros de la Construcción (Albañiles, pintores, electricistas, gasfiteros, carpinteros)*

Etapas	Acciones del Cliente	Puntos de Contacto	Puntos de Dolor	Soluciones propuestas
Conciencia	Busca proveedores confiables con surtido técnico adecuado.	Recomendaciones de colegas, WhatsApp, visitas a ferreterías.	Falta de proveedores confiables cerca, surtido limitado.	Garantizar surtido técnico completo y visibilidad en canales.
Consideración	Evalúa precios, disponibilidad y rapidez en entrega.	Contacto directo con tiendas, WhatsApp, llamadas.	Demoras en entrega, falta de stock, precios poco competitivos.	Stock siempre disponible, atención ágil y precios justos.
Decisión	Compra materiales en cantidades necesarias para la obra.	Tienda física, pago rápido, posibles créditos.	Procesos burocráticos, atención apresurada o poco clara.	Atención sin burocracia, facilidades de pago, asesoría rápida.
Retención	Realiza compras recurrentes en la misma ferretería.	WhatsApp, contacto frecuente, visitas a tienda.	Falta de programas de fidelización o descuentos por volumen.	Programas de fidelización, descuentos, comunicación continua.
Recomendación	Recomienda la tienda a colegas y en su red profesional.	Boca a boca, grupos de WhatsApp, redes sociales.	Malas experiencias o falta de confianza pueden dañar reputación.	Mantener calidad, atención personalizada y rápida resolución de problemas.

Nota: Elaborado por el autor.

5.6. Plan de Marketing

El plan de marketing es el instrumento estratégico que permite definir las acciones necesarias para posicionar a "Central" en el mercado, captar y fidelizar clientes, y alcanzar los objetivos comerciales propuestos. Este plan se fundamenta en el análisis de mercado, los segmentos identificados y el recorrido del cliente (Customer Journey), con la finalidad de responder eficazmente a sus necesidades, maximizar su experiencia de compra y asegurar un crecimiento sostenido.

Los objetivos de marketing se han diseñado para cumplir la meta de penetración del mercado y asegurar una relación duradera con los clientes. Se detallan a continuación:

Objetivo 1: Captación de nuevos clientes (875 en el primer año por tienda)

- **Qué se busca:** Atraer al público objetivo de consumidores y maestros de la construcción mediante una propuesta de valor clara, diferenciada y cercana.
- **Cómo se logrará:** Activación de campañas en puntos de contacto claves del Customer Journey (ej. perifoneo, volanteo, redes sociales, referidos, etc.) desde la etapa de conciencia.
- **Indicador:** Promedio mensual de 73 clientes nuevos por tienda.

Objetivo 2: Incrementar la tasa de conversión en el punto de venta

- **Qué se busca:** Asegurar que los visitantes a la ferretería se conviertan en compradores.
- **Cómo se logrará:**
 - Personal capacitado y empático.
 - Exhibiciones prácticas.
 - Asesoría directa según perfil de cliente.
- **Indicador:** Tasa de conversión superior al 60% de visitantes que concretan una compra.

Objetivo 3: Fidelización del cliente a través de experiencias positivas

- **Qué se busca:** Retener al cliente y aumentar su recurrencia de compra.
- **Cómo se logrará:**
 - Comunicación postventa y seguimiento.
 - Incentivos de fidelidad (descuentos por frecuencia, promociones exclusivas).
 - Atención postventa proactiva.

- **Indicador:** Lograr que al menos el 50% de los clientes que compraron regresen en los siguientes 3 meses.

Objetivo 4: Fortalecer el canal de recomendación

- **Qué se busca:** Que los clientes recomienden la ferretería a familiares, vecinos o colegas de oficio.
- **Cómo se logrará:**
 - Programa de referidos.
 - Testimonios y casos de éxito reales (digital y en punto de venta).
- **Indicador:** Al menos 1 de cada 5 nuevos clientes provenga de referidos.

5.6.1. Propuesta de valor y posicionamiento

La propuesta de valor de *Central* se sustenta en ofrecer una experiencia de compra accesible, conveniente y pensada para resolver de forma eficiente las necesidades del público objetivo. Nuestra oferta combina **proximidad, variedad de productos, precios competitivos** y una **experiencia de compra moderna** en un entorno cómodo y accesible.

Para el segmento hogares, nuestra propuesta de valor se centra en:

- Conveniencia y proximidad: ubicaciones estratégicas cerca de sus barrios.
- Atención amable y asesoría práctica: ayudamos a resolver problemas cotidianos del hogar sin complicaciones.
- Stock básico siempre disponible: lo necesario para el día a día sin necesidad de ir a un gran local.
- Rapidez y ahorro de tiempo: comprar en pocos minutos y seguir con su rutina.

Para el segmento maestros de la construcción, nuestra propuesta de valor es:

- Acceso ágil a los insumos que necesitan para trabajar sin interrupciones.

- Variedad adecuada y disponibilidad inmediata de productos básicos de uso frecuente.
- Relación cercana y personalizada con el personal de tienda.
- Precios competitivos que permiten mantener su margen de ganancia.
- Opciones de pago flexibles y recompensas por compras frecuentes.

En cuanto al posicionamiento, buscamos que *Central* sea reconocida como **“la ferretería confiable del barrio, donde siempre encuentras lo que necesitas y te atienden como en casa”**.

Nos diferenciaremos de las grandes cadenas por la cercanía, agilidad en la atención, conocimiento del cliente y foco en productos esenciales. Y nos diferenciaremos de las ferreterías pequeñas informales por la organización, variedad garantizada, imagen moderna y servicio profesionalizado.

La marca **Central** será asociada a tres valores fundamentales:

- **Cercanía**
- **Confianza**
- **Rapidez**

Este posicionamiento será coherente en todas nuestras acciones de marketing, desde el diseño del punto de venta hasta la forma de comunicar promociones, la atención al cliente y la experiencia de compra.

5.6.2. Estrategias de marketing (Mix de marketing)

5.6.2.1. Producto

La propuesta de producto de *Central* estará orientada a cubrir las necesidades esenciales tanto de hogares como de artesanos de la construcción, ofreciendo una selección estratégica y bien curada de artículos de ferretería. El portafolio será compacto pero completo, facilitando la

gestión de inventario y garantizando disponibilidad constante de los productos más demandados.

Tomando como referencia cadenas internacionales especializadas en ferretería de proximidad, como ***Ferreproxim*** (infofranquicias), se establecerá un rango de **2.200 SKUs por tienda**. Este número permite mantener una oferta diversa sin perder eficiencia operativa. Las categorías principales contempladas incluyen:

Nuestro portafolio estará conformado por 13 categorías principales y un total de 69 líneas de productos, las cuales detallamos a continuación:

Categoría	línea
Baños	Sanitarios
	Lavamanos
	Grifería
	Accesorios de baño
Pinturas	línea arquitectónica
	Madera y Metal
	Industrial
	Preparadores de Superficie
	Spray
	Diluyentes
	Brochas y Rodillos
iluminación	Cintas y Adhesivos
	Reflectores y Ojos de buey
	Linternas y pilas
	Focos ahorradores
jardinería & Camping	LED, dicroicos y iodines
	Herramienta de labranza
	Herramienta de jardinería
Automotriz	Mangueras y accesorios
	Gatas y llaves
Herramientas eléctricas	Máquinas eléctricas portátiles
	Compresores
	Soldaduras
	Brocas, puntas y fresas
	Discos de corte y abrasivos
Herramientas Manuales	Generadores
	Herramientas de Corte

Herramientas de sujeción
Herramientas de medición
Herramientas de golpe
Herramientas de terminación
Herramientas de fijación
Cajas y organizadores
Juegos de herramientas

Categoría	línea
Material eléctrico	Cables interruptores y tomacorrientes Canaletas Extensiones y corta picos Breakers y paneles Tubería para conducción de cables Amarracables, cintas y conectores Antena para Tvs y accesorios
Cerraduras	Juegos de entrada principal Cerraduras de pomo y manijas Sobreponer en metal y madera cerraduras eléctricas
Herrajes y Fijaciones	Candados Garruchas y ruedas Bisagras y picaportes Accesorios para puertas y ventanas Tornillos y clavos Alambres y mallas Cuerdas y cabos
Plomería	Tubería y accesorios PVC Tubería y accesorios de polipropileno y hierro galvanizado Tubería y accesorios de cobre Pegas, sueldas y teflón Válvulas y Bombas Tanques de Polietileno Destapadores y desagües
Materiales de construcción	Aditivos e impermeabilizantes Escaleras
Seguridad Industrial	Protección visual Protección respiratoria y auditiva cascos guantes

En cuanto a las marcas, se priorizará una mezcla balanceada entre marcas reconocidas de alta rotación y líneas económicas de buena calidad, permitiendo cubrir distintos niveles de poder adquisitivo. La selección estará alineada con los resultados de la investigación de mercado, donde los clientes valoraron principalmente la disponibilidad inmediata del producto, la variedad ajustada a sus necesidades y una relación calidad-precio competitiva.

5.6.2.2. Estrategia de Precios y Política de Establecimiento

La cadena de ferreterías *Central* adoptará una estrategia de precios competitivos como pilar fundamental para posicionarse en el mercado. Esta estrategia buscará ofrecer precios accesibles y justos, generando una percepción de valor en los consumidores que se ubique entre la propuesta de grandes cadenas (como las grandes superficies) y las ferreterías de barrio. Se busca transmitir confianza y coherencia en los precios, sin sacrificar la rentabilidad del negocio.

5.6.2.2.1. Política General de Establecimiento de Precios

La política de precios será uniforme a nivel nacional, con fijación centralizada desde la matriz, garantizando consistencia en la oferta comercial y facilitando el control financiero. Sin embargo, se establecerán precios diferenciados por tipo de cliente:

- **Público general:** accederá al precio de venta al público (PVP).
- **Maestros de la construcción** (albañiles, gasfiteros, electricistas, carpinteros y pintores): accederán a una estructura de precios exclusiva a través del programa de fidelización "**Maestros CENTRAL**", que incluirá precios especiales y descuentos por volumen.

5.6.2.2.2. Formación de Precios y Rentabilidad

Los precios de venta se definirán a nivel de SKU, tomando como referencia un rango de precios compuesto por:

- Un **mínimo de referencia** basado en los precios de las grandes superficies.
- Un **máximo de referencia** definido por los precios de las ferreterías de barrio.

El objetivo será mantener un margen bruto general del 35%, lo cual asegurará la sostenibilidad del modelo de negocio. Aunque aún no se han definido márgenes brutos por categoría, se establecerán márgenes mínimos deseables por SKU, asegurando que ningún producto se comercialice por debajo del umbral de rentabilidad operativa.

5.6.2.2.3. Percepción y Posicionamiento

La estrategia buscará posicionar a *Central* como una ferretería **de precios accesibles y justos**, que respeta el bolsillo del consumidor pero sin competir por ser “la más barata”. Esta percepción se reforzará a través del diseño visual de precios en tienda, comunicación digital, cartelería y campañas promocionales, evitando contradicciones entre el discurso y la experiencia real del cliente.

Tácticas Comerciales

Se emplearán herramientas de gestión de precio como:

- **Precios psicológicos**, especialmente en promociones (ej. \$9,99 en vez de \$10).
- **Campañas bimensuales de promociones**, donde se destacarán productos de distintas categorías.
- **Programa de fidelización "Maestros CENTRAL"**, que permitirá acceder a precios especiales y condiciones preferenciales por volumen para los trabajadores de la construcción.

Digitalización del Control de Precios

Actualmente no se cuenta con una herramienta de gestión dinámica de precios, pero se considera fundamental contar con un sistema que permita monitorear:

- Elasticidades por categoría o SKU.
- Comportamientos de compra por zonas geográficas.
- Ajustes automáticos de precios en función del margen mínimo aceptado o de las condiciones competitivas locales.

En este sentido, se explorarán soluciones tecnológicas para integrar inteligencia comercial que permita ajustes estratégicos en tiempo real y el monitoreo permanente de la rentabilidad por producto y canal.

5.6.2.3. Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza de la cadena de ferreterías *Central* se basa en una distribución directa a través de tiendas físicas propias ubicadas en zonas estratégicas del Gran Guayaquil (Guayaquil, Daule y Samborondón). En una primera fase, la cobertura se enfocará en áreas urbanas de alta densidad poblacional y en zonas de creciente desarrollo urbanístico como la Aurora (Daule) y la vía a la costa (Guayaquil).

Se utilizará un formato de tienda de proximidad, de tamaño compacto (100 a 150 m²), enfocado en facilitar el autoservicio al cliente y atención rápida en mostrador, con una oferta centrada en las categorías esenciales para el público objetivo: público general y maestros de la construcción.

Inicialmente, se prescindirá de canales digitales de venta como e-commerce, priorizando el posicionamiento de marca a través de redes sociales. A medida que se consolide la presencia física, se evaluará la inclusión de nuevos canales digitales de venta y atención.

El plan de expansión contempla, a partir del segundo año, la apertura de tres nuevas tiendas por año en distintas zonas del Gran Guayaquil, evaluando en cada caso las condiciones

del entorno y el potencial de demanda. En el tercer año, la apertura se incrementará a seis nuevas tiendas, mientras que, a partir del cuarto año, el ritmo de crecimiento será de dos tiendas adicionales por año.

5.6.2.4. Estrategia de Promoción

La estrategia de comunicación de *Central* se enfocará en acompañar al cliente en cada etapa de su customer journey, generando recordación de marca, posicionamiento como ferretería de confianza, y vínculos sólidos con los clientes.

Objetivos de comunicación

- Posicionar a *Central* como la ferretería de proximidad que está siempre en el centro de la vida del cliente.
- Atraer nuevos clientes mediante campañas de alto impacto y bajo costo.
- Fidelizar a los clientes actuales, especialmente a los maestros de obra y técnicos especializados.
- Incrementar el tráfico a tienda mediante estímulos y contenido de valor.

Mensaje clave

"*Central* es tu ferretería confiable, cerca de ti, con lo justo que necesitas y a buen precio."

Cada canal y contenido se alinea a este mensaje central, adaptándolo según el tipo de cliente (ver abajo).

Estrategia por etapa del Customer Journey

Etapa	Objetivo	Acciones promocionales
1. Descubrimiento	Que el cliente se entere que existimos y qué ofrecemos.	- Campañas en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) - Presencia física en puntos clave (letreros, volantes en obra, activaciones) - Alianzas con ferreteros reconocidos para recomendaciones boca a boca

2. Consideración	Que el cliente evalúe comprar en Central.	- Google Maps con optimización SEO local - Videos testimoniales de clientes y casos reales - Publicaciones mostrando variedad, precios y cercanía - Respuesta rápida a consultas vía WhatsApp - Participación en grupos locales de construcción
-------------------------	---	---

Etapa	Objetivo	Acciones promocionales
3. Compra	Que el cliente compre en la tienda.	- Promociones de apertura - Ofertas de "combo de ahorro" y "packs de herramientas" - Material POP atractivo en tienda (afiches, promociones destacadas) - Atención ágil en mostrador
4. Retención	Que el cliente regrese y recomiende.	- Entrega de tarjetas de fidelidad - Sorteos y rifas mensuales con sus datos - Grupo exclusivo de WhatsApp con novedades y beneficios - Llamadas de seguimiento y agradecimiento en obras grandes
5. Recomendación	Que recomiende a otros clientes.	- Programa de referidos ("Recomienda y gana") - Reconocimiento a clientes frecuentes - Historias compartidas en redes sociales con testimonios

Canales principales de comunicación

- **Redes sociales:** uso activo de Facebook, Instagram y TikTok para conectar con diferentes públicos. Reels, promociones, tips de construcción, novedades y videos de clientes.
- **WhatsApp Business:** canal clave para atención directa, envío de catálogos, promociones y seguimiento de clientes.
- **Activaciones locales:** participación en ferias locales, ferias de vivienda, volanteo en obras, sorteos.

- **Publicidad tradicional local:** pancartas en zona, parlantes móviles (bajo presupuesto), afiches en zonas de alto tránsito.

Calendario y frecuencia

- **Mensual:** campañas temáticas (ej. "Mes del maestro de obra"), sorteos, promociones.
- **Semanal:** publicaciones de productos, precios, tips y testimonios.
- **Diario:** atención vía WhatsApp, stories en redes, promociones relámpago.

Indicadores de éxito

- Aumento en el número de seguidores en redes sociales.
- Tasa de conversión de campañas en tienda (volantes, redes).
- Número de nuevos clientes por referidos.
- Frecuencia de compra por cliente fidelizado.
- Tráfico mensual en tienda.

5.6.2.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución de la cadena de ferreterías Central se enfoca en asegurar la disponibilidad oportuna de productos en el punto de venta, optimizando el abastecimiento desde los proveedores, la logística interna y el control de inventarios. A continuación, se detallan los elementos clave:

Modelo de distribución actual y proyectado

- **Etapas inicial:** Las tiendas se abastecerán directamente desde los proveedores. Cada tienda emitirá órdenes de compra y recibirá el producto en su propia bodega interna.
- **Etapas de expansión:** A medida que se incremente el número de tiendas, se establecerá una bodega central de distribución ubicada estratégicamente en el área metropolitana de Guayaquil. Esta central permitirá consolidar compras, optimizar transporte, mejorar el control de inventarios y reducir tiempos de reposición.

Flujo de distribución

- Proveedor → Tienda (fase 1)
- Proveedor → Bodega Central → Tienda (fase 2)
- Se priorizará la planificación de la demanda por tienda, con un sistema de pedidos automáticos conforme a los niveles mínimos de inventario y rotación de productos.

Frecuencia y método de reabastecimiento

- Se establecerán niveles de inventario mínimo y máximo por categoría de producto.
- El reabastecimiento será semanal según la rotación.
- Se utilizará un sistema de control digital (POS) que permita emitir alertas y generar pedidos automáticos a proveedores o a la bodega central.

Control y gestión de inventarios

- Cada tienda contará con un sistema digital de control de inventario, vinculado con el sistema de facturación.
- Se realizarán inventarios cíclicos semanales y uno general trimestral.

Se implementarán indicadores como:

- Nivel de quiebres de stock (%)
- Rotación de inventario por categoría
- Días promedio de inventario
- Nivel de cumplimiento de abastecimiento por proveedor

Prevención de quiebres de stock

- Asignación de categorías A-B-C según rotación, para enfocar el control en productos críticos (categoría A).
- Políticas de seguridad de inventario (stock de reserva).
- Monitoreo diario de quiebres y reposiciones.

- Gestión activa de proveedores para asegurar entregas a tiempo.

Logística interna

- Las tiendas manejarán recepción y almacenamiento en su bodega interna.
- La futura bodega central será responsable del despacho a tiendas, con rutas optimizadas y frecuencia establecida por zona.

Trazabilidad

- Se implementará un sistema de trazabilidad básica por lote o fecha de ingreso para productos de alta rotación o sensibles a cambios de modelo o codificación.

5.6.2.6. Estrategia de Personas

En la cadena de ferreterías Central, el personal no solo cumple funciones operativas o comerciales, sino que es un actor clave en la experiencia del cliente, convirtiéndose en un elemento diferenciador de la marca. La actitud, preparación y empatía del equipo son determinantes para construir relaciones duraderas con clientes recurrentes como albañiles, gasfiteros, electricistas, pintores y usuarios finales del hogar.

Las estrategias clave en el ámbito del talento humano en Central están orientadas a:

Selección del personal

- Reclutar personal con actitud proactiva, vocación de servicio y conocimientos básicos del sector construcción/ferretería.
- Priorizar candidatos locales para fortalecer el sentido de pertenencia comunitaria y cercanía con los clientes.

Capacitación continua

- Inducción inicial sobre cultura de la empresa, valores, promesa de marca y protocolo de atención.

- Entrenamiento técnico en productos clave, aplicaciones y diferencias entre marcas.
- Capacitación en habilidades blandas: escucha activa, empatía, manejo de objeciones, lenguaje positivo.

Clima laboral y motivación

- Crear una cultura de reconocimiento e incentivos por buen servicio, no solo por ventas.
- Fomentar el trabajo en equipo y el orgullo por representar a la marca Central.
- Realizar encuestas internas para escuchar al personal y ajustar procesos o necesidades.

Uniforme e imagen

- Establecer un código de vestimenta o uniforme limpio, cómodo y con identidad visual coherente con la marca.
- Entrenar en higiene personal, presentación y lenguaje corporal.

Indicadores de éxito

- % de satisfacción del cliente en encuestas post-visita.
- Índice de rotación de personal (baja rotación = buen clima interno).
- % de referencias o recomendaciones por parte de clientes (NPS)

5.6.3. Marca y Política de Branding

La marca Central representa una ferretería de cercanía, práctica, confiable y pensada para estar en el centro de la vida de las personas. Desde su nombre, evoca la idea de estar cerca, de ser un punto de referencia al que se acude cuando se necesita una solución rápida y segura.

Identidad de marca

- **Nombre:** *Central*
- **Eslogan:** *"Siempre cerca, siempre contigo"*
- **Valores de marca:** Cercanía, confianza, rapidez, servicio, comunidad.
- **Personalidad de marca:** Amigable, resolutiva, accesible, profesional.

- **Tono de comunicación:** Cercano, claro, directo, empático.

Política de branding

La política de branding de *Central* se orienta a construir una **marca coherente y reconocible** en todos los puntos de contacto con el cliente, tanto físicos como digitales (aunque inicialmente no se contará con ecommerce, sí se usará redes sociales).

Se establecen las siguientes directrices:

- **Consistencia visual:** Uso estandarizado del logotipo, paleta de colores, tipografías y estilo gráfico en todas las tiendas, uniformes, señalética, redes sociales y materiales publicitarios.
- **Presencia en punto de venta:** Cada tienda debe reflejar la identidad de Central en su fachada, layout, ambientación, trato del personal y experiencia de compra.
- **Uso de la marca en la comunicación:** Toda comunicación externa (redes sociales, promociones, anuncios, etc.) debe seguir el tono definido y transmitir los valores de marca.
- **Aplicación de la marca en productos promocionales:** Todos los elementos promocionales como camisetas, gorras, bolsas, llaveros o elementos de fidelización deberán reforzar la imagen y valores de Central.

Experiencia de marca

El cliente debe sentir que al ingresar a *Central*, encuentra **soluciones rápidas, atención amable, precios justos y productos confiables**. La experiencia debe ser homogénea y positiva en cada tienda, lo cual se refuerza con personal capacitado, señalización clara, un layout pensado en facilitar la compra y una ambientación acogedora.

A medida que la marca crezca, se evaluará la posibilidad de ampliar la identidad visual a productos de marca propia que refuercen el posicionamiento de Central como una marca accesible y confiable en el mundo ferretero.

Identidad Visual

Logotipo Principal

Composición:

- Palabra “CENTRAL” en tipografía blanca, con letras mayúsculas.
- Fondo de color rojo intenso.

Ilustración 8 *Logotipo*



Uso correcto del logotipo:

- Siempre debe usarse sobre fondo rojo, conservando proporciones y ubicación de cada elemento.
- No modificar el color, tipografía, tamaño relativo ni la posición del texto.

Colores Institucionales

Rojo Central

- Código HEX: #C8102E
- RGB: (200, 16, 46)
- CMYK: (0, 100, 85, 6)

Blanco puro

- HEX: #FFFFFF
- Uso para letras, elementos de contraste y limpieza visual.

Tipografía Corporativa

Titulares y logotipo:

- Tipografía sans-serif, fuerte, moderna. Recomendación: *Montserrat Bold*, *Arial Black* o *Futura Bold*.
- Siempre en mayúsculas.

Textos secundarios o documentos internos:

- *Montserrat Regular* o *Arial Regular*.

Tono y Voz de la Marca

- Tono: Cercano, claro, directo y empático.
- Voz: Profesional pero amigable.
- Ejemplos de mensajes:
- “Aquí encuentras lo que necesitas, rápido y fácil.”
- “Estamos para ayudarte, siempre cerca, siempre contigo.”

Aplicación en puntos de contacto

- Fachadas: Logotipo visible, limpio, iluminado. Mantener proporción entre “CENTRAL” y “cadena ferretera”.
- Uniformes: Camiseta o camisa roja con logotipo en blanco al frente (lado izquierdo del pecho o al centro), y opcional en la espalda.
- Papelería y señalética: Siempre en fondo rojo con letras blancas o viceversa.
- Publicidad impresa y digital: Uso del logo y colores institucionales. Se debe priorizar la simplicidad y el impacto visual.

Restricciones de uso

- No deformar, girar o alterar la proporción del logotipo.
- No cambiar los colores oficiales.
- No agregar efectos (sombras, brillos, degradados).
- No usar el logotipo sobre fondos que dificulten la lectura o percepción del contraste.

5.6.4. Actividades, Presupuesto y Cronograma de Implementación del Plan de Marketing

Para garantizar el éxito del plan de marketing, se ha diseñado un conjunto de actividades estratégicas alineadas con los objetivos comerciales y la capacidad financiera del proyecto. Cada actividad contempla un presupuesto estimado por año, basado en el crecimiento proyectado y la expansión gradual de la cadena de ferreterías. Asimismo, el cronograma de implementación detalla las etapas y tiempos específicos en los que se ejecutarán estas acciones, asegurando un desarrollo ordenado y efectivo. Esta planificación considera un enfoque escalonado, que permite adaptar recursos y esfuerzos conforme se incrementa la presencia en el mercado y se consolida la relación con los clientes y aliados estratégicos.

A continuación, se presenta el desglose detallado de las principales actividades, sus costos asociados y el calendario previsto para su ejecución:

Tabla 17 *Actividades de marketing*

Actividad	Descripción
1. Visibilidad Digital Local (SEO Local y Google My Business)	Configuración y optimización de la ficha de Google My Business (GMB) para cada tienda, con información actualizada, fotos, respuesta a reseñas y fomento de comentarios positivos. Objetivo: aumentar la visibilidad y visitas desde búsquedas locales.
2. Contenido y Engagement en Redes Sociales	Creación de contenido educativo, promocional y de valor en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) con tutoriales, tips y promociones. Fomento de la interacción con el público.
3. Relación Directa con Maestros de la Construcción	Visitas a obras y talleres para generar relaciones comerciales directas. Implementación de una

	línea de WhatsApp Business para cotizaciones rápidas y atención personalizada.
4. Excelencia en Servicio y Fidelización de Clientes	Capacitación continua del personal en atención y productos. Creación de un programa de puntos y el “Club de Maestros” con beneficios especiales.
5. Gestión Activa de Reputación Online	Monitoreo y respuesta profesional a reseñas en Google y redes sociales. Incentivo a clientes satisfechos para dejar comentarios positivos.

Nota: Elaborado por el Autor

Tabla 18 *Presupuesto de marketing por actividad*

Actividad	Presupuesto Estimado por Año (USD)	
1. Visibilidad Digital Local (SEO Local y Google My Business)	Año 1:	\$150.00
	Año 2:	\$600.00
	Año 3:	\$900.00
	Año 4:	\$1,404.40
	Año 5:	\$2,100.00
2. Contenido y Engagement en Redes Sociales	Año 1:	\$350.44
	Año 2:	\$1,401.76
	Año 3:	\$3,270.33
	Año 4:	\$3,600.00
	Año 5:	\$3,738.47
3. Relación Directa con Maestros de la Construcción	Año 1:	\$2,502.19
	Año 2:	\$10,008.80
	Año 3:	\$20,851.66
	Año 4:	\$25,021.99
	Año 5:	\$29,192.33
4. Excelencia en Servicio y Fidelización de Clientes	Año 1:	\$2,000.00
	Año 2:	\$5,000.00
	Año 3:	\$17,000.00
	Año 4:	\$13,000.00
	Año 5:	\$17,400.00
5. Gestión Activa de Reputación Online	Año 1:	\$502.19
	Año 2:	\$5,008.80
	Año 3:	\$3,851.66
	Año 4:	\$12,021.99
	Año 5:	\$11,792.33

Nota: Elaborado por el Autor

Tabla 19 *Cronograma de actividades de marketing*

Actividad		Cronograma de Implementación
1. Visibilidad Digital Local (SEO Local y Google My Business)	Año 1:	Optimización para la tienda inicial.
	Año 2:	Replicación en 3 tiendas nuevas.
	Año 3:	Optimización en 6 nuevas tiendas.
	Año 4:	Mantenimiento y mejoras en todas las tiendas.
	Año 5:	
2. Contenido y Engagement en Redes Sociales	Año 1:	2-3 publicaciones semanales.
	Año 2:	3-4 publicaciones semanales.
	Año 3:	Publicaciones diarias/interdiarias y publicidad segmentada.
	Año 4:	Optimización de formatos y campañas virales.
	Año 5:	
3. Relación Directa con Maestros de la Construcción	Año 1:	Visitas semanales a obras y creación de canal de WhatsApp.
	Año 2:	Contratación de personal para visitas en 4 tiendas.
	Año 3:	Ampliación del equipo a 1-2 personas dedicadas.
	Año 4:	Optimización de rutas y programas de referidos.
	Año 5:	
4. Excelencia en Servicio y Fidelización de Clientes	Año 1:	Capacitación inicial y programa de puntos manual.
	Año 2:	Programa estructurado.
	Año 3:	Lanzamiento oficial de “Club de Maestros”.
	Año 4:	Innovación de beneficios y ajustes por feedback.
	Año 5:	
5. Gestión Activa de Reputación Online	Año 1:	Monitoreo y respuesta diaria en la tienda inicial.
	Año 2:	Implementación en todas las tiendas activas.
	Año 3:	Uso de herramienta de gestión de reputación.
	Año 4:	Estrategia proactiva de gestión de marca.
	Año 5:	

Nota: Elaborado por el Autor

6. ANÁLISIS TÉCNICO.

6.1. Análisis técnico y especificaciones del producto o servicio.

El proyecto “Central” busca desarrollar una cadena de ferreterías de proximidad que atienda tanto a consumidores finales como a trabajadores de oficios (maestros de obra, electricistas, gasfiteros, pintores y otros técnicos). La propuesta se basa en un modelo ágil,

accesible y eficiente que combine autoservicio con atención personalizada en espacios estratégicamente ubicados en zonas urbanas de alta densidad poblacional.

a) Características del servicio

Modelo de atención híbrido:

Atención directa con personal capacitado para asesorar en la selección de productos.

Espacios de autoservicio que permiten agilizar la compra de productos básicos o de alta rotación.

Cobertura de necesidades inmediatas:

- Venta de herramientas, materiales de construcción liviana, cerraduras, ferretería general, productos eléctricos, de fontanería y hogar.
- Servicio de duplicado de llaves y corte de tubería.
- Proximidad física para facilitar la reposición de materiales sin desplazamientos largos ni pérdida de tiempo.

Asesoría técnica al cliente:

- Personal capacitado para recomendar productos según el tipo de obra o reparación que se realiza.
- Apoyo en la selección de marcas, cantidad necesaria, aplicaciones y compatibilidades.

b) Especificaciones técnicas del punto de venta

Tamaño promedio del local:

Entre 100 m² y 150 m², adecuados para mantener un inventario amplio y facilitar el autoservicio.

Distribución interna:

- Áreas de exhibición con estantería por categoría de producto.
- Zona de atención personalizada.
- Espacio de almacenamiento para reposición rápida.

- Punto de caja con sistema de gestión de ventas (POS).

Infraestructura tecnológica:

- Sistema de punto de venta con control de inventario, precios, márgenes y gestión de clientes.
- Plataforma CRM para seguimiento a clientes técnicos y maestros de obra.
- Integración con canales de comunicación (WhatsApp, email y llamadas).
- Opción futura de e-commerce o canal de pedidos para retiro rápido.

Requerimientos operativos iniciales:

- Suministro constante de productos clave por parte de proveedores confiables.
- Estándares de presentación visual y limpieza (Layout y merchandising).
- Manuales de operación estandarizados para todas las tiendas.
- Capacitación continua al personal.

6.2. Licencias, franquicias, derechos, patentes, protección de propiedad intelectual.

La cadena de ferreterías Central operará bajo un modelo de negocio propio y no adoptará el esquema de franquicias, ya que se ha definido como una iniciativa de crecimiento orgánico con operación directa y controlada por sus propietarios. En consecuencia, no requiere licencias de franquicia ni está sujeta a los compromisos contractuales inherentes a este modelo.

Respecto a los aspectos de propiedad intelectual, Central se establecerá como una marca registrada en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (SENADI), lo que garantizará su protección legal frente al uso indebido o reproducción por terceros. El registro incluirá tanto el nombre comercial como su logotipo, colores distintivos y elementos gráficos asociados a la identidad visual de la empresa.

En cuanto a derechos de patentes, no se aplican al presente modelo de negocio, ya que no se desarrollan productos, invenciones ni tecnologías propias susceptibles de protección bajo esta figura.

Asimismo, no se prevé el uso de licencias de terceros para operar. Todo el modelo, la identidad comercial y los procesos operativos son de desarrollo interno, por lo que no se contemplan pagos por uso de marcas, derechos o tecnologías externas.

Esta decisión fortalece la identidad propia de la empresa, otorga independencia en su crecimiento y consolida su posicionamiento como una marca local con vocación de cercanía y confianza.

6.3. Diagrama del flujo de producción o del servicio.

El proceso de atención al cliente en las tiendas Central ha sido diseñado para ofrecer una experiencia ágil, cercana y eficiente, combinando el autoservicio con la atención personalizada. A continuación, se detalla el flujo del servicio desde la llegada del cliente hasta la entrega del producto (ver Anexo 3):

Inicio del servicio:

El cliente ingresa al local, donde es recibido visualmente por un ambiente ordenado, con señalética clara que le permite ubicarse fácilmente.

Evaluación de necesidad de asistencia:

Si el cliente desea buscar por su cuenta, puede recorrer libremente la tienda y seleccionar los productos directamente de las perchas. Si requiere apoyo, un asesor comercial lo asiste, identificando su necesidad específica y recomendando las soluciones adecuadas.

Verificación de disponibilidad:

Si el producto consultado no está a la vista o requiere confirmación, el asesor verifica el stock disponible a través del sistema de inventario. Si el producto está en inventario, se procede a su recolección desde la bodega o se indica la ubicación al cliente.

Proceso de pago:

El cliente se dirige al área de caja para realizar el pago. El sistema genera la factura correspondiente, y si se trata de un pedido con transformación, se incluye el detalle del servicio adicional.

Entrega del producto:

Para productos listos, el cliente recibe inmediatamente su compra. En caso de transformaciones, el cliente espera en un área designada hasta la finalización del trabajo, tras lo cual se le entrega el producto terminado.

Fin del servicio:

Una vez recibida su compra, el cliente se retira del local, cerrando el ciclo del servicio. Se puede invitar al cliente a dejar sus datos para seguimiento comercial o promociones.

6.4. Maquinarias y equipos requeridos

La operación de la cadena ferretera Central contempla un modelo híbrido de autoservicio y atención personalizada. Si bien no se contempla un proceso productivo industrial, sí se requiere equipamiento esencial para el funcionamiento eficiente de cada tienda. El detalle de los equipos necesarios es detallado en el punto de inversiones en equipamiento.

6.5. Determinación del tamaño de planta y de localización

Tamaño de planta (por tienda):

El modelo de negocio de Central plantea una red de tiendas de proximidad, con un formato compacto pero eficiente en espacio, orientado tanto al consumidor final como al artesano de la construcción.

Tamaño promedio de tienda: entre 100 m² y 150 m², distribuidos en:

- Área de autoservicio y exhibición: 70%
- Mostradores de atención y cajas: 15%
- Bodega interna y área de despacho: 15%

Este tamaño permite una operación ágil, visibilidad clara del surtido y atención personalizada, sin necesidad de estructuras costosas.

Criterios de localización:

La ubicación de cada punto de venta es clave para la estrategia de cercanía de la marca.

Se seleccionan zonas con:

- Alta densidad poblacional, especialmente sectores urbanos en crecimiento.
- Alta presencia de viviendas, talleres de obra y negocios de construcción.
- Facilidad de acceso peatonal y vehicular, incluyendo espacio para parqueo rápido.
- Disponibilidad de locales con buena visibilidad desde la vía pública.
- Bajos costos fijos en comparación con centros comerciales, priorizando esquinas o zonas comerciales de barrio.

6.6. Balance de obras físicas, maquinarias, equipos, personal, materias primas e insumos

Este balance permite visualizar la interacción de los recursos físicos, humanos y logísticos que sostienen la operación eficiente de cada tienda.

Tabla 20 *Balance de Obra Física, maquinarias, equipos y personal*

Categoría	Elementos principales	Observaciones clave
-----------	-----------------------	---------------------

Obras físicas	Local de 100–150 m ² , área de ventas, bodega, y baño	Formato modular adaptable según ubicación
Equipos y tecnología	POS, computadoras, cámaras, aire, lector de códigos	Estandarización permite eficiencia operativa y control remoto
Personal	Jefe de tienda y asesores.	Esquema rotativo. Escalable por nivel de ventas
Insumos operativos	Papelería, POP, limpieza, uniformes	Costos mensuales recurrentes bajos
Software y sistemas	POS, CRM, inventarios, fidelización	Necesarios para control y crecimiento de clientes

Nota: Elaborado por el Autor

6.7. Técnicas de estimación de costos totales unitarios de productos y servicios

Para el proyecto de la cadena de ferreterías **Central**, se empleará la técnica de **cotizaciones reales** como base para la estimación de los costos unitarios tanto de productos como de servicios. Esta técnica consiste en obtener precios directos y actualizados de los proveedores del sector ferretero y contrastarlos con los precios de venta de la competencia, lo que permitirá tener una visión realista de los costos y del margen potencial por categoría.

Categorías de productos a comercializar

La estimación se realizará para cada una de las siguientes categorías de productos:

- **Baños:** Sanitarios, lavamanos y grifería.
- **Pinturas:** Pinturas, disolventes y accesorios.
- **Iluminación:** Bombillos, lámparas, reflectores.
- **Jardinería:** Herramientas, mangueras, accesorios de riego.
- **Automotriz:** Aditivos, herramientas, limpiadores.
- **Herramientas eléctricas y manuales**
- **Material eléctrico:** Cables, tomacorrientes, Breakers.
- **Cerraduras, herrajes y fijaciones**
- **Plomería:** Tuberías, conexiones, pegamentos.
- **Seguridad industrial:** Cascos, guantes, gafas.

- **Materiales de construcción:** Impermeabilizantes y escaleras.

Servicios por ofrecer

También se estimarán los costos para los siguientes servicios:

- Duplicado de llaves
- Corte de tubería
- Entregas a domicilio

Componentes del costo unitario

Para cada producto y servicio se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

1. **Costo de compra o adquisición:** Según cotizaciones reales de proveedores ferreteros.
2. **Costo de almacenamiento:** Basado en el porcentaje de espacio físico que requiere cada categoría, rotación estimada y condiciones de manejo.
3. **Costos operativos asignables:** Se distribuirán proporcionalmente en función de variables como volumen de ventas, espacio utilizado, frecuencia de manipulación y personal requerido.

Método de estimación

La **técnica de cotizaciones reales** será la principal fuente para estimar los costos de adquisición. (ver anexo 4). Esta técnica se basa en recopilar y actualizar constantemente precios de:

- Proveedores directos (mayoristas, distribuidores locales)
- Competidores del mercado ferretero, mediante visitas, catálogos, tiendas online o precios públicos

El cruce entre precios de compra y precios de competencia permitirá identificar oportunidades de margen y definir la política de precios.

A partir de la aplicación de la técnica de cotizaciones reales, se podrán definir los márgenes comerciales esperados para cada categoría de producto:

Tabla 21 *Márgenes comerciales esperados por Categoría*

Categoría	Promedio de Márgenes esperados
Baños	13.70%
Herramientas Eléctricas	18.16%
Herramientas Manuales	20.09%
Material Eléctrico	23.40%
Plomería	32.95%
Total general	23.66%

Nota: Elaborado por el autor

Estos márgenes son los que iniciaremos las operaciones de central. A medida que vayamos implementando el plan de expansión comercial año tras año, estos márgenes deben mejorar de acuerdo con la estrategia establecida a continuación:

Tabla 22 *Estrategia de márgenes del plan de expansión*

Año	No. de Tiendas	Margen Bruto Estimado	Justificación
1	1	23.66%	Base inicial, sin economías de escala
2	4	28.00%	Mejores precios por volumen + primeros acuerdos comerciales
3	10	30.00%	Negociaciones consolidadas + mejoras de mix + eficiencia operativa
4+	>10	35.00%	Marca propia, exclusividad, fidelización y data-driven pricing

Nota: Elaborado por el autor

Revisión y actualización

- Los costos serán **revisados semanalmente** en una matriz comparativa por producto clave de cada categoría.
- Se establecerá un umbral de variación del 5% que, si es superado, activará el análisis de ajuste de precios o de abastecimiento alternativo.

Objetivo de la estimación

La estimación de costos unitarios tiene como finalidad:

- Determinar la rentabilidad por categoría y por producto/servicio.
- Estimar la inversión inicial en inventario y equipamiento para servicios.
- Proyectar los costos operativos mensuales, lo cual es crucial para calcular el punto de equilibrio.

- Definir un precio de venta competitivo que permita alcanzar un margen bruto global del 28%.

6.8. Determinación de inversiones en activos fijos y en capital de trabajo.

La planificación de la inversión para el despliegue de las tiendas Central considera un enfoque escalonado, alineado a la estrategia de crecimiento gradual en la ciudad de Guayaquil, priorizando ubicaciones de alta circulación y zonas mixtas (residencial-comercial). Se detallan a continuación las necesidades de inversión inicial en activos fijos y el capital de trabajo por tienda:

Inversiones en equipamiento:

Las inversiones necesarias para la operación normal de una tienda de ferretería Central están clasificadas en: equipos de cómputo, mobiliario/ climatización, equipos de seguridad y letreros y branding (ver anexo 5). El monto de inversiones en equipamiento es:

Tabla 23 *Inversiones en equipamiento*

No.	Descripción	Monto
1	INVERSIÓN TOTAL EN EQUIPOS DE COMPUTO	\$ 4,154.50
2	INVERSIÓN EN MOBILIARIO / SUMINISTROS / CLIMATIZACION	\$ 12,410.00
3	INVERSIÓN EN EQUIPOS DE SEGURIDAD	\$ 2,100.25
4	INVERSIÓN EN LETREROS Y BRANDING	\$ 1,200.00
TOTAL		\$ 19,864.75

Nota: Elaborado por el autor

Inversión en adecuación de infraestructura o acondicionamiento del local.

Para la puesta en marcha y operación eficiente de las tiendas de la cadena ferretera Central, es indispensable realizar inversiones en la adecuación y acondicionamiento de los locales comerciales arrendados. Estas inversiones garantizan que los espacios cumplan con las condiciones óptimas de funcionalidad, imagen corporativa y seguridad, esenciales para brindar una experiencia de compra cómoda y profesional a los clientes.

Las adecuaciones contemplan:

Tabla 24 *Inversiones en infraestructura*

No.	Descripción	Monto
1	EMPASTE Y PINTURA	\$ 1,646.40
2	INSTALACIONES ELÉCTRICAS	\$ 1,141.74
3	VOZ Y DATA	\$ 1,309.90
4	ILUMINACIÓN	\$ 1,928.00
TOTAL INVERSIÓN EN ADECUACIONES LOCAL		\$ 6,026.04

Nota: Elaborado por el autor

Inversiones en Capital de Trabajo:

Las inversiones en capital de trabajo incluyen tanto las adecuaciones necesarias en los locales como el capital operativo requerido para la apertura de cada ferretería. Estas inversiones se han proyectado anualmente, en concordancia con el plan de expansión de tiendas definido para el proyecto.

A continuación, se detalla el monto de capital de trabajo necesario para la apertura de una ferretería:

Tabla 25 *Inversión inicial en capital de trabajo*

No.	CAPITAL DE TRABAJO	Monto USD
1	Adecuación instalaciones	\$6,026.04
2	Capital operativo	\$30,143.59
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		\$36,169.63

Nota: Elaborado por el autor

A continuación se detalla las inversiones año a año en capital de trabajo para el proyecto:

Tabla 26 *Inversiones en capital de trabajo por año*

No.	Capital de Trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	Adecuación instalaciones	\$6,026.04	\$18,078.12	\$36,156.24	\$12,052.08	\$12,052.08
2	Capital operativo	\$30,143.59	\$29,571.76	\$9,545.02	\$12,968.77	\$12,968.81
Total Capital de Trabajo		\$36,169.63	\$47,649.88	\$45,701.26	\$25,020.85	\$25,020.89

Nota: Elaborado por el autor

6.9. Condiciones de operación y de expansión:

El modelo de operación de la cadena *Central* está diseñado para garantizar eficiencia en la atención, rotación adecuada de productos y fidelización de clientes. Las condiciones generales de operación incluyen:

- Modelo de atención híbrido: Combinación de autoservicio (para productos de alta rotación) y atención personalizada por asesores (para materiales técnicos o compras con asesoría).
- Horario estándar de funcionamiento:
 - Lunes a sábados: 8:00 a.m. – 7:00 p.m.
 - Domingos y feriados: 8:00 a.m. – 2:00 p.m. (opcional, según demanda y ubicación).
- Control de inventario y abastecimiento: Automatizado a través del sistema POS-ERP, con reposición periódica en un inicio directamente desde proveedores. Posteriormente a medida del crecimiento desde una bodega central.
- Gestión de servicio al cliente: Canales de atención presencial, telefónica y digital. Se incluirá un sistema PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias) automatizado.
- Política de precios y promociones: Definida centralmente, con precios diferenciados por tipo de segmento de clientes objetivo y mecanismos promocionales calendarizados.
- Cumplimiento legal y normativo: Todas las tiendas operarán bajo normativas locales de funcionamiento, seguridad, higiene y tributarios.

Condiciones de expansión

La expansión está contemplada como parte esencial del crecimiento del proyecto. Las condiciones estratégicas para la apertura de nuevas tiendas son:

Criterios de selección de ubicaciones:

- Alta densidad poblacional o comercial.
- Accesibilidad vehicular y peatonal.
- Presencia de proyectos de construcción o renovación urbana.
- Bajos niveles de cobertura ferretera actual o concentración de ferreterías tradicionales poco profesionalizadas.
- Tamaño y diseño de tiendas: Tiendas de proximidad de aproximadamente entre 100 y 150 m² en zonas urbanas y tiendas más grandes en zonas periféricas o estratégicas.

Ritmo de expansión previsto:

- Año 1: Consolidación de la primera tienda piloto.
- Año 2: Apertura de 3 tiendas nuevas en Guayaquil y área metropolitana.
- Año 3: Apertura de 6 tiendas nuevas en Guayaquil y área metropolitana.
- Año 4 en adelante: Evaluación de expansión constante por toda la ciudad y área metropolitana.

Modelo replicable: Cada tienda tendrá procesos estandarizados en operación, visual merchandising, sistemas, marketing y atención, lo que permitirá escalar rápidamente sin perder identidad de marca.

Alianzas estratégicas: Con proveedores clave y desarrolladores inmobiliarios para facilitar el ingreso a nuevas zonas dentro del Gran Guayaquil.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

7.1. Organigrama de la empresa.

Durante el primer año de operación, la estructura organizacional de Central será deliberadamente liviana y funcional, adaptada al modelo de crecimiento progresivo y

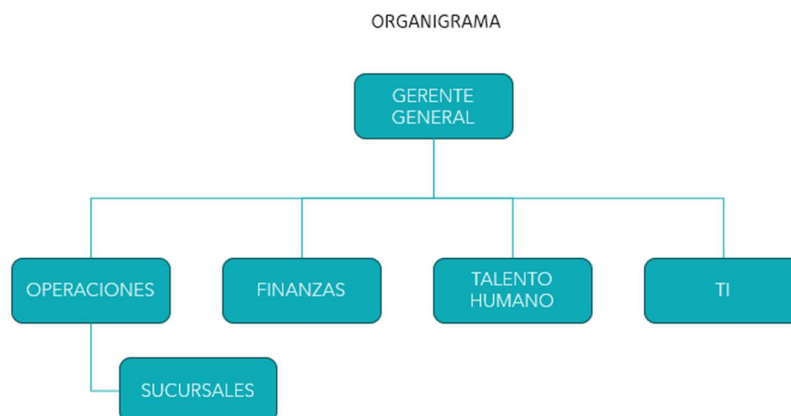
controlado del proyecto. Inicialmente, la operación será gestionada directamente por el fundador, quien asumirá el rol de Gerente General, encargándose de manera integral de las áreas comercial, operativa, administrativa y financiera. Esta figura concentrará la toma de decisiones estratégicas y tácticas, garantizando un control directo del negocio en sus etapas iniciales y permitiendo una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

A medida que el número de tiendas crezca, se irá incorporando talento clave que permita descentralizar funciones y profesionalizar la gestión. El crecimiento proyectado de puntos de venta contempla:

- Año 1: 1 tienda
- Año 2: 4 tiendas
- Año 3: 10 tiendas

Con este horizonte, se plantea una evolución progresiva hacia una estructura organizacional más robusta, incorporando áreas funcionales como operaciones, talento humano, contabilidad y tecnología. (ver figura 8). Cada etapa estará alineada al tamaño operativo del negocio, buscando mantener una estructura ágil, con enfoque en resultados y con una base de costos ajustada.

Ilustración 9 *Organigrama*



7.2. Perfiles y funciones de los principales cargos en la empresa.

El crecimiento proyectado de la ferretería se estructura en dos fases. En la primera etapa (Año 1) se establecen los roles esenciales para la apertura y operación directa de las tiendas. A medida que crece la red de locales, en la segunda etapa (Años 2 en adelante) se integran funciones estratégicas de soporte corporativo.

Etapas 1: Primer año – Operación básica

Cargo	Perfil requerido	Funciones principales
Gerente General	Profesional en administración, economía o ingeniería comercial. Experiencia en retail o consumo masivo.	- Liderar la estrategia comercial y operativa. - Supervisar apertura y desempeño de tiendas. - Relación con proveedores clave y entidades financieras.
Jefe de Tienda	Formación técnica o universitaria. Experiencia en manejo de puntos de venta y personal.	- Administrar la tienda (ventas, inventario, personal). - Cumplimiento de metas de venta y servicio. - Reporte diario al gerente general.
Asesor Comercial	Bachiller o técnico. Buen manejo del cliente. Experiencia en ventas de productos ferreteros.	- Atención personalizada a clientes. - Asesoramiento técnico y cierre de ventas. - Apoyo en merchandising y rotación de productos.

Etapas 2: A partir del segundo año – Consolidación de soporte corporativo

Cargo	Perfil requerido	Funciones principales
Coordinador de Operaciones	Profesional con experiencia logística o retail.	- Supervisión de tiendas a nivel nacional. - Estandarización de procesos operativos. - Control de inventarios, mermas y logística de abastecimiento.
Contador / Área Contable	Contador público autorizado (CPA). Experiencia en pymes.	- Contabilidad general y reportes financieros. - Declaraciones tributarias. - Relación con bancos y auditores externos.
Talento Humano	Profesional en psicología organizacional o administración de empresas.	- Reclutamiento, inducción y evaluación de personal. - Gestión de clima laboral. - Procesos disciplinarios y legales.
Responsable de Tecnología	Técnico o ingeniero en sistemas. Conocimientos en soporte, redes y software comercial.	- Mantenimiento de equipos y sistemas POS. - Administración de cámaras de seguridad y software de control. - Soporte remoto a tiendas.

7.3. Presupuesto de gastos de personal.

El costo de la estructura estará condicionado al crecimiento progresivo del número de tiendas y al momento en que se incorporen nuevos perfiles clave. Durante el primer año, el costo operativo en personal será mínimo, limitándose a los sueldos del personal de tienda y a una remuneración fija para el gerente-fundador. Se plantea el desglose para el primer año:

- Dirección General:

Cargo	Cantidad	Sueldo Base	Variable	Total horas extras/ Supl.	Total Beneficios	Total Costo Mensual
Gerente	1	\$3,500.00	\$0.00	\$0.00	\$1,304.05	\$4,804.05

- Nivel Operativo – por tienda (mensual promedio):

Cargo	Cantidad	Sueldo Base	Variable	Total horas extras/ Supl.	Total Beneficios	Total Costo Mensual
Jefe de Tienda	1	\$580.00	\$278.02	\$0.00	\$349.24	\$1,207.26
Asesor	2	\$475.00	\$139.01	\$212.35	\$414.54	\$2,481.79
						\$3,689.05

Para el segundo y tercer año, se incluirán en el presupuesto costos por jefaturas funcionales o personal administrativo adicional, en función de las necesidades operativas y de expansión. Esta planificación busca asegurar que la rentabilidad del modelo de negocio se mantenga por encima del 12% de margen operativo a partir del segundo año, conforme a los objetivos estratégicos planteados.

- Dirección General:

Cargo	Cantidad	Sueldo Base	Variable	Total horas extras/ Supl.	Total Beneficios	Total Costo Mensual
Gerente	1	\$3,500.00	\$0.00	\$0.00	\$1,304.05	\$4,804.05

- Nivel Táctico: Coordinaciones: (Operaciones, Contabilidad, Talento humano y TI)

Cargo	Cantidad	Sueldo Base	Variable	Total horas extras/ Supl.	Total Beneficios	Total Costo Mensual
Coordinadores	4	\$700.00	\$0.00	\$0.00	\$292.13	\$3,968.52

- Nivel Operativo – por tienda (mensual promedio):

Cargo	Cantidad	Sueldo Base	Variable	Total horas extras/ Supl.	Total Beneficios	Total Costo Mensual
Jefe de Tienda	1	\$580.00	\$278.02	\$0.00	\$349.24	\$1,207.26
Asesor	2	\$475.00	\$139.01	\$212.35	\$414.54	\$2,481.79
						\$3,689.05

El monto total por año de la estructura organizacional sería la siguiente:

Tabla 27 *Gasto anual de la estructura organizacional*

Año	# Tiendas	Sueldo Básico	Horas Extras	Variable	Beneficios Sociales	Monto Total
Año 1:	1	\$60,360.00	\$5,096.29	\$6,672.53	\$30,727.41	\$102,856.23
Año 2:	4	\$149,040.00	\$20,385.17	\$26,690.13	\$87,598.19	\$283,713.49
Año 3:	10	\$259,200.00	\$50,962.92	\$66,725.33	\$173,271.80	\$550,160.04
Año 4:	12	\$295,920.00	\$61,155.51	\$80,070.39	\$201,846.97	\$638,992.87
Año 5:	14	\$332,640.00	\$71,348.09	\$93,415.46	\$230,422.91	\$727,826.46

7.4. Análisis legal: Legislación aplicable, tipo de empresa a constituir, permisos de funcionamiento, requisitos, etc.

Para la constitución de la empresa Central, se ha optado por el modelo de **Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)**, debido a su flexibilidad, facilidad de constitución y adaptabilidad a proyectos en etapa temprana. La SAS permite operar con un único socio en su inicio, ofrece responsabilidad limitada, y no requiere la intervención de una notaría, lo que agiliza el proceso de formalización y reduce costos iniciales.

Entre los principales beneficios que justifican esta elección se encuentran:

- Constitución 100% digital a través del portal de la Superintendencia de Compañías.
- Permite operar como persona jurídica con un solo accionista.

- Mayor flexibilidad en la redacción de estatutos y la toma de decisiones.
- No exige capital mínimo.
- Facilidad para incorporar nuevos accionistas o inversionistas en etapas posteriores.

Los trámites legales previstos para la puesta en marcha son:

- Constitución de la sociedad como SAS en la Superintendencia de Compañías.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Permiso de funcionamiento municipal, dependiendo de la ubicación de cada tienda.
- Registro como empleador ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Cumplimiento de normativa local en materia de salud ocupacional, bomberos y seguridad industrial.

En la etapa inicial del proyecto, se ha decidido constituir la empresa bajo la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), por ser una estructura moderna, ágil y flexible, que permite operar con un solo accionista, simplificar los trámites legales y reducir costos administrativos. Esta modalidad resulta especialmente adecuada durante los primeros tres años, en los cuales el crecimiento estará concentrado en la validación del modelo de negocio, la apertura de los primeros locales y la consolidación de la operación. La SAS ofrece el control total de la empresa, permitiendo decisiones rápidas y adaptabilidad frente a los retos propios del arranque.

Sin embargo, considerando que Central tiene una visión de escalamiento nacional como cadena de ferreterías de proximidad, con presencia en múltiples ciudades y una red de al menos 10 locales operativos en el mediano plazo (3 años), será necesario reevaluar la figura jurídica conforme avance el crecimiento. A partir del tercer año, una vez que la marca se encuentre en etapa de expansión, con incremento de la facturación, mayor formalidad en sus procesos y

posibles requerimientos de financiamiento externo o incorporación de nuevos socios estratégicos, se contemplará una migración hacia una estructura societaria más robusta.

En función del modelo de crecimiento adoptado, existen dos caminos posibles:

- Si la empresa mantiene una estructura cerrada, con pocos socios y un control estratégico interno, será conveniente migrar a una Compañía Limitada (Cía. Ltda.), que garantiza mayor formalidad y estructura sin abrir el capital a terceros.
- Si, en cambio, Central decide abrirse a rondas de inversión, atraer capital institucional o adoptar un modelo de expansión con participación de nuevos accionistas, lo más recomendable será transformarse en una Sociedad Anónima (S.A.), figura que permite mayor liquidez de las acciones, posibilidad de emisión de títulos y un gobierno corporativo adecuado para una operación nacional.

Esta transición legal será planificada de forma estratégica, acompañando el crecimiento sostenible de la cadena y asegurando que la estructura jurídica respalde adecuadamente la visión de convertir a Central en la red de ferreterías de proximidad más relevante del país.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

El análisis financiero de *Central* presenta la proyección de ingresos, costos, inversiones y capital de trabajo, con el objetivo de determinar su viabilidad económica y sostenibilidad a lo largo del plan de expansión propuesto.

8.1. Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero.

Dado que *Central* es un proyecto comercial del sector ferretero que contempla un portafolio aproximado de 3.000 referencias (SKUs) con precios y márgenes variables, el cálculo del punto de equilibrio en unidades físicas no resulta representativo. Por esta razón, se opta por

determinarlo en **valores monetarios (USD)**, lo que permite evaluar con mayor precisión el nivel mínimo de facturación requerido para cubrir la totalidad de los costos y gastos.

Para este cálculo, se emplea la fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales (\$)}}{\text{Margen de Contribución Promedio (\%)}}$$

Donde:

- **Costos Fijos Totales (CFT):** gastos que no dependen del volumen de ventas (arriendos, sueldos administrativos, servicios básicos, seguros, etc.).
- **Margen de Contribución Promedio (%):** porcentaje resultante de restar al 100% el costo de ventas sobre las ventas netas, ponderado para todo el portafolio de productos.

El uso de esta metodología permite integrar el comportamiento conjunto de todos los SKUs, reflejando de manera global la relación entre ventas y rentabilidad. Además, facilita la comparación directa con las proyecciones de ingresos anuales, proporcionando una herramienta más práctica y aplicable para la gestión y control financiero del negocio.

A continuación, se presentan los cálculos del punto de equilibrio para cada uno de los cinco años del horizonte del proyecto, considerando las variaciones anuales en costos fijos y margen de contribución promedio:

Tabla 28 *Punto de equilibrio financiero*

Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos totales	\$140,525.00	\$434,148.20	\$755,748.08	\$867,281.13	\$979,023.36
Margen de Contribución promedio	23.66%	28.00%	30.00%	35.00%	35.00%
Punto de Equilibrio	\$593,934.91	\$1,550,529.29	\$2,519,160.27	\$2,477,946.09	\$2,797,209.61

8.2. Cálculo de proyecciones de ingresos y egresos del proyecto.

8.2.1. Estimación de ingresos

La proyección de ingresos se elaboró a partir de los resultados del estudio de mercado y de los objetivos comerciales establecidos para la apertura de la ferretería *Central* en la localidad seleccionada.

- **Población objetivo:** 5.534 hogares.
- **Meta de captación:** 830 clientes del segmento hogar y 45 clientes del segmento artesano.
- **Ticket de compra promedio:** USD 33.50
- **Frecuencia de compra:** determinada a partir de los datos obtenidos en el estudio de mercado (ver tabla 13).
- **Plan de expansión:** se proyecta la apertura gradual de nuevas ferreterías en distintos sectores, aumentando la base de clientes y el volumen de ventas anuales conforme se incorporen nuevas tiendas.

Con base en estos parámetros, se calculó el ingreso anual por año. La siguiente tabla presenta los ingresos estimados por cada año del proyecto:

Tabla 29 *Ingresos estimados por año*

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 333,626.63	\$ 1,334,506.54	\$ 3,336,266.34	\$ 4,003,519.61	\$ 4,670,772.88

8.2.2. Estimación de egresos

Los egresos se estiman considerando:

- **Costo de ventas inicial:** 76.34%, determinado a partir del análisis de precios y costos obtenidos del mercado y proveedores. Este porcentaje se ajustará progresivamente conforme se implementen mejores negociaciones con proveedores y se logre mayor eficiencia operativa, tal como se detalla a continuación:

Tabla 30 *Costos de Ventas por año*

Año	# Tiendas	Margen Bruto Estimado	Justificación	Costo ventas
1	1	23.66%	Base inicial, sin economías de escala	76.34%
2	4	28.00%	Mejores precios por volumen + primeros acuerdos comerciales	72.00%
3	10	30.00%	Negociaciones consolidadas + mejoras de mix + eficiencia operativa	70.00%
4+	>10	35.00%	Marca propia, exclusividad, fidelización y data-driven pricing	65.00%

La siguiente tabla presenta los costos de ventas estimados por año:

Tabla 31 *Costos de ventas estimados por año*

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$254,690.57	\$960,844.71	\$2,335,386.44	\$2,602,287.75	\$3,036,002.37

- **Gastos operativos:** arriendos, sueldos, servicios, entre otros, ajustados según el número de tiendas operativas cada año. (ver Anexo 6 y 7).

La siguiente tabla presenta los gastos operativos estimados por año:

Tabla 32 *Gastos operativos estimados por año*

Cuentas de gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Personal	\$102,856.23	\$283,713.49	\$550,160.04	\$638,992.87	\$727,826.46
Gasto Administrativo	\$27,660.00	\$110,399.52	\$122,181.40	\$128,200.29	\$134,427.58
Gasto Mercadeo	\$10,008.77	\$40,035.19	\$83,406.64	\$100,087.97	\$116,769.32
Total Gastos Operativos	\$140,525.00	\$434,148.20	\$755,748.08	\$867,281.13	\$979,023.36

Finalmente, se integran las proyecciones de ingresos y egresos para obtener el flujo neto anual proyectado del proyecto, considerando la expansión planificada. (ver tabla 3)

8.3. Cálculo de la tasa de descuento o costo de capital: CAPM y WACC.

Se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) para obtener la tasa de descuento para la evaluación financiera del proyecto. Los datos de Beta se tomaron de estimaciones de profesor Aswath Damodaran.

$$Re = Rf + \beta \times TERP$$

Donde:

- Rf representa la tasa libre de riesgo = 4.40%
- B es el beta de la industria (retail building Supply) = 1.55
- TERP (Total Equity Risk Premium) = 17.68%
- Re es igual a 31.80% (Tasa Mínima atractiva de retorno)

WACC

Se utilizó la siguiente fórmula:

$$WACC = (E/V) \times Re + (D/V) \times Rd \times (1-T)$$

Donde:

- E/V = Proporción de financiación que viene de capital propio = 27.38%
- Re = TMAR = Tasa Mínima Atractiva de Retorno = 46.73%
- D/V = Proporción de financiación que viene de deuda = 72.62%
- Rd = Costo de la deuda. Tasa de interés de préstamos = 11.65%
- T = Tasa de impuesto = 25%
- WACC es igual a 19.14%.

8.4. Estado de Resultados Proyectado

Con la información estimada de ingresos, costo de ventas y gasto operativo, se elabora el estado de resultados proyectado del proyecto. A continuación se detalla la información:

Tabla 33 *Estado de resultados proyectado*

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$333,626.63	\$1,334,506.54	\$3,336,266.34	\$4,003,519.61	\$4,670,772.88
(-) Costo de Ventas	\$254,690.57	\$960,844.71	\$2,335,386.44	\$2,602,287.75	\$3,036,002.37
= Utilidad Bruta	\$78,936.06	\$373,661.83	\$1,000,879.90	\$1,401,231.86	\$1,634,770.51
(-) Gasto Personal	\$102,856.23	\$283,713.49	\$550,160.04	\$638,992.87	\$727,826.46
(-) Gasto Administrativo	\$27,660.00	\$110,399.52	\$122,181.40	\$128,200.29	\$134,427.58
(-) Gasto Mercadeo	\$10,008.77	\$40,035.19	\$83,406.64	\$100,087.97	\$116,769.32
= Utilidad antes de Dep Int Imptos (EBITDA)	-\$61,588.94	-\$60,486.37	\$245,131.82	\$533,950.73	\$655,747.15
(-) Gastos de Depreciación	\$2,720.26	\$10,881.03	\$27,202.58	\$32,643.09	\$38,083.61
= Utilidad antes de Int Imptos (EBIT)	-\$64,309.20	-\$71,367.40	\$217,929.24	\$501,307.64	\$617,663.54
(-) Gastos Financieros					
= Utilidad antes de Impuestos	-\$64,309.20	-\$71,367.40	\$217,929.24	\$501,307.64	\$617,663.54
(-) Participación a trabajadores (15%)	\$0.00	\$0.00	\$32,689.39	\$75,196.15	\$92,649.53
= Utilidad antes de Imp. Renta	-\$64,309.20	-\$71,367.40	\$185,239.85	\$426,111.49	\$525,014.01
(-) Impuesto a la renta	\$0.00	\$0.00	\$46,309.96	\$106,527.87	\$131,253.50
= Utilidad Neta	-\$64,309.20	-\$71,367.40	\$138,929.89	\$319,583.62	\$393,760.51

8.5. Tabla de amortización del financiamiento del proyecto.

Considerando que el proyecto requiere financiamiento anual conforme al plan de expansión propuesto, se ha solicitado a la entidad bancaria una línea de crédito que permite disponer de los fondos según la necesidad en cada momento.

El monto aprobado para esta línea de crédito es de USD 332,355, con una tasa de interés anual del 11.65% (tasa vigente en agosto 2025 – Banco Pichincha), y un plazo de financiamiento de 4 años. Un primer desembolso en el año 1 (USD 52,000) y la diferencia en el año 2.

Este crédito está destinado a cubrir tanto el capital de trabajo como la inversión en activos fijos necesarios para la operación y crecimiento del proyecto.

A continuación detallo la tabla de amortización del proyecto:

Tabla 34 *Tabla de amortización préstamo bancario*

Año	Saldo inicial	Interés	Abono	Pago	Saldo final
0					
1 (inicial)					\$52.000,00
2	\$52.000,00	\$6.058,00	\$52.000,00	\$58.058,00	\$280,355.00
3	\$280,355.00	\$32,661.36	\$83,362.76	\$116,024.12	\$196,992.24
4	\$196,992.24	\$22,949.60	\$93,074.53	\$116,024.12	\$103,917.71
5	\$103,917.71	\$12,106.41	\$103,917.71	\$116,024.12	\$0.00

8.6. Flujo de caja del proyecto sin financiamiento.

A continuación se presenta el flujo de caja del proyecto con recursos propios:

Tabla 35 *Flujo de caja del proyecto sin financiamiento*

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuesto e intereses		-\$64,309.20	-\$71,367.40	\$217,929.24	\$501,307.64	\$617,663.54
Gastos financieros						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$64,309.20	-\$71,367.40	\$217,929.24	\$501,307.64	\$617,663.54
Participación Trabajadores				\$32,689.39	\$75,196.15	\$92,649.53
Impuesto anual				\$46,309.96	\$106,527.87	\$131,253.50
Utilidad después de impuesto		-\$64,309.20	-\$71,367.40	\$138,929.89	\$319,583.62	\$393,760.50
(+) Ajuste Deprec activos fijos		\$2,720.26	\$10,881.03	\$27,202.58	\$32,643.09	\$38,083.61
Inversión Inicial A. Fijo	-\$19,864.75	-\$59,594.25	-\$119,188.50	-\$39,729.50	-\$39,729.50	
Inversión en capital de trabajo	-\$36,169.63	-\$29,571.76	-\$9,545.02	-\$12,968.77	-\$12,968.81	
Inversión en activos diferidos (si aplica)						
Recuperacion del capital de trabajo						\$95,197.95
Flujo de caja puro	-\$56,034.38	-\$150,754.95	-\$189,219.89	\$113,434.19	\$299,528.41	\$527,042.06

8.7. Flujo de caja del proyecto con financiamiento.

A continuación se presenta el flujo de caja del proyecto con financiamiento:

Tabla 36 *Flujo de caja del proyecto con financiamiento*

Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuestos e intereses		-\$64,309.20	-\$71,367.40	\$217,929.24	\$501,307.64	\$617,663.54
Gastos financieros			\$6,058.00	\$32,661.36	\$22,949.60	\$12,106.41
Utilidad antes de impuesto		-\$64,309.20	-\$77,425.40	\$185,267.89	\$478,358.04	\$605,557.12
Impuesto anual				\$46,316.97	\$119,589.51	\$151,389.28
Utilidad después de impuesto		-\$64,309.20	-\$77,425.40	\$138,950.91	\$358,768.53	\$454,167.84
(+) Ajuste Deprec activos fijos		\$2,720.26	\$10,881.03	\$27,202.58	\$32,643.09	\$38,083.61
Ajuste Gastos no deducibles						
Inversión Activos fijos	-\$19,864.75	-\$59,594.25	-\$119,188.50	-\$39,729.50	-\$39,729.50	
Capital de Trabajo (Inversión)	-\$36,169.63	-\$29,571.76	-\$9,545.02	-\$12,968.77	-\$12,968.81	
Aporte de capital de socios		\$69,279.62				
Préstamo recibido		\$52,000.00	\$280,355.00			
Abono de capital del préstamo		\$0.00	\$52,000.00	\$83,362.76	\$93,074.53	\$103,917.71
Recuperación de capital de trabajo						\$95,197.95
Flujo de caja inversionista (accionista)	-\$56,034.38	-\$29,475.33	\$33,077.11	\$30,092.45	\$245,638.79	\$388,333.74

8.8. Métodos de evaluación: VAN y TIR.

Los resultados de la evaluación del proyecto son:

Tabla 37 *VAN y TIR del proyecto*

CRITERIO	SIN FINANCIAMIENTO	CON FINANCIAMIENTO
TASA DE DESCUENTO	31.80%	46.73%
VAN	\$1,951.55	\$58,858.93
TIR	32.10%	70.60%

Por lo que el proyecto es financieramente viable.

8.9. Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad es una herramienta fundamental para evaluar cómo las variaciones en las principales variables financieras y operativas impactan en la viabilidad y rentabilidad del proyecto *Central*. Este análisis permite identificar los factores críticos que pueden afectar el desempeño económico, así como medir el nivel de riesgo y la robustez del plan de negocio ante cambios en el entorno.

En este proyecto, se seleccionaron como variables clave para el análisis de sensibilidad:

- El volumen de ventas (ingresos).
- El costo de ventas (margen de contribución).
- Los costos fijos operativos.

Se analizaron escenarios pesimistas, modificando cada variable en rangos determinados (por ejemplo, $\pm 5\%$, $\pm 10\%$ o $\pm 15\%$) para observar su efecto sobre indicadores financieros clave como el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

Los resultados se detallan a continuación:

Tabla 38 Resultados de análisis de sensibilidad en los distintos escenarios planteados

<i>Escenario 1 Reducción de ingresos</i>			
Variables	Original	5%	10%
VAN	\$1,951.55	-\$6,029.49	-\$495,961.26
TIR	32%	-9%	-30%
<i>Escenario 2 Aumento de costos de ventas</i>			
Variables	Original	5%	10%
VAN	\$1,951.55	-\$167,636.59	-\$96,249.36
TIR	32%	5%	-25%
<i>Escenario 3 Aumento de los costos operativos</i>			
Variables	Original	10%	15%
VAN	\$1,951.55	-\$59,052.37	-\$120,056.29
TIR	32%	23%	14%

A continuación se analiza cada uno de los resultados obtenidos:

Escenario 1: Reducción de ingresos

Se evaluó el efecto de una disminución de los ingresos en un 5% y 10%. Los resultados muestran que:

- Con una caída del 5%, el VAN se reduce a -\$6,029.49 y la TIR baja a -9%.

- Con una caída del 10%, el proyecto presenta un VAN negativo de -\$495,961.26 y una TIR negativa de -30%.

Esto evidencia que el proyecto es altamente sensible a la reducción de ingresos, siendo el ingreso un factor crítico para su viabilidad.

Escenario 2: Aumento de los costos de ventas

Se simuló un incremento en los costos del 5% y 10%:

- Un aumento del 5% reduce el VAN a -\$167,636.59 y la TIR a 5%.
- Un aumento del 10% genera un VAN de -\$337,224.72 y una TIR de -25%.

Aunque el proyecto sigue siendo rentable con incrementos moderados, costos de ventas muy elevados afectan significativamente la rentabilidad.

Escenario 3: Aumento de los costos operativos

Se realizó el impacto de un aumento en los costos operativos del 10% y 15%:

- Con un aumento del 10%, el VAN es -\$59,052.37 y la TIR es 23%.
- Con un aumento del 15%, el VAN es de -\$120,056.29 y la TIR es 14%.

El análisis de sensibilidad indica que el proyecto es vulnerable a la reducción de ingresos al incremento de los costos de ventas u operativos. La correcta gestión de los ingresos y la vigilancia de los costos de ventas son determinantes para asegurar la rentabilidad del proyecto. Por otro lado, el proyecto puede absorber aumentos moderados en los costos operativos sin comprometer su viabilidad financiera.

Para mitigar estos riesgos y asegurar la sostenibilidad del proyecto, se plantean las siguientes estrategias:

Ingresos:

Aunque el proyecto ya cuenta con estrategias de captación, retención y posicionamiento, se recomienda complementar con:

- Establecer objetivos de ventas mínimos y monitoreo mensual, permitiendo detectar desviaciones a tiempo y activar medidas correctivas.
- Crear promociones y paquetes flexibles que aumenten el ticket promedio o la frecuencia de compra en caso de que las ventas caigan por debajo del nivel proyectado.
- Considerar canales alternativos de venta (online o alianzas con distribuidores) para reducir la dependencia de un solo segmento o zona geográfica.

Costo de ventas:

Para proteger la rentabilidad ante aumentos de costos:

- Mantener negociaciones activas con proveedores para asegurar mejores precios y condiciones de pago, incluyendo contratos a largo plazo o acuerdos de volumen.
- Optimizar la gestión de inventario, priorizando productos con mayor margen de contribución y reduciendo pérdidas por obsolescencia o deterioro.
- Revisar periódicamente la composición del portafolio de productos para enfocarse en aquellos que aportan mayor rentabilidad.

8.10. Resultados y decisión financiera.

El análisis económico y financiero de *Central* muestra un VAN positivo y una TIR superior al costo de capital, lo que indica que, bajo las proyecciones base, es económicamente viable y generará valor para los inversionistas. Por lo tanto, se puede concluir que el proyecto es rentable y sostenible.

9. ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO

9.1. Identificación de los impactos ambientales y/o sociales del negocio.

La cadena de ferreterías Central, al operar dentro del sector comercial ferretero, genera impactos tanto ambientales como sociales, los cuales han sido identificados con el fin de gestionarlos de forma responsable y alineada con un modelo de negocio sostenible.

9.1.1. Impactos Ambientales

Aunque la actividad principal de Central no es industrial, su operación sí conlleva ciertos impactos ambientales derivados de la comercialización, almacenamiento y manipulación de materiales de construcción, herramientas y productos químicos. Entre los principales se identifican:

- **Consumo de energía eléctrica y agua:** Las tiendas requieren iluminación constante, uso de equipos electrónicos.
- **Generación de residuos:** Incluye empaques de productos, cartón, plástico y sobrantes de materiales manipulados en la tienda o por los clientes.
- **Emisiones indirectas:** Provenientes de transporte de mercadería desde bodegas centrales hacia tiendas, y de la logística de entrega a clientes.
- **Uso de productos potencialmente contaminantes:** Como pinturas, selladores, aerosoles y químicos que requieren almacenamiento responsable y manejo de inventario controlado.

9.1.2. Impactos Sociales

Por otro lado, Central también genera impactos sociales relevantes, tanto positivos como riesgos potenciales, que deben ser gestionados con visión comunitaria:

- **Generación de empleo local:** La apertura de cada tienda implica la contratación de personal de la zona, lo que dinamiza la economía barrial y promueve el desarrollo de talento en el sector ferretero.
- **Relación con comunidades:** Al estar ubicadas en zonas de alta circulación, las tiendas tienen un impacto en el entorno urbano inmediato (ruido, tráfico, seguridad, estética del entorno).
- **Accesibilidad y experiencia inclusiva:** La disposición física, señalética y atención deben considerar a personas con discapacidades, adultos mayores y clientes con distintos niveles de alfabetización técnica.
- **Influencia en prácticas de compra responsable:** A través de la promoción de productos ecoeficientes, herramientas durables y buenas prácticas constructivas, Central puede influir positivamente en el comportamiento del consumidor.
- **Potencial impacto indirecto en pequeños ferreteros del entorno:** Dependiendo de la ubicación y posicionamiento, existe el riesgo de desplazar microcomercios si no se genera una convivencia comercial equilibrada.

9.2. Medidas de mitigación de impactos a implementar.

Como parte del compromiso de Central con la sostenibilidad ambiental y el impacto social positivo, se proponen diversas medidas que buscan prevenir, minimizar o compensar los efectos identificados en la operación diaria del negocio. Estas medidas se agrupan en dos ejes: ambientales y sociales.

A. Medidas de Mitigación de Impactos Ambientales

Impacto identificado	Medida de mitigación
Consumo excesivo de energía eléctrica	- Implementación de iluminación LED en todas las tiendas.

	- Uso de sensores de movimiento en bodegas y zonas de bajo tránsito. - Capacitación al personal sobre prácticas de eficiencia energética.
Generación de residuos sólidos (plásticos, cartones, madera)	- Clasificación y reciclaje en origen mediante estaciones internas de separación. - Acuerdos con gestores ambientales autorizados para disposición adecuada. - Fomento de proveedores que utilicen empaques reciclables o reutilizables.
Emisiones indirectas por transporte de mercancía	- Rutas logísticas optimizadas mediante software de planificación.
Manipulación de productos químicos y contaminantes	- Capacitación al personal sobre almacenamiento seguro de químicos. - Señalización adecuada y control de inventario para productos de riesgo. - Venta responsable con fichas técnicas visibles y asesoría profesional.

B. Medidas de Mitigación de Impactos Sociales

Impacto identificado	Medida de mitigación
Posibles afectaciones a la dinámica comunitaria (tráfico, ruido, competencia)	- Selección responsable de ubicaciones priorizando zonas mixtas o comerciales. - Relación proactiva con vecinos y autoridades para resolver inconvenientes. - Horarios de operación que respeten el entorno residencial.
Inclusión y accesibilidad	- Diseño de tiendas con rampas, señalética clara y pasillos amplios. - Capacitación del personal en atención inclusiva. - Implementación de lenguaje visual para facilitar la comprensión de productos.
Relación con pequeños comercios locales	- Promoción de alianzas o convenios con ferreteros locales para integrarlos a la red de valor. - Segmentación clara del público objetivo para no afectar al microcomercio directo.
Fomento del empleo digno y capacitación	- Política de contratación justa y salarios competitivos. - Programas de formación continua en atención al cliente, productos y seguridad laboral.

Central asume un enfoque preventivo y responsable frente a sus impactos, e implementará estas medidas de mitigación como parte de una política integral de sostenibilidad.

El objetivo es garantizar una operación eficiente, ética y respetuosa con el entorno, las personas y el medio ambiente.

9.3. Relación de los impactos ambientales y/o sociales del negocio con los ODS.

La cadena de ferreterías Central reconoce la importancia de alinear su operación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU, contribuyendo desde su rol comercial a la construcción de un entorno más justo, sostenible e inclusivo.

A continuación, se presenta una relación de los principales impactos ambientales y sociales del negocio con los ODS a los que aportan directamente:

A. Impactos Ambientales y su Relación con los ODS

Impacto / Medida	ODS Relacionado	Contribución
Eficiencia energética mediante iluminación LED, sensores y prácticas responsables.	ODS 7 – Energía asequible y no contaminante	Promueve el uso eficiente de la energía en sus operaciones.
Clasificación, reciclaje y reducción de residuos sólidos.	ODS 12 – Producción y consumo responsables	Estimula el reciclaje y la economía circular desde el comercio.
Optimización de rutas logísticas y uso progresivo de vehículos menos contaminantes.	ODS 13 – Acción por el clima	Reduce la huella de carbono mediante transporte más eficiente.
Almacenamiento y manejo seguro de productos químicos.	ODS 3 – Salud y bienestar	Previene riesgos ambientales y para la salud pública.

B. Impactos Sociales y su Relación con los ODS

Impacto / Medida	ODS Relacionado	Contribución
Inclusión y accesibilidad en diseño y atención.	ODS 10 – Reducción de las desigualdades	Garantiza espacios inclusivos para todos los clientes.
Empleo digno, capacitación y políticas de bienestar laboral.	ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico	Fomenta empleos formales, seguros y con oportunidades de desarrollo.
Convivencia armónica con la comunidad local y las pequeñas ferreterías.	ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles	Respeto la identidad comercial local e impulsa relaciones colaborativas.
Promoción de proveedores con prácticas responsables y sostenibles.	ODS 9 – Industria, innovación e infraestructura	Fomenta una cadena de suministro más responsable y competitiva.

La implementación de estas medidas no solo responde a una gestión responsable de los impactos del negocio, sino que posiciona a Central como una empresa alineada con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Este enfoque fortalece su reputación, fideliza a sus clientes y contribuye activamente al desarrollo económico, social y ambiental del país.

10. CONCLUSIONES

10.1. Principales resultados y hallazgos.

El proyecto de la cadena de ferreterías de proximidad “*Central*” demuestra ser una iniciativa económicamente viable y estratégica para el desarrollo de una cadena de ferreterías en el mercado objetivo. Los análisis realizados permiten identificar los principales hallazgos y resultados:

Viabilidad económica y financiera:

El análisis económico-financiero muestra un VAN positivo y una TIR superior al costo de capital, lo que confirma la rentabilidad del proyecto bajo las condiciones base.

Impacto de las variables críticas:

El análisis de sensibilidad evidencia que las variables críticas para la viabilidad del proyecto son los ingresos y los costos de ventas. Una reducción en los ingresos tiene el mayor impacto negativo: con una caída del 5%, el proyecto deja de ser rentable, presentando un VAN y TIR negativos. De igual manera, un incremento significativo en los costos de ventas también compromete la rentabilidad, reduciendo considerablemente el VAN y la TIR, aunque con menor impacto que la reducción de ingresos. Esto refleja que la sostenibilidad del proyecto depende principalmente de mantener los niveles de ingresos proyectados y controlar de manera estricta los costos de ventas.

Estrategias de sostenibilidad:

Se definieron medidas para proteger la operación frente a posibles desviaciones, incluyendo control de costos, monitoreo mensual de indicadores clave, optimización de inventarios y línea de crédito como respaldo financiero.

Las estrategias comerciales de captación, retención y posicionamiento refuerzan la generación de ingresos y fortalecen la estabilidad del proyecto.

Potencial de crecimiento:

La proyección de ingresos y egresos, considerando el plan de expansión a cinco años, evidencia la capacidad del proyecto para aumentar su base de clientes, diversificar el portafolio de productos y expandir su cobertura geográfica, asegurando la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

En síntesis, el proyecto de cadena de ferretería de proximidad “*Central*” se presenta como una opción rentable y viable, con fundamentos financieros sólidos, estrategias comerciales y planes de contingencia claros, capaces de garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el mercado ferretero.

11. Bibliografía

Milenio. (2024, abril 17). *Ecuador aumenta a 14 horas diarias los cortes de energía eléctrica*. Milenio. <https://www.milenio.com/internacional/ecuador-aumenta-14-diarias-cortes-energia-electrica>.

Banco Central del Ecuador. (2025, abril 14). *La economía ecuatoriana reportó una contracción anual de 2.0 % en 2024*. <https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-anual-de-20-en-2024/>

Damodaran A. (2025). Useful Data Sets (https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#industry)

Primicias. (2025, abril 8). *Producción de petróleo caerá por contratos privados en Sacha*. <https://www.primicias.ec/economia/produccion-petroleo-sacha-privadas-caida-proyeccion2025-86626/>

Servicio de Rentas Internas (SRI). (2024). Reforma tributaria. <https://www.sri.gob.ec>

QuestionPro. (2025). Calculadora de muestra. [Calculadora de tamaño de muestra | QuestionPro](#)

Infofranquicias. [Franquicia Ferreproxim valorada | Rentabilidad franquicia](#)

12. ANEXOS

Anexo1: Encuesta consumidor residencial

ENCUESTA 1: Consumidor residencial (hogar)

Objetivo: Identificar hábitos, preferencias, problemas y validar la propuesta de Central como ferretería de proximidad.

A. Perfil del encuestado

1. Edad:

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55 o más

2. ¿Cuál es tu ocupación principal?

- Empleado(a)
- Emprendedor(a)
- Ama de casa
- Profesional independiente
- Otro (especificar)

3. ¿Quién realiza las compras de ferretería en tu hogar?

- Yo mismo(a)
- Otra persona del hogar
- Se delega al maestro técnico
- Otro

B. Hábitos de compra

4. ¿Cada cuánto tiempo compras productos de ferretería?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Cada 2–3 meses
- Solo cuando se daña algo

5. ¿Cuánto sueles gastar por compra promedio?

- Menos de \$10
- \$10 a \$30
- \$30 a \$60
- Más de \$60

6. ¿Dónde sueles comprar productos de ferretería? (Puedes marcar varias opciones)

- Ferretería del barrio
- Grande superficies (Kiwí, Ferrisariato, Promart)
- Tiendas especializadas (Disensa, multimetales, comisariato del constructor)
- Supermercado
- Otros (especificar)

7. ¿Qué tipo de productos compras con más frecuencia?

- Focos, tomacorrientes

Adhesivos (silicona, cemento de contacto)
 Grifería, llaves, duchas
 Cerraduras
 Herramientas básicas
 Pinturas
 Otros (especificar)

C. Decisión de compra

8. ¿Qué factores consideras más importantes al elegir una ferretería?

Que esté cerca
 Que me atiendan rápido
 Que tengan lo que busco
 Que me expliquen bien
 Que tenga buenos precios
 Que tenga productos de calidad
 Que me atiendan con amabilidad
 Otro (especificar)

9. ¿Qué aspectos te hacen regresar a la misma ferretería?

Respuesta abierta

D. Problemas frecuentes

10. ¿Qué dificultades sueles encontrar al comprar en ferreterías? (Puedes marcar varias opciones)

No encuentro lo que busco
 No me atienden rápido
 El personal no sabe explicarme
 Hay desorden
 No tienen factura
 Tienen precios altos
 Otro (especificar)

11. ¿Has tenido una experiencia negativa en alguna ferretería? Cuéntanos brevemente.

Respuesta abierta

E. Validación de propuesta

12. ¿Qué tan útil te parece una ferretería pequeña cerca de tu casa que: tenga asesoría rápida, productos esenciales disponibles, y atención amable?

Escala (1 = Nada útil / 5 = Muy útil)

13. ¿Qué formas de pago te resultan más cómodas? (Puedes marcar varias)

Efectivo
 Tarjeta débito/crédito
 Transferencia
 Pago por código QR o billeteras digitales

14. ¿Qué otros servicios te gustaría que ofrezca una ferretería cercana?

Respuesta abierta

Anexo 2: Entrevista a maestros de la construcción

ENTREVISTA: Maestro de la construcción / técnico

Objetivo: Identificar necesidades operativas, hábitos de compra y validar si la propuesta de Central les facilita el trabajo.

A. Perfil del técnico

1. ¿A qué te dedicas?

- Albañil
- Plomero
- Electricista
- Maestro de obra
- Pintor
- Otro (especificar)

2. ¿Trabajas por cuenta propia o para una empresa?

- Independiente
- Parte de una empresa
- Subcontratado
- Otro (especificar)

3. ¿Cuántos años llevas trabajando en tu oficio?

Respuesta abierta

B. Hábitos de compra

4. ¿Con qué frecuencia compras producto de ferretería para tus trabajos?

- Todos los días
- Varias veces por semana
- Una vez por semana
- Cada vez que se necesita

5. ¿Cuánto sueles gastar por compra promedio?

- Menos de \$10
- \$10 a \$30
- \$30 a \$60
- Más de \$60

6. ¿Quién elige dónde comprar los productos de ferretería?

- Yo mismo
- El cliente
- El proveedor
- Otro

C. Criterios de decisión

7. ¿Qué valoras más al elegir una ferretería para trabajar?

Respuesta abierta (desarrollo de respuesta que no debe necesariamente coincidir con otra)

8. ¿Qué tipo de ferretería prefieres?

Respuesta abierta (desarrollo de respuesta que no debe necesariamente coincidir con otra)

D. Problemas comunes

9. ¿Qué te molesta más al comprar en ferreterías?

Respuesta abierta (desarrollo de respuesta que no debe necesariamente coincidir con otra)

10. ¿Qué haría que una ferretería se convierta en tu favorita?

Respuesta abierta (desarrollo de respuesta que no debe necesariamente coincidir con otra)

E. Validación de propuesta

**11. ¿Qué tan útil te parece una ferretería cerca de tu obra o casa que:
siempre tenga lo básico,
te atienda rápido,
te permita consultar por WhatsApp,
y te ofrezca precios justos con factura?**

Escala (1 = Nada útil / 5 = Muy útil)

12. ¿Qué forma de pago usas más comúnmente?

Efectivo

Transferencia

Tarjeta débito/crédito

Crédito con proveedor

13. ¿Te gustaría tener un asesor que ya te conozca y te atienda rápido en cada compra?

Sí

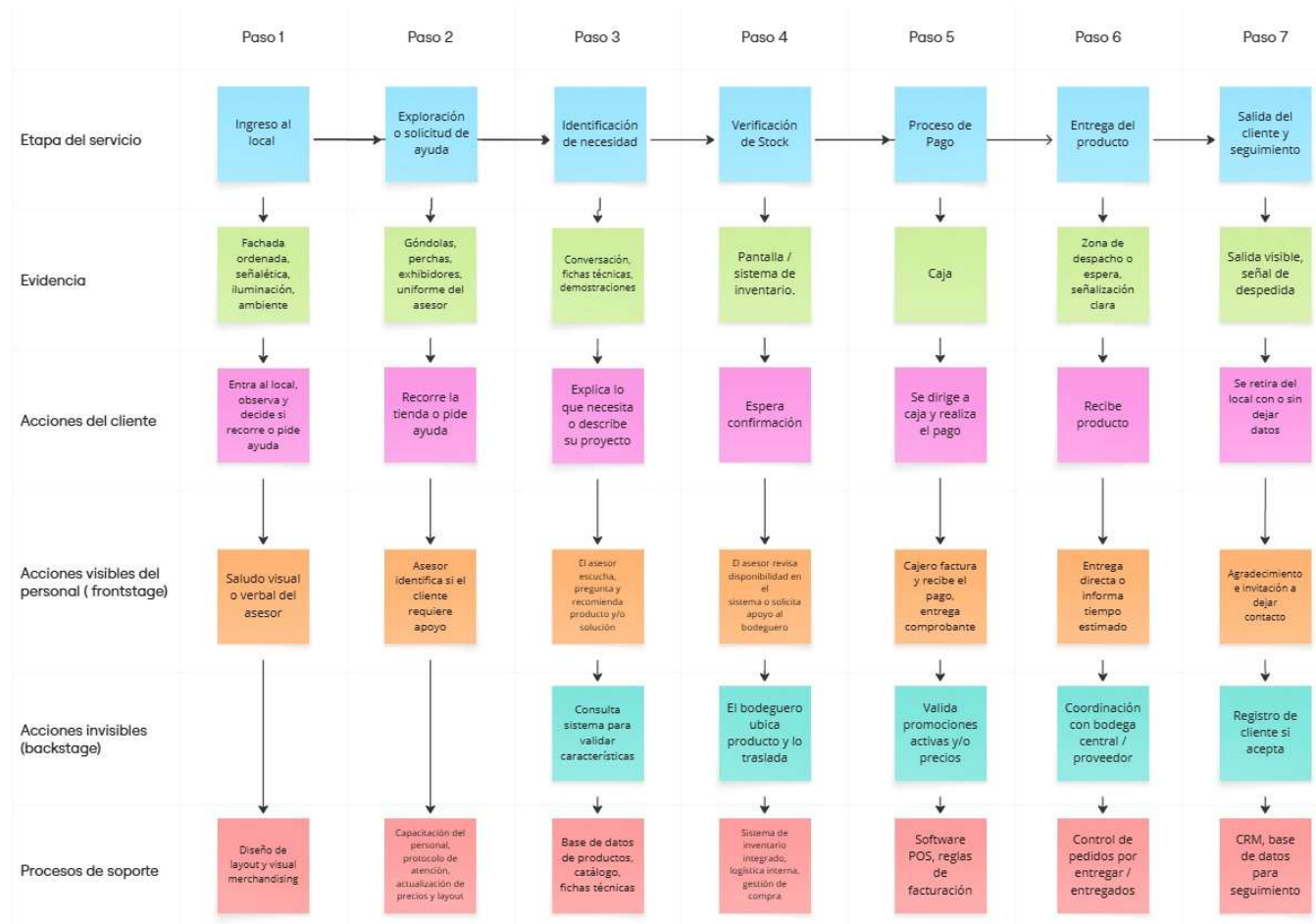
No

No es importante para mí

14. ¿Qué otros servicios te gustaría que ofrezca una ferretería cercana?

Respuesta abierta (desarrollo de respuesta que no debe necesariamente coincidir con otra)

Anexo 3: Diagrama de Flujo del servicio



Anexo 4: Levantamiento de precios de competencia

Categoría	Descripción	Marca	Unidad	Costo	Precio Kiwy	Precio Ferretería Monje	Precio Min	Mg / Precio Mín
Herramientas Eléctricas	Taladro 1/2 710W	Dwalt	u	\$64.14	\$81.36	\$77.00	\$77.00	17%
Herramientas Eléctricas	Taladro 1/2 650W	Trupper	u	\$40.41	\$53.38	\$51.00	\$51.00	21%
Herramientas Eléctricas	Taladro 1/2 550w	Pretul	u	\$30.29	\$36.94	\$36.50	\$36.50	17%
Herramientas Manuales	Flexómetro 5mts	Stanley	u	\$2.17	\$2.45	\$3.50	\$2.45	11%
Herramientas Manuales	Flexómetro 5mts	Trupper	u	\$2.85	\$4.77	\$4.00	\$4.00	29%
Material Eléctrico	Cable Flexible No. 10	Electrocable	rollo	\$79.27	\$122.44	\$90.00	\$90.00	12%
Material Eléctrico	Cable Flexible No. 12	Megatron	rollo	\$37.73	\$45.00	\$47.00	\$45.00	16%
Material Eléctrico	Cable Flexible No. 14	Megatron	rollo	\$25.42	\$38.00	\$35.00	\$35.00	27%
Material Eléctrico	Toma corriente	Eaton	u	\$0.69	\$1.39	\$1.25	\$1.25	45%
Material Eléctrico	Toma corriente	Evlite	u	\$0.93	\$1.80	\$2.00	\$1.80	48%
Material Eléctrico	Toma corriente	Ticino	u	\$1.55	\$3.76	\$2.25	\$2.25	31%
Material Eléctrico	Tubo Conduit 1/2	Plastidor	u	\$0.64	\$0.85	\$1.00	\$0.85	24%
Material Eléctrico	Tubo Conduit 3/4	Plastidor	u	\$1.10	\$1.30	\$1.50	\$1.30	15%
Plomería	Tubo desagüe 2"	Plastidor	u	\$2.12	\$3.49	\$4.00	\$3.49	39%
Plomería	Tubo desagüe 3"	Plastidor	u	\$5.25	\$6.75	\$8.00	\$6.75	22%
Plomería	Tubo desagüe 4"	Plastidor	u	\$7.20	\$9.22	\$10.50	\$9.22	22%
Plomería	Codo 2"	Econexium	u	\$0.28	\$0.85	\$0.60	\$0.60	53%
Plomería	Codo 3"	Econexium	u	\$0.66	\$1.60	\$1.00	\$1.00	34%
Plomería	Codo 4"	Econexium	u	\$1.68	\$2.30	\$2.30	\$2.30	27%
Baños	Llave jardín 1/2	Edesa	u	\$4.70	\$5.10	\$6.50	\$5.10	8%
Baños	Llave Lavabo plástica	Edesa	u	\$5.54	\$6.80	\$7.60	\$6.80	19%
Baños	Llave fregadero cuello alto	FV	u	\$31.47	\$36.90	\$38.50	\$36.90	15%

Nota: Elaborado por el autor

Anexo 5: Inversión en equipamiento

EQUIPOS DE COMPUTO

No.	Descripción	Unidad	QTD	Valor Unit.	Valor Total	Vida útil
1	Sistema de Facturación	u	1	\$706.60	\$706.60	5 años
2	Computadoras POS	u	2	\$899.99	\$1,799.98	3 años
3	Caja de dinero registradora	u	2	\$44.99	\$89.98	10 años
4	Impresora POS	u	2	\$153.99	\$307.98	5 años
5	Lector de códigos de barra	u	2	\$69.99	\$139.98	5 años
6	Computadora Laptop	u	1	\$550.00	\$550.00	3 años
7	Impresora Etiquetas Zebra	u	1	\$304.00	\$304.00	5 años
9	Biométrico	u	1	\$152.99	\$152.99	5 años
10	Licencia Microsoft 365	u	1	\$102.99	\$102.99	5 años
INVERSIÓN TOTAL EN EQUIPOS DE COMPUTO					\$4,154.50	

EQUIPOS DE SEGURIDAD

No.	Descripción	Unidad	Cant.	Precio Unit	Precio total	Vida útil
1	Sistema de video	Glob.	1	\$853.00	\$853.00	10 años
2	Sistema de alarma, robo e incendio	Glob.	1	\$932.25	\$932.25	10 años
3	Caja fuerte	u	1	\$175.00	\$175.00	10 años
4	Extintores	u	2	\$70.00	\$140.00	5 años
INVERSIÓN EN EQUIPOS DE SEGURIDAD					\$2,100.25	

MOBILIARIO/ CLIMATIZACIÓN

No.	Descripción	Unidad	Cant.	Precio Unit	Precio total	Vida útil
1	Sillas ergonómica giratoria	u	3	\$165.00	\$495.00	10 años
2	Dispensador de agua	u	1	\$190.00	\$190.00	10 años
3	Aires Acondicionados	u	1	\$1,050.00	\$1,050.00	10 años
4	Mostrador	u	1	\$500.00	\$500.00	10 años
5	Góndolas de pared	u	12	\$190.00	\$2,280.00	10 años
6	Góndolas dobles	u	21	\$265.00	\$5,565.00	10 años
7	Góndolas cabecera	u	6	\$160.00	\$960.00	10 años
8	Perchas	u	12	\$110.00	\$1,320.00	10 años
9	Báscula	u	1	\$50.00	\$50.00	10 años
INVERSIÓN EN MOBILIARIO / SUMINISTROS / CLIMATIZAC					\$12,410.00	

LETREROS Y BRANDING

No.	Descripción	Unidad	Cant.	Precio Unit	Precio total	Vida útil
1	Rotulación exterior	u	1	\$800.00	\$800.00	10 años
2	Gigantografías interiores	Glob.	1	\$400.00	\$400.00	10 años
INVERSIÓN EN LETREROS Y BRANDING					\$1,200.00	

Nota: Elaborado por el autor

Anexo 6: Gastos operativos

Gasto	Cuenta	Subcuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativo	Servicios Públicos	Energía eléctrica	\$1,200.00	\$4,944.00	\$5,092.32	\$5,245.09	\$5,402.44
		Agua	\$60.00	\$247.20	\$254.62	\$262.25	\$270.12
	Servicios de terceros	Internet	\$396.00	\$1,631.52	\$1,680.47	\$1,730.88	\$1,782.81
		Arriendo	\$21,600.00	\$88,992.00	\$91,661.76	\$94,411.61	\$97,243.96
		Fletes Distribución / Logística	\$1,800.00	\$7,416.00	\$7,638.48	\$7,867.63	\$8,103.66
	Seguros		\$300.00	\$1,236.00	\$3,000.00	\$3,600.00	\$4,200.00
	Impuesto y Contribución	Patente Municipal	\$372.00	\$1,532.64	\$3,831.60	\$4,464.00	\$5,208.00
		Servicios, Tasas y trámites	\$240.00	\$988.80	\$2,400.00	\$2,880.00	\$3,360.00
		Impto. Municipal 1.5 x mil	\$240.00	\$988.80	\$2,400.00	\$2,880.00	\$3,360.00
		Permiso de publicidad (letrero)	\$300.00	\$1,236.00	\$3,000.00	\$3,600.00	\$4,200.00
	Suministros y Materiales	Papelería y útiles de oficina	\$240.00	\$247.20	\$254.62	\$262.25	\$270.12
		Útiles de aseo y limpieza	\$312.00	\$321.36	\$331.00	\$340.93	\$351.16
	Mantenimiento	Mantenimiento Edificios	\$360.00	\$370.80	\$381.92	\$393.38	\$405.18
		Mantenimiento Muebles y enseres	\$240.00	\$247.20	\$254.62	\$262.25	\$270.12
Total Gasto Administrativo			\$27,660.00	\$110,399.52	\$122,181.40	\$128,200.29	\$134,427.58
Mercadeo	Medios Masivos		\$500.44	\$2,001.76	\$4,170.33	\$5,004.40	\$5,838.47
	Material POP		\$3,503.07	\$14,012.31	\$29,192.33	\$35,030.79	\$40,869.25
	Material Promocional		\$500.44	\$2,001.76	\$4,170.33	\$5,004.40	\$5,838.47
	Material Impreso		\$500.44	\$2,001.76	\$4,170.33	\$5,004.40	\$5,838.47
	Muestras clientes		\$2,502.19	\$10,008.80	\$20,851.66	\$25,021.99	\$29,192.33
	Fidelización		\$2,502.19	\$10,008.80	\$20,851.66	\$25,021.99	\$29,192.33
Total Gasto de Mercadeo			\$10,008.77	\$40,035.19	\$83,406.64	\$100,087.97	\$116,769.32

Nota: Elaborado por el autor

Anexo 7: Gastos operativos

Gasto	Cuenta	Subcuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	Nómina	Sueldo Básico	\$60,360.00	\$149,040.00	\$259,200.00	\$295,920.00	\$332,640.00
		Horas Extras	\$5,096.29	\$20,385.17	\$50,962.92	\$61,155.51	\$71,348.09
		Remuneración Variable	\$6,672.53	\$26,690.13	\$66,725.33	\$80,070.39	\$93,415.46
	Beneficios Sociales	Aporte Patronal IESS	\$8,610.60	\$24,139.80	\$47,705.41	\$55,560.61	\$63,415.81
		Décimo Tercer Sueldo	\$6,432.85	\$18,034.49	\$35,640.00	\$41,508.51	\$47,377.01
		Décimo Cuarto Sueldo	\$1,879.25	\$7,986.80	\$16,443.42	\$19,262.29	\$22,081.16
		Vacaciones	\$6,432.85	\$18,034.49	\$35,640.00	\$41,508.51	\$47,377.01
		Fondo de reserva	\$6,432.85	\$18,034.49	\$35,640.00	\$41,508.51	\$47,377.01
		Curso de capacitación y entrenamiento	\$804.00	\$828.12	\$852.96	\$878.55	\$904.91
		Uniformes	\$135.00	\$540.00	\$1,350.00	\$1,620.00	\$1,890.00
	Total Gasto de Personal		\$102,856.23	\$283,713.49	\$550,160.04	\$638,992.87	\$727,826.46

Nota: Elaborado por el autor