



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa.
Administración de Empresas**

TEMA:

Diseño de estrategias de crecimiento para la empresa Construmarmol

AUTOR (ES):

Rodas Farias, Israel Ismael

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

TUTOR:

Ing. Moreira García Juan Arturo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

03 de septiembre de 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Rodas Farias, Israel Ismael**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTOR

f. _____

Ing. Moreira García Juan Arturo, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rodas Farias, Israel Ismael**

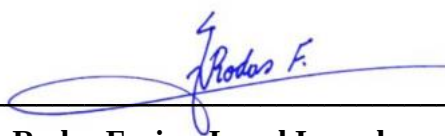
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de estrategias de crecimiento para la empresa Construmarmol** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2026

AUTOR

f. 
Rodas Farias, Israel Ismael



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodas Farias, Israel Ismael**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de estrategias de crecimiento para la empresa Construmarmol**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2026

AUTOR

f. 
Rodas Farias, Israel Ismael



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas
REPORTE COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Israel.Rodas

ID : bbcc1cfb71ef8774a61184b41f22e94d281be00a



4%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Israel.Rodas.txt
Tamaño del archivo original : 8,22 MB
Número de palabras : 21.440

Depositante : Juan Arturo Moreira García
Fecha de depósito : 21 de agosto de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 21 de agosto de 2026

TUTOR

f. 

Ing. Moreira García Juan Arturo, Mgs.

ESTUDIANTE

f. 

Rodas Farías, Israel Ismael

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a Jesucristo, y su Espíritu Santo que han bendecido mi vida más allá de lo que puedo imaginar, han depositado en mí la gracia y el amor a través del cual he sido ayudado y apoyado en cada paso por mi hermosa familia, agradezco infinitamente a mi padre Giovanni quien me ayudó a deslumbrar que carrera seguir, a mi madre Vicentita quien ha sido y es un pilar fundamental en cada etapa y día de mi vida, a Belén mi hermana y amiga quien creyó en mí y financió la mayor parte de mi carrera, a Kareem y Geovanny mis hermanos mayores quienes crearon pilares de logro en mi mente y quienes han sido mis segundos padres. A mi amada Bianca que ha sido mi apoyo emocional en todo este trayecto. Agradezco también a mis amigos y compañeros de todos los ciclos y materias que tuve, quienes fueron valiosas personas que formaron parte de esta gran aventura, y quienes en muchas ocasiones fueron de apoyo fundamental para pasar mis materias.

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios quien en su infinita Gracia me permitió a través de muchas formas y caminos siempre volver a continuar y terminar mi carrera universitaria



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. David Coello Cazar, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Correa Macías Verónica Janet, Mgs.

OPONENTE

Tabla de Contenido

Introducción	2
Capítulo I: El Problema	4
Antecedentes del problema	4
Planteamiento del problema	5
Justificación.....	6
Formulación del Problema	7
Indicadores:	7
Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	8
Limitaciones y Delimitaciones.....	8
Limitaciones del Trabajo	8
Delimitación del Tema	8
Delimitación temporal	8
Delimitación geográfica	8
Delimitación conceptual	8
Delimitación teórica	9
Capítulo II: Fundamentación Teórica	9
Marco teórico	9
Teoría de la ventaja competitiva.....	9
Teoría del escalamiento en MYPES.....	9
Teoría del comportamiento del consumidor	10
Marco conceptual	10
Estrategias de crecimiento empresarial	10
Crecimiento comercial.....	11
MYPES	11
Competitividad empresarial.....	12
Marketing estratégico	12
Posicionamiento.....	13

<i>Análisis FODA</i>	13
<i>Matriz de Ansoff</i>	14
<i>Análisis PEST</i>	15
<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	15
<i>Ventaja competitiva</i>	16
<i>Marketing Mix (4Ps)</i>	17
<i>Sector de los acabados de construcción</i>	17
<i>Desarrollo empresarial</i>	18
<i>Crecimiento económico sostenible</i>	18
Marco referencial	19
Marco Legal	20
<i>Normativa mercantil y societaria</i>	20
<i>Normativa tributaria y financiera</i>	21
<i>Normativa laboral y de seguridad social</i>	21
<i>Normativa comercial y de competencia</i>	21
Capítulo III: Análisis situacional de la empresa	23
Identificación y Caracterización de la Empresa.....	23
Filosofía Estratégica Organizacional	24
<i>Valores corporativos:</i>	24
Estructura Orgánica y Distribución Funcional.....	25
Arquitectura de la Cadena de Suministro.....	27
Diagnóstico del Entorno Macro (Análisis PEST)	28
Análisis de la Dinámica Competitiva (Cinco Fuerzas de Porter)	29
Benchmark de Competencia Directa.....	30
Diagnóstico del Marketing Mix (4Ps).....	31
Definición de Rutas de Crecimiento (Matriz de Ansoff)	32
Matriz FODA	33
Capítulo IV: Metodología De La Investigación	34
Método de investigación	34

Enfoque de investigación	34
Alcance de la investigación.....	35
Diseño de investigación	35
Tipo de estudio.....	35
Objetivo de la investigación de mercado	36
Población.....	36
Muestra.....	36
<i>Desarrollo del cálculo:</i>	37
Muestreo.....	37
Instrumentos de investigación.....	38
Herramientas para procesar información primaria y secundaria.....	38
Resultados de las Encuestas	38
<i>Preguntas y respuestas de las encuestas</i>	39
<i>Experiencia con Construmarmol</i>	45
Resultados del Estudio de Mercado	48
Entrevistas semiestructuradas	51
<i>Entrevista 1</i>	51
<i>Entrevista 2</i>	54
<i>Entrevista 2</i>	56
Capítulo V: Propuesta De Estrategias Comerciales.....	59
Introducción	59
Selección de la Ruta de Crecimiento (Matriz de Ansoff)	59
Estrategias Comerciales Propuestas.....	61
FODA Cruzado	61
Programa de Estrategias Comerciales para el Crecimiento de Construmarmol ...	62
Estrategia 1: Programa de Aliados Profesionales Construmarmol	62
<i>Estructura de la Estrategia</i>	63
<i>Componentes estratégicos</i>	63

<i>Público objetivo</i>	64
<i>Propuesta de valor</i>	65
<i>Beneficios del programa</i>	69
<i>Proceso de implementación</i>	70
<i>Presupuesto de implementación de la estrategia 1.....</i>	72
<i>Escenario financiero.....</i>	72
 Estrategia 2: Gestión y conversión de oportunidades comerciales mediante CRM	75
<i>Objetivo de la estrategia:.....</i>	75
<i>Diseño del proceso comercial en el CRM.....</i>	75
<i>Protocolo de seguimiento y recuperación</i>	77
<i>Implementación y responsables</i>	78
<i>Presupuesto de implementación</i>	78
<i>Escenario financiero y ROI estimado</i>	79
<i>Fórmula del KPI del CRM.....</i>	80
 Estrategia 3: Captación Digital Segmentada en Zonas de Crecimiento.....	81
<i>Tácticas de ejecución</i>	82
<i>Parámetros operativos.....</i>	83
<i>Campañas propuestas.....</i>	83
<i>Presupuesto de implementación</i>	86
<i>Escenario financiero y ROI objetivo.....</i>	86
 Marketing Mix complementario de las estrategias propuestas	87
 Propuesta de Mejora de la identidad visual corporativa	89
 Conclusiones.....	91
 Recomendaciones	92
 Referencias.....	93

Índice de Tablas

Tabla 1 Evolución de ventas totales de Construmarmol (2020-2025)	22
Tabla 2 Estructura organizacional y funciones operativas de Construmarmol	26
Tabla 3 Análisis comparativo de segmentos de competencia directa.....	30
Tabla 4 Matriz FODA institucional de Construmarmol	33
Tabla 5 Parámetros para el cálculo de la muestra.....	37
Tabla 6 Perfil de los Encuestados	38
Tabla 7 Resultados cuantitativos del diagnóstico de mercado	48
Tabla 8 Entrevista 1. Perfil de la entrevistada	51
Tabla 9 Entrevista 1. Preguntas y respuestas.....	52
Tabla 10 Entrevista 2. Perfil de la entrevistada	54
Tabla 11 Entrevista 2. Preguntas y respuestas.....	54
Tabla 12 Entrevista 3. Perfil de la entrevistada	56
Tabla 13 Entrevista 3. Preguntas y respuestas.....	57
Tabla 14 Evaluación de la Matriz de Ansoff para Construmarmol	60
Tabla 15 Estructura de la Estrategia 1: Programa de referidos y alianzas.....	63
Tabla 16 Componentes estratégicos propuesta 1.....	63
Tabla 17 Segmentación de clientes y propuesta de valor de Construmarmol	64
Tabla 18 Etapas del ciclo de la propuesta de valor del Programa de Aliados Profesionales de Construmarmol.....	65
Tabla 19 Programa de Beneficios Construmarmol.....	69
Tabla 20 Proceso de implementación del programa de Construmarmol.....	70
Tabla 21 Presupuesto de implementación del programa de Aliados.....	72
Tabla 22 Análisis de ROI del programa de Aliados estratégicos	73
Tabla 23 Etapas del proceso comercial	76
Tabla 24 Protocolo de seguimiento	77
Tabla 25 Presupuesto CRM	79
Tabla 26 ROI de CRM.....	80
Tabla 27 Tácticas de ejecución para la Estrategia 3	82
Tabla 28 Parámetros operativos de la Estrategia 3	83
Tabla 29 Campañas propuestas	83
Tabla 30 Presupuesto de implementación estrategia 3	86
Tabla 31 Escenario financiero y ROI objetivo	86

Índice de Figuras

Figura 1 Logotipo de Construmarmol	4
Figura 2 Diagrama de Ishikawa sobre las posibles causas del problema identificado	6
Figura 3 Uniforme de los Colaboradores de Construmarmol	25
Figura 4 ¿Cuál es su rango de edad?	39
Figura 5 ¿Cuál es su género?	40
Figura 6 Estado civil.....	40
Figura 7 ¿Cuenta actualmente con vivienda propia?	40
Figura 8 ¿En qué sector de Guayaquil reside?	41
Figura 9 ¿Cuál es su ocupación actual?	41
Figura 10 ¿Actualmente se encuentra construyendo, remodelando o planificando remodelar algún espacio?	41
Figura 11 ¿Qué tipo de productos de acabados para la construcción ha comprado o compraría? (Puede seleccionar máximo 3 opciones)	42
Figura 12 ¿Dónde suele comprar o dónde compraría productos de acabados para la construcción?	42
Figura 13 ¿Para qué tipo de proyecto compra o compraría acabados para la construcción? (Puede seleccionar máximo 3 opciones)	42
Figura 14 ¿Qué factores influyen más en su decisión al elegir una empresa de acabados para la construcción? (Puede seleccionar máximo 3 opciones)	43
Figura 15 ¿En qué espacios o proyectos utilizaría este tipo de productos de acabados para la construcción? (Puede seleccionar máximo 3 opciones)	43
Figura 16 ¿Con qué frecuencia realiza o realizaría compras de acabados para la construcción?	43
Figura 17 ¿Cuál es el rango aproximado que suele invertir o invertiría en acabados para la construcción?	44
Figura 18 ¿Qué factores considera más importantes al momento de elegir una empresa de acabados para la construcción? (Puede seleccionar máximo 3 opciones)	44
Figura 19 Experiencia de compra. Marque la opción que mejor refleje su opinión sobre las siguientes afirmaciones:	44
Figura 20 Valor percibido Marque la opción que mejor refleje su opinión sobre las siguientes afirmaciones:	45

Figura 21 Intención de compra Marque la opción que mejor refleje su opinión sobre las siguientes afirmaciones:	45
Figura 22 ¿Conoce la empresa Construmarmol?.....	45
Figura 23 ¿Ha comprado alguna vez en Construmarmol?	46
Figura 24 ¿Cómo conoció Construmarmol? (Puede seleccionar máximo 3 opciones). 46	
Figura 25 ¿Qué producto adquirió en Construmarmol? (Puede seleccionar máximo 3 opciones).....	46
Figura 26 ¿Con qué frecuencia visita Construmarmol?	47
Figura 27 ¿Cuál es el rango aproximado que ha invertido en Construmarmol?	47
Figura 28 Experiencia de compra. Seleccione su nivel de satisfacción respecto a los siguientes factores:	47
Figura 29 ¿Recomendaría Construmarmol a otras personas?	48
Figura 30 Porcentaje de conocimiento de la marca Construmarmol.....	49
Figura 31 Factores más determinantes en la decisión de compra	50
Figura 32 Sector de residencia de los encuestados.....	51
Figura 33 Propuesta de entregables del Programa de Aliados Profesionales Construmarmol	68
Figura 34 Propuesta visual de evento de Networking Construmarmol - Render del Nuevo Showroom Villa Club	69
Figura 35 Cronograma de implementación estrategia 1.....	74
Figura 36 Flujo de proceso comercial	77
Figura 37 Panel de gestión de embudo de ventas en HubSpot CRM.....	78
Figura 38 Cronograma de implementación del CRM	81
Figura 39 Propuesta Visual. Carrusel campaña Visita cada uno de nuestros showrooms	84
Figura 40 Propuesta Visual. Carrusel campaña Construye tu proyecto con Construmarmol	85
Figura 41 Propuesta de Embudo de Ventas. Estrategia 3.....	85
Figura 42 Marketing Mix. Producto.....	87
Figura 43 Marketing Mix. Precio	88
Figura 44 Marketing Mix. Plaza.....	88
Figura 45 Marketing Mix. Promoción.....	89
Figura 46 Propuesta. Nuevos Uniformes Corporativos Construmarmol	90

Resumen

El siguiente proyecto de investigación se realizó con el objetivo general de analizar la situación actual de la empresa Construmarmol y poder diseñar estrategias comerciales que permitan un crecimiento empresarial sostenible en el tiempo. La metodología que se usó en la investigación fue el método deductivo, con un enfoque mixto, cuyo alcance fue exploratorio y descriptivo con un diseño no experimental de tipo transversal. Se implementó una encuesta para la recolección de los datos primarios, encuestando a 394 personas del cantón Guayaquil, y se complementó con entrevistas semiestructuradas al personal de la empresa y a su vez también se implementó la observación directa en los puntos de venta. Se realizó un diagnóstico a la empresa mediante herramientas como el análisis FODA, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PEST, evidenciando como resultado que Construmarmol no tiene problemas de calidad en sus productos, tampoco de precios ni satisfacción al cliente, sino de alcance comercial con datos que revelan que un 73,4% del mercado objetivo no reconoce a la marca y solo el 4,6% ha comprado en la empresa, a pesar de que el 72,2% de sus clientes actuales la recomendaría. Con los estos hallazgos encontrados se proponen cuatro estrategias orientadas a la penetración y el desarrollo de mercado, priorizando la promoción digital segmentada, un programa de referidos, un fortalecimiento en el argumento de precio y garantía, la implementación de un CRM. Finalmente, el análisis de costo y beneficio confirmó que las propuestas son viables financieramente con un retorno sobre la inversión positivo en los tres escenarios evaluados.

Palabras Claves: *estrategia, captación, fidelización, MYPES, acabados de construcción, innovación.*

Abstract

The following research was carried out with the general objective of analyzing the current situation of the company Construmarmol and designing commercial strategies that would enable sustainable business growth over time. The methodology used in the research was the deductive method, with a mixed approach, whose scope was exploratory and descriptive, using a non-experimental, cross-sectional design. A survey was implemented to collect primary data, surveying 394 people from the canton of Guayaquil, and this was complemented with semi-structured interviews with company staff, as well as direct observation at the points of sale. A diagnosis of the company was carried out using tools such as SWOT analysis, Porter's Five Forces, and PEST analysis, revealing that Construmarmol does not have problems with product quality, pricing, or customer satisfaction, but rather with commercial reach, with data showing that 73.4% of the target market does not recognize the brand and only 4.6% have made a purchase from the company, despite the fact that 72.2% of its current customers would recommend it. Based on these findings, four strategies are proposed aimed at market penetration and development, prioritizing segmented digital promotion, a referral program, strengthening the price and warranty value proposition, and the implementation of a CRM system. Finally, the cost-benefit analysis confirmed that the proposals are financially viable, with a positive return on investment in all three scenarios evaluated.

Key Words: *strategy, acquisition, loyalty, MYPES, construction finishes, innovation.*

Introducción

En Ecuador el sector de los acabados de construcción ha tenido cambios y transformaciones significativas a lo largo de la última década, impulsando crecimientos urbanos, inmobiliarios y comerciales en zonas estratégicas del Guayas. La construcción del Puente de la Unidad Nacional fue un catalizador de la expansión inmobiliaria al conectar Guayaquil con el cantón Samborondón, extendiendo el desarrollo urbano hacia territorios periféricos que en aquella época tenían uso agrícola, proceso que en los últimos años se ha incrementado, consolidando al sector de Samborondón y Daule como uno de los fenómenos urbanos más relevantes del Ecuador (Chávez Franco et al., 2025).

La revista de Urbanismo de la Universidad de Chile realizó un estudio en el que documenta la masificación de urbanizaciones privadas en Ecuador, donde La Aurora (Cantón Daule) y La puntilla (cantón Samborondón) han tenido la mayor producción inmobiliaria del país de las últimas décadas llegando a contabilizarse más de 229 urbanizaciones cerradas (Pérez de Murzi & Orejuela, 2023). Dicho crecimiento habitacional ha generado de manera directa un exponencial crecimiento en la demanda de materiales de acabados de construcción.

En lo referente al desempeño económico en el sector de la construcción, las cifras del Banco Central del Ecuador reflejan un crecimiento positivo donde las reservas de viviendas aumentaron un 15,3% entre enero y agosto del 2025, teniendo un crecimiento interanual del 6,7% en el segundo trimestre del 2025 tomando en consideración dentro esta variable al sector privado y público. A nivel de comercio este sector representa una participación relevante en el PIB nacional, equivalente \$34.466,24 millones, con una participación 6,19% en el 2023 dentro del PIB según datos de la Corporación Financiera Nacional. Como dato relevante en el 2022 la Superintendencia de Compañías dio a conocer que existían un total de 18.003 empresas que se dedican a las actividades de ventas de materiales y suministros de construcción, de las cuales 93% son MIPYMES (Corporación Financiera Nacional, 2024). Según el Censo de Población y Vivienda del año 2022 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, Daule tuvo un incremento exponencial de habitantes pasando de 100.000 personas en el 2010 a 222.446 personas en el 2022 representando un crecimiento del 85,8% (INEC, 2023).

En el escenario antes descrito se encuentra Construmarmol, una empresa que a pesar de su trayectoria actualmente tiene el desafío de fortalecer su participación y posicionamiento comercial frente a su competencia, que es cada vez más agresiva en precios y variedad de productos. Por el motivo expuesto, la presente investigación tiene

como objetivo diseñar estrategias de crecimiento comercial para Construmarmol, analizando variables internas y externas que le permitan mejorar su gestión comercial, la fidelización de clientes y aumentar sus ingresos a través de las estrategias a implementar. Para lograr dicho propósito, la investigación estará estructurada en cuatro capítulos. El primer capítulo desarrolla los antecedentes, un marco teórico y conceptual buscando abordar las teoría y metodologías que pueden ser aplicadas en la problemática de Construmarmol. El segundo capítulo expone la metodología aplicada, el enfoque, diseño, alcance, junto con los instrumentos que se utilizaron para recolectar y analizar la información. El tercer capítulo presenta un diagnóstico de la empresa, a través de un análisis de los factores internos y externos, junto con los resultados obtenidos de aplicar los instrumentos de recolección de datos e identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de esta. Finalmente, el cuarto capítulo presenta cada una de las estrategias comerciales propuestas en base a los hallazgos derivados de la investigación, cada propuesta está orientada a fortalecer y mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado, e incrementar la captación y fidelización de clientes, con el propósito de crear un crecimiento sostenible en la participación de Construmarmol dentro del sector de los acabados de construcción.

Capítulo I: El Problema

Antecedentes del problema

En este escenario, se encuentra Construmarmol constituida formalmente el 6 de agosto del año 2009, pero con más de tres décadas acumuladas de experiencia dentro del sector por parte de sus fundadores. Su portafolio de productos abarca la venta de piedras naturales, piedras sintéticas y productos complementarios como herramientas especializadas y elementos de cuidado de materiales. La empresa actualmente cuenta con dos puntos de venta, Guayaquil y Milagro, atendiendo a 55% de clientes finales, identificados como los dueños de las casas o proyectos; 25% maestros de obra; 15% arquitectos y 5% constructoras.

A pesar de tener una sólida trayectoria en el mercado, Construmarmol actualmente presenta limitaciones estratégicas que limitan su crecimiento. En la actualidad no dispone de un plan estratégico comercial, carece de la suficiente fuerza de venta externa y no ha aplicado hasta el momento un sistema estructurado para captación y seguimiento de clientes.

Figura 1

Logotipo de Construmarmol



Nota. Tomado de Logotipo de Construmarmol [Logotipo], por Construmarmol, s. f. (<https://construmarmol.com/>). Copyright s. f. por Construmarmol.

En la actualidad el entorno nacional de los acabados de construcción presenta una competencia creciente, con competidores que traen nuevos productos de menor calidad a

menores precios lo cual distorsiona la percepción del precio de los productos por parte de los clientes. Construmarmol enfrenta la necesidad de diseñar estrategias comerciales para lograr un crecimiento sostenible que le permitan aumentar las ventas y su participación dentro del mercado de acabados de construcción.

Planteamiento del problema

Construmarmol es una empresa ecuatoriana fundada en el 2009, su giro de negocio consiste en la importación, fabricación y comercialización de piedras naturales y sintéticas para proyectos residenciales y comerciales. Actualmente cuenta con dos establecimientos de ventas y oficinas en Guayaquil y Milagro. Su portafolio de productos abarca granitos, mármoles, cuarcitas, porcelanatos, piedras sinterizadas, piedras decorativas de fachada, piedras de jardín y productos complementarios como discos de corte, brocas y resinas. Desde sus inicios Construmarmol ha desarrollado una sólida reputación dentro de su mercado, a través de un excelente servicio y productos de alta calidad y duración en el tiempo.

En los últimos tres años la empresa ha presentado un estancamiento económico en sus ventas debido a no tener plan estratégico comercial definido por metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo, a esto se añade una falta de visibilidad de la información para la toma de decisiones, sumado a una limitada presencia digital dentro de las redes sociales y a un insuficiente seguimiento a los clientes y mejoras en los procesos de captación. Las debilidades de Construmarmol han sido aún más notorias ante la creciente competencia de empresas que presentan sólidas estrategias y alianzas comerciales. Como consecuencia la empresa presenta un reducido crecimiento en las ventas y a una rentabilidad decreciente a través del tiempo.

En la actualidad el mercado y la competencia son más exigentes y especializados, por lo tanto, es imperativo para Construmarmol diseñar estrategias comerciales y analizar la forma de reinventarse dentro de un entorno de alta competitividad y desarrollo.

Figura 2

Diagrama de Ishikawa sobre las posibles causas del problema identificado



Justificación

La presente investigación resulta relevante porque aborda una problemática real presente en una empresa del sector de los acabados de construcción. En un entorno donde la construcción es un sector creciente dentro de la economía nacional debido al desarrollo demográfico, es fundamental que las empresas dentro del sector, como Construmarmol, adopten modernas estrategias comerciales de crecimiento ya que forman parte del desarrollo productivo del país.

Esta tesis cobra relevancia debido a que propone soluciones prácticas aplicadas a una problemática que afecta a micro y pequeñas empresas (MYPES) dedicadas al sector de los acabados de construcción. Diseñar estrategias de crecimiento comercial para Construmarmol busca optimizar el volumen de ventas, estructurar de una mejor manera sus metas mensuales y definir un plan sostenible y viable que le permita alcanzar un desarrollo empresarial. Los beneficiarios directos del presente trabajo son los accionistas, colaboradores y clientes de la empresa. De forma indirecta, la investigación también aportará valor para empresas que se encuentren en el ecosistema de la construcción, al mejorar la oferta del sector y promoviendo prácticas empresariales más competitivas en el contexto actual del país.

La investigación adquiere importancia porque fortalece la gestión comercial dentro de la categoría MYPES del sector de acabados de construcción en Ecuador,

fomentando la creación de plazas de empleo, impulsando la innovación empresarial, la inversión privada y la competitividad productiva. Estos aspectos se alinean con el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 "Ecuador No Se Detiene", el cual busca, dentro de su Eje Económico, Productivo y Empleo, impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas sostenibles, inclusivas y equitativas (Objetivo 4), así como fortalecer la producción y la inversión extranjera en los sectores clave de la economía con innovación tecnológica y prácticas sostenibles (Objetivo 5) (Universidad Nacional de Chimborazo, 2025).

La presente investigación entonces se da bajo la línea investigativa de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, en la categoría de Organización y Dirección de Empresas, la cual forma parte de la sub línea de Dirección Comercial y Estrategia Empresarial. El estudio aporta un valor metodológico al utilizar conceptos y herramientas importantes como son el FODA, la matriz de Ansoff y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para así crear estrategias de crecimiento que se puedan replicar.

Formulación del Problema

¿Cuál es la situación actual de Construmarmol en 2026 y qué estrategias podría implementar esta empresa para lograr un crecimiento comercial que sea aplicable en el corto y mediano plazo?

Indicadores:

Analizar la variación porcentual en las ventas anuales, con un análisis por semestres.

Porcentaje de encuestados que reconocen la marca Construmarmol dentro del mercado objetivo

Factores de decisión de compra más valorados por el mercado objetivo en el sector de acabados de construcción.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la situación actual de la empresa Construmarmol S.A con el fin de diseñar estrategias comerciales que permitan un crecimiento empresarial sostenible en el tiempo.

Objetivos específicos

Describir el marco teórico, conceptual, legal y metodológico aplicado a pequeñas y medianas empresas del sector de acabados de construcción con un enfoque en las estrategias comerciales de crecimiento empresarial.

Analizar la situación actual de Construmarmol, con respecto a su entorno competitivo y desempeño comercial.

Proponer estrategias que permitan lograr crecimiento comercial que sea viable y aplicable en el corto y mediano plazo, mejorando la competitividad de Construmarmol en el mercado ecuatoriano.

Limitaciones y Delimitaciones

Limitaciones del Trabajo

Dentro de las principales limitaciones del presente trabajo se encuentran el corto periodo de tiempo para el desarrollo de la investigación, que abarca desde las primeras semanas de mayo 2026 hasta las primeras semanas de agosto 2026, lo cual impide analizar el funcionamiento real de las estrategias comerciales plantadas en el presente trabajo de tesis dentro de un periodo de tiempo que permita establecer un porcentaje de efectividad.

Delimitación del Tema

La delimitación del presente tema de estudio permite establecer un enfoque claro y preciso acorde con la realidad de Construmarmol, empresa dedicada a la comercialización de materiales usados en los acabados de construcción.

Delimitación temporal

Este trabajo cumple con un tiempo de investigación entre mayo de 2026 y las primeras semanas de agosto de 2026 en lo referente a la recopilación de encuestas, y con respecto a la data de ventas los períodos que abarcan desde 2022 al 2025.

Delimitación geográfica

La presente investigación se limita a la ciudad Guayaquil con anexos complementarios de la sucursal de Milagro.

Delimitación conceptual

Este trabajo se centra en el diseño de estrategias de crecimiento comercial, abarcando temas de marketing estratégico, posicionamiento, competitividad y gestión de

ventas. Excluyendo dentro los temas de estudio a los procesos técnicos de producción, logística o finanzas.

Delimitación teórica

Se sustenta en modelos y teorías administrativas analizadas en la carrera de administración de empresas y aplicada al crecimiento empresarial, entre estas teorías el Análisis FODA, las Cinco Fuerzas de Porter, la Matriz de Ansoff, la Teoría de la ventaja competitiva, el Análisis PEST que permitirán obtener un diagnóstico y elaborar propuesta estratégica aplicable.

Capítulo II: Fundamentación Teórica

Marco teórico

Teoría de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva sostiene que las empresas logran tener un mejor posicionamiento en el mercado gracias a la presencia de un diferenciador o valor agregado que hace que el cliente le perciba superior a la competencia, el diferenciador tendrá que ser conocido por el cliente debido a que es la única forma que le diferencie de los demás productos en su segmento. Dentro de los mercados la diferenciación es clave, los clientes responden principalmente a su percepción de los atributos distintivos del producto o servicio. Para una empresa definir cuál es su ventaja competitiva dentro de su sector es fundamental debido a que de otra forma será percibida como un producto más y tendrá que competir por precio lo cual en el corto y largo plazo mermará los ingresos de esta (Caira Centeno, 2023; Lara Félix et al., 2022).

Teoría del escalamiento en MYPES

La teoría del escalamiento en MYPES evidencia que el crecimiento empresarial no depende solo de aumentar personal o el volumen de ventas en general, sino lograr perfeccionar la estructura interna de la organización o empresa estableciendo un sistema de procesos, herramientas administrativas y buscar tener una mejora continua de capacidades. En una microempresa familiar, gran parte de la operación se ejecuta mediante conocimiento empírico, intuición y experiencia personal acumulada. Sin embargo, para poder escalar dicha empresa es imperativo establecer procesos explícitos y replicables dentro de sus operaciones (Caira Centeno, 2023)

Teoría del comportamiento del consumidor

La presente teoría analiza cómo las personas de manera natural toman decisiones de compra influenciadas por distintos factores, entre estos los emocionales, racionales, culturales y sociales dentro del entorno en que se desenvuelven. Esta teoría adicionalmente considera que el consumidor aprende mediante experiencias previas, y construye expectativas específicas del producto o servicio en base a sus preferencias, donde la percepción cumple un rol importante para el consumidor (Moreno Morillo et al., 2021).

Partiendo de la teoría del comportamiento del consumidor resulta esencial comprender al target y cliente al que se dirige el producto. De manera que pueda orientar su oferta y comunicación hacia lo que realmente influye en la decisión final de compra (Moreno Morillo et al., 2021).

Marco conceptual

Estrategias de crecimiento empresarial

Las estrategias de crecimiento empresarial son rutas o planes de acción estructuradas cuyo fin es lograr que una empresa pueda aumentar de manera importante sus ventas y además de mejorar la amplitud de su alcance dentro del mercado y fortalecimiento de su posición competitiva en el sector que se desenvuelve (Jara & Solorzano, 2024). El fundamento de estas estrategias radica en hacer un análisis del entorno, identificar cuáles son las oportunidades reales de expansión y cual la capacidad interna de la empresa. Su aplicación tiene el objetivo de lograr que la empresa pueda alcanzar un crecimiento de manera planificada y no improvisada. Las estrategias de crecimiento de empresa tienen varias líneas de acción, cuyo objetivo busca mejorar los canales de venta existentes, desarrollar nuevos productos, penetrar en nuevos segmentos o la ampliación en nuevas zonas geográficas. Dentro del marco empresarial resulta ser esencial que las decisiones estratégicas de crecimiento que se implementen puedan ser examinadas y evaluadas de manera continua, con el fin de realizar los ajustes necesarios en respuesta a los constantes cambios del mercado.

En el caso de Construmarmol, aplicar estrategias de crecimiento significa poder pasar de una toma de decisiones apoyada principalmente en la experiencia o percepción, a un sistema ordenado de planificación que permita orientar de manera más precisa y clara la gestión del negocio. Por otro parte, facilitara el poder definir metas comerciales con un impacto real en el desempeño organizacional dentro de un corto, mediano y largo

plazo. De esta forma, las estrategias de crecimiento dejan de ser solo un plan teórico y se convierten en una verdadera herramienta de dirección empresarial capaz orientar los esfuerzos de las distintas aéreas de la empresa hacia un mismo objetivo.

Crecimiento comercial

El crecimiento comercial, en términos generales, tiene que ver con cómo una empresa va avanzando gradualmente en aspectos como ingresos, ventas, base de clientes y su posición en el mercado (Lara Félix et al., 2022). Adicionalmente en este concepto también se establece un papel importante a la capacidad de conservar y fortalecer el vínculo con los clientes actuales. Este crecimiento, por lo general, se analiza a partir de cuánto factura la empresa, cómo se comportan sus ventas con el tiempo, si consigue entrar en nuevos mercados y qué tan reconocida empieza a ser su marca.

El crecimiento comercial es el resultado de un trabajo conjunto y mejora de varias variables, entre estas, la estrategia de marketing, el desempeño del equipo de ventas y la calidad del servicio que se brinda a los clientes. En el caso de Construmarmol, se evidencia que aunque cuenta con muy buenos productos y una gran variedad, se carece una efectiva estrategia comercial que permita mantener un crecimiento sostenido en el tiempo.

MYPES

Las MYPES son micro y pequeñas empresas que en muchos casos funcionan con equipos reducidos y con un capital ajustado, pero con una gran capacidad para adaptarse a lo que ocurre a su alrededor (Tillaguango Reyes et al., 2024). Dentro de la actual economía ecuatoriana este tipo de empresas sostienen una parte importante del empleo y el movimiento económico diario. Su forma de organizarse suele ser simple y gran parte de su gestión se apoya en la experiencia. En contraste con las grandes empresas la estructura organizacional y la forma de trabajar de la Mypes les permite moverse rápido frente a los cambios del mercado, aunque sus fortalezas también pueden volverse un riesgo cuando detrás de sus decisiones no se tiene una planificación estratégica.

En Construmarmol, al funcionar como una MYPE, el equipo es pequeño y los procesos aún no están completamente estructurados. Esto obliga a cuidar mucho la administración de los recursos y a pensar bien en qué se invierte. La MYPES, por lo general, trabajan con recursos limitados, tanto en lo económico como en lo tecnológico y en el personal que pueden contratar.

Competitividad empresarial

La competitividad empresarial tiene una relación directa con la capacidad de una empresa para poder mantener su posición en el mercado y seguir fortaleciendo su competitividad frente a otras organizaciones que son su competencia directa o indirecta, es necesario ofrecer un valor agregado y diferenciador a sus clientes (Caira Centeno, 2023) (Lara Félix et al., 2022).

Una empresa considerada competitiva es aquella que reconoce cual es su diferenciador frente a sus competidores y sabe adaptarse a los constantes cambios del entorno económico y las nuevas exigencias del consumidor y el mercado. La competitividad empresarial está condicionada por factores internos, como la gestión de cada uno de los procesos de la empresa, la tecnología con la que cuenta y el talento humano que le permitirá lograr sus objetivos. Adicionalmente entre los factores externos que afectan a una empresa directamente a una empresa se encuentra la presión del mercado y a la competencia. En Construmarmol, su competitividad se sustenta en gran medida en el servicio al cliente, la calidad de los materiales, y el acompañamiento técnico especializado. Sin embargo, estos aspectos deben gestionarse de manera estratégica y ser posicionados de manera constante en la mente de sus clientes para que continúe siendo una ventaja competitiva.

Marketing estratégico

El marketing estratégico está orientado a realizar un análisis con una visión profunda del mercado identificando las acciones y oportunidades que permitan a la empresa construir una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo estableciendo una dirección clara acorde a los objetivos planteados (Zambrano Verdesoto, 2024). El marketing estratégico se caracteriza por tener un enfoque y perspectiva del mercado con un umbral de tiempo en el largo plazo, cuyo fin es el de identificar necesidades específicas, oportunidades de diferenciación y segmentos prioritarios que sean beneficios y útiles para la empresa o marca. En contraste con el marketing operativo cuyo objetivo es buscar acciones inmediatas dentro de un corto plazo. El marketing estratégico define el posicionamiento de marca en el mercado, la narrativa comercial que se tiene y la construcción de una reputación sólida que le permita alcanzar sus objetivos empresariales (Moreno Morillo et al., 2021).

El marketing estratégico incluye como primer ítem la segmentación de clientes cuyo fin es identificar el cliente más rentable y beneficioso para la empresa, segundo

elegir del mercado objetivo que básicamente establece en que espacio competitivo se desarrollará la empresa y donde juega un papel el fundamental el valor, el diseño y la diferenciación de los demás competidores, tercero, el posicionamiento va ligado a la imagen mental que desea proyectar a los clientes, y por último el diseño de una propuesta de valor que responda a la pregunta de qué hace la empresa mejor y diferente a su competencia. Mediante este enfoque se busca comprender al consumidor, sus necesidades, motivaciones y comportamientos de compra para lograr escalar la empresa a una nueva etapa. Este análisis también se apoya también en el estudio del entorno económico, tecnológico y social como base para la toma de decisiones. En Construmarmol, su aplicación permitirá establecer un plan y una estrategia clara y dejar de actuar de manera improvisada o empírica.

Posicionamiento

El posicionamiento se lo puede definir como el lugar que ocupa una marca, producto o empresa en la mente del consumidor en relación con sus competidores (Valentin Puma et al., 2023). La asociación en la mente de los consumidores o el mercado en general se construye de forma progresiva mediante una solidez en la promesa de valor de la empresa a través de sus productos, servicios o estrategias de marketing, permitiendo que sean reconocidos dentro del mercado.

Construmarmol, tiene como objetivo que las personas la distinguan como una empresa especialista en acabados de construcción de alta calidad. Para lograrlo, debe posicionarse en la mente de su público objetivo como una empresa que ofrece excelentes materiales, una buena asesoría y experiencia al cliente.

Cuando una marca está bien posicionada, las personas no eligen solo por lo barato, sino por lo que la marca ofrece. Esto hace que los clientes no se cambien fácilmente por opciones más económicas fortaleciendo la fidelización, lo cual genera recomendaciones y nuevos clientes.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta usada para entender con claridad la situación actual de una empresa, mediante la identificación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades son las aristas que dependen principalmente de la empresa, como sus recursos, su equipo o su forma de trabajar en cada uno de sus procesos. Las oportunidades y amenazas van de la mano con entorno, el mercado, la competencia o los cambios que puedan surgir en el país (Cali Cadena et al.,

2023; Carrera González et al., 2024). El uso de esta herramienta de análisis ayuda a entender con precisión la situación real de la empresa ya que permite ver en qué es fuerte y en qué tiene problemas, también sirve para identificar riesgos del entorno y oportunidades de crecimiento. El FODA no es solo una lista de datos, sino una guía para tomar decisiones. Para Construmarmol realizar un FODA puede definir las acciones a mejorar, corregir sus puntos débiles y aprovechar las oportunidades. Es una herramienta simple, pero muy útil para la estrategia de la empresa.

Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff es una herramienta estratégica que orienta a la empresa a poder definir cuál es la mejor forma para lograr crecer, a partir de la combinación y el uso de estrategias con sus productos y el mercado en que se desarrolla (Alvarado Martínez et al., 2022). El modelo especifica que existen cuatro rutas posibles para lograr el crecimiento dentro de una empresa: La primera es la penetración de mercado, que se enfoca en aumentar las ventas de los productos actuales dentro del mismo mercado, ya sea captando clientes de la competencia, incentivando compras más frecuentes por parte los actuales clientes o fortaleciendo su presencia comercial en el mercado. Dentro de las rutas es la opción menos riesgosa, porque la empresa ya conoce tanto el producto como al cliente. La segunda opción es el desarrollo de mercado, que consiste en poder llevar los mismos productos a nuevos segmentos, zonas geográficas o tipos de clientes. Se mantiene el mismo producto, pero el mercado es nuevo por lo que la empresa debe adaptarse a nuevas preferencias, hábitos de consumo o condiciones competitivas del mercado. La tercera alternativa, el desarrollo del producto se basa en crear nuevas versiones o mejoras del producto actual respondiendo directamente a las nuevas necesidades y expectativas de los clientes dentro del mismo segmento de mercado. Esta ruta estratégica requiere el poder realizar una inversión en diseño, innovación y producción, lo que conlleva un riesgo moderado, debido a que no todos los nuevos productos tienen éxito. La última ruta es la diversificación, que combina el crear o adquirir nuevos productos e incursionar con ellos en nuevos mercados. En este caso la empresa entra en un terreno completamente distinto al que conoce, lo que la convierte en la estrategia más riesgosa, porque requiere mayor inversión, más capacidades organizativas y una gestión más compleja debido a que no existe una experiencia previa ni con el tipo de cliente ni con el nuevo mercado. En el caso de Construmarmol utilizar la Matriz de Ansoff le permitirá analizar de forma ordenada y clara cuál camino de

crecimiento más adecuado que podría tomar en la actualidad según la situación de la empresa, de este modo, se puede decidir cómo crecer de manera lógica y controlada, en lugar de hacerlo de forma empírica como se ha venido haciendo en la actualidad.

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta estratégica cuyo objetivo es el de evaluar cada uno de los factores externos del macroentorno de la empresa ya que estos pueden llegar a influir en su desempeño, dichos factores se los agrupa en cuatro dimensiones, las cuales son: política, económica, social y tecnológica (Segura-Villarreal, s. f.). Los factores políticos se encuentran ligados políticas gubernamentales, y a la solidez o estabilidad jurídica de las regulaciones que influyan en la actividad económica en que se desenvuelva la empresa; los factores económicos analiza las como la inflación, el crecimiento del PIB, las tasas de interés y también el poder adquisitivo de los consumidores dentro del mercado; los factores sociales estudian cada uno de los cambios demográficos, culturales y hábitos de consumo; y por último los factores tecnológicos investigan como avanza el de innovación, digitalización y las nuevas herramientas que se usen dentro del sector (Segura-Villarreal, s. f.). En el caso de Construmarmol, el análisis PEST ayudará a establecer que factores externos influyen en la actividad comercial de la empresa.

Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter tiene el objetivo de desarrollar un marco que permita analizar del nivel de competitividad de una empresa dentro de un mercado o industria a través del establecimiento cinco dimensiones de estudio: (1) La rivalidad entre competidores busca reconocer el grado de competitividad de las empresas que compiten en el mismo mercado, que es visible en variables como precios, promociones, publicidad, calidad, ubicación, servicio; (2) La amenaza de nuevos competidores entrantes desarrolla un análisis de las barreras de entrada y la dificultad que pueden llegar a tener los nuevos competidores que quieran incursionar dentro del mismo mercado del producto o empresa de estudio; (3) El poder de negociación de los compradores es la capacidad que pueden llegar a tener los clientes de influir en los precios, condiciones o servicios, principalmente podrán hacerlo cuando exista una amplia disponibilidad de escoger entre otras opciones que ofrezcan el mismo producto o sustitutos cercanos; (4) El poder de negociación de los proveedores es la capacidad que tiene el proveedor del material, insumo o producto de imponer precios o condiciones, esto se da principalmente cuando existen pocos

proveedores, el producto es exclusivo o el conseguir a otro proveedor es muy difícil; (5) Amenaza de productos sustitutos, analiza el riesgo que existe de que los clientes puedan comprar un producto similar que satisfaga o resuelva la misma necesidad, limitando la rentabilidad y ventas del producto de la empresa de estudio (Lara Félix et al., 2022).

Las cinco fuerzas de Porter se consolidan como una herramienta sumamente importante para comprender la naturaleza competitiva del sector en que se desenvuelve una empresa o producto, mediante un análisis del panorama actual y los márgenes de rentabilidad. En mercados con alta competitividad y muchos productos o servicios sustitutos, la capacidad de diferenciación juega un papel fundamental (Lara Félix et al., 2022).

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene una empresa para ofrecer un mayor valor agregado a sus clientes en contraste al producto o servicio de sus competidores, lo que da como resultado el poder diferenciarse dentro de su mercado objetivo obteniendo una mayor participación (Lara Félix et al., 2022). En términos simples la ventaja competitiva se da cuando los clientes prefieren un producto o servicio porque tienen la percepción de recibir algo mejor que si lo compraran en la competencia. Esta ventaja puede lograrse principalmente de dos formas. La primera es la diferenciación, que ocurre cuando el cliente percibe que el producto o el servicio tiene características únicas, como mayor calidad, mejor diseño o una experiencia superior realza el valor percibido. La segunda forma es lograr un liderazgo en el precio, ofreciendo precios más bajos gracias a un mejor control y eficiencia en la estructura de costos del producto, sin embargo, no suele ser la opción más recomendada debido que siempre aparecerán nuevos competidores con precios más bajos. Para que una ventaja competitiva sea realmente útil y eficaz debe ser difícil de copiar por las demás empresas. Por esta razón, la ventaja competitiva no depende solo del producto, sino también de otros factores con influyen en el cliente como el servicio, el prestigio de la marca, la tecnología y la forma en que la empresa organiza sus procesos que da como resultado una mejor entrega de su producto o servicio. Dentro del escenario actual y la excesiva competencia dentro del sector de los acabados de construcción es imprescindible que Construmarmol pueda establecer una notaría ventaja que le diferencia de sus competidores, ya que de otra forma su cuota de mercado se verá diluida y afectada dentro del corto, mediano y largo plazo.

Marketing Mix (4Ps)

El marketing mix es un modelo clásico usado por las empresas para poder estructurar de una mejor manera su estrategia comercial. Está formado por cuatro elementos básicos que determinan cómo una empresa ofrece y vende sus productos en el mercado, los cuales son: producto, precio, plaza y promoción (Yépez Galarza et al., 2021). El producto abarca todo lo que la empresa ofrece al cliente, incluyendo características, calidad, su diseño y los beneficios que aporta. El precio es lo que el cliente paga por ese producto, el cual debe ir de la mano con la percepción de valor que tiene el cliente y los costos en los que incurre la empresa. La plaza hace referencia a los canales, lugares o medio a través de los cuales el producto o servicio llega al consumidor, esto medios pueden ser tiendas, distribuidores o plataformas digitales. Con respecto a la promoción, esta incluye todas las acciones de comunicación que permiten que el cliente o público objetivo pueda conocer el producto, entenderlo y tenga el deseo de comprarlo.

Este modelo plantea que para que una estrategia comercial tenga éxito las cuatro variables deben estar alineadas entre sí. Por ejemplo, si el precio que no coincide con la calidad esperada o existe una mala distribución, las ventas pueden verse directamente afectadas por las otras dos variables. Por este motivo, el marketing mix permite tomar decisiones comerciales de manera ordenada y coherente, permitiendo que una empresa pueda competir de forma más efectiva en el mercado en que se desenvuelve. Para Construmarmol poder establecer el uso de este modelo y realizar una correcta implementación del marketing mix podría significar un antes y un después en la empresa, mejorando la conversión de ventas e ingresos y permitiéndole alcanzar una presencia más competitiva en el mercado.

Sector de los acabados de construcción

El sector de los acabados de construcción abarca todos los materiales que se usan dentro o fuera de espacio arquitectónico para dar la apariencia final a una determinada área, entre los usos más comunes en los que se implementan estos materiales son los pisos, paredes, mesones, revestimientos y fachadas (Vinuesa León et al., 2025). Los clientes usan estos materiales no solo por un propósito técnico, sino también como parte de una función estética que tiene el objetivo de crear una mejor apariencia y percepción de los espacios usados. El sector de los acabados constantemente es influenciado por el arte arquitectónico, las tendencias estéticas y los estilos de vida de las personas dentro de sus entornos. Para el cliente la elección de un determinado material va más allá de elegir

únicamente resistencia o durabilidad, interviene su percepción y lo que representa para el cliente dicho material, ya que estos suelen asociarse con el prestigio, la elegancia o el estatus social. Construmarmol compite dentro de un segmento premium, donde juega un papel fundamental el poder entender las tendencias del mercado, las percepciones de sus clientes y las estrategias que usan sus competidores.

Desarrollo empresarial

El desarrollo empresarial es el proceso que sigue una empresa al fortalecer su forma de trabajo dentro en los aspectos internos y externos en cada uno de sus procesos diarios, con el fin de crecer de manera sostenida en el tiempo (Flores Solís et al., 2024). El desarrollo mencionado implica realizar mejoras en su organización interna, los procesos, su talento humano y su capacidad competitiva en el mercado en que se desenvuelve, la gestión no se limita al propósito de vender más, implica hacer que la empresa sea más ordenada, profesional y esté preparada para manejar un mayor volumen de operaciones. Para lograr dicha meta se establecen procesos y se adoptando herramientas tecnológicas mejorando la manera en que se toman las decisiones. En el caso de las MYPES, el desarrollo empresarial representa un gran reto, pero también la oportunidad para crecer con bases sólidas dentro del mercado. En Construmarmol el poder ejecutar un desarrollo empresarial es vital para poder fortalecer su gestión comercial, su control interno y su estructura organizativa. La implementación de indicadores, el seguimiento de las ventas y la capacitación del personal forman parte de este proceso para alcanzar el crecimiento.

Crecimiento económico sostenible

El crecimiento económico sostenible consiste en estructurar las decisiones y estrategias de una empresa de una forma en la que pueda crecer sin poner en riesgo su estabilidad futura ni su capacidad de seguir operando a través del tiempo (Caira Centeno, 2023). Básicamente consiste en crecer de manera controlada, responsable y bien planificada mantiene un equilibrio entre los ingresos que entran, los costos que se generan y las inversiones que se realizan. El enfoque de este tipo de crecimiento combina rentabilidad con una gestión financiera ordenada y una notoria responsabilidad social y ambiental. Las empresas que aplican este tipo de crecimiento pueden mantenerse activas y competitivas a largo plazo. Para Construmarmol, poder construir un crecimiento sostenible es una meta que representa crear una estructura comercial estable de clientes

recurrentes y procesos bien definidos que garanticen la continuidad y estabilidad de la empresa en el tiempo.

Marco referencial

A favor de fortalecer la competitividad, el crecimiento comercial ha sido clave debido a que integra lo fundamental; el conocimiento del mercado, el análisis del comportamiento del consumidor y la estructuración de estrategias direccionadas a generar valor y diferenciación. Por este motivo, diversos estudios científicos son de utilidad para sustentar la presente investigación.

Obando Mantilla et al., (2023) halló en su investigación cuantitativa la relación entre las estrategias comerciales del sector retail y los patrones de consumo de los clientes. Como resultado, se pudo evidenciar que hay 3 fundamentos importantes para el cliente; la confianza en el servicio, la experiencia de compra y el valor percibido. Siendo estos 3 cuestionamientos significativamente importantes para que el consumidor realice la compra o decline su interés. El autor concluye afirmando que comprender estas variables permite desarrollar estrategias comerciales efectivas (Obando Mantilla et al., 2023). Este estudio respalda la presente investigación, al evidenciar que el análisis del comportamiento del cliente es un elemento esencial para crear estrategias de crecimiento comercial en Construmarmol.

Lara Félix et al., (2022) a través de su estudio empresarial y el análisis de literatura especializada; hallaron los factores que les generan ventajas competitivas a las pequeñas y medianas empresas del mercado. Los autores definieron que la calidad del producto, generación de valor y la diferenciación del servicio generan ventajas competitivas sostenibles para estas empresas ante la competencia (Lara Félix et al., 2022). A favor de mejorar la competitividad en un mercado saturado, este antecedente evidencia que la diferenciación es un factor estratégico que Construmarmol debe adoptar para destacar dentro del mercado de acabados para la construcción.

En el contexto ecuatoriano, Bricio Samaniego et al., (2025) mediante un estudio PYMES de Guayaquil se investigó el mercado, específicamente en la toma de decisiones; los resultados demostraron que las empresas que usan información del mercado evidentemente reflejan mejoras en tres aristas fundamentales; la competitividad, el posicionamiento y la capacidad de adaptación frente al constante cambio del entorno (Bricio Samaniego et al., 2025). En base a este antecedente se analizará la percepción y la necesidad del cliente para potenciar las estrategias comerciales de Construmarmol.

Verdugo Ochoa y Guadalupe, (2024) implementaron mediante la PYMES ecuatorianas una revisión analítica que abarcó la identificación del marketing digital, la experiencia del cliente y el seguimiento comercial, con el propósito de incrementar en ventas; el resultado fue positivamente exitoso para el crecimiento y el posicionamiento empresarial (Verdugo Ochoa y Guadalupe, 2024). Al implementar herramientas digitales y acciones de marketing estratégico como lo describen los autores se respalda que estas funciones tienen potencial para generar un crecimiento comercial para Construmarmol.

Marco Legal

En este apartado de la presente investigación, buscamos demostrar que la empresa Construmarmol, opera dentro del marco jurídico y normativo vigente actualmente en el Ecuador. La empresa realiza actividades bajo la figura de persona natural obligada a llevar la contabilidad en los ámbitos: tributarios, laborales y mercantiles. Por las características en la que opera de manera comercial y su forma de funcionamiento, esta empresa es considerada una micro y pequeña empresa, también conocido como (MYPE), según los criterios de clasificación oficiales.

Normativa mercantil y societaria

El Código de Comercio (2019) es la entidad que regula cada una de las actividades y de las operaciones mercantiles en el Ecuador. En el artículo 2 se define como comerciantes a las personas naturales que hacen del comercio su profesión habitual, estatus que le otorga la legalidad a las actividades económicas registradas en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la empresa. Asimismo, el artículo 7 tipifica que los actos de comercio, los cuales implica las operaciones de venta, intercambio, elaboración e intermediación de bienes y servicios, esta es la categoría en la que se ha enmarcado a la comercialización de acabados para la construcción desarrollada por Construmarmol.

Tenemos también que, la empresa cumple con los requisitos para estar obligada a llevar contabilidad esto en conformidad con el artículo 13 del mismo código, el cual establece que todo comerciante debe mantener un registro contable formal que refleje fielmente sus operaciones ante las autoridades competentes. El cumplimiento del Código de Comercio garantiza que Construmarmol pueda operar legítimamente dentro del sistema mercantil ecuatoriano (Código de Comercio, 2019).

Normativa tributaria y financiera

Construmarmol se rige por el Código Tributario y la Ley de Régimen Tributario Interno actual en el Ecuador. El artículo 15 del Código Tributario (Congreso Nacional del Ecuador, 2008) establece que la relación jurídica que existe entre el estado y los contribuyentes para el pago de impuestos, el cual respalda el deber de declarar y cancelar las obligaciones fiscales de manera oportuna ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Es por ello que según los artículos 2 y 37 de la Ley de Régimen Tributario Interno delimitan que las personas naturales con actividad económica son sujetos pasivos del canon tributario y es por ello que deben calcular sus tributos sobre la base de sus ingresos e impuestos deducibles, manteniendo así registros contables y balances anuales (Congreso Nacional del Ecuador, 2008). Podemos agregar también que, la Resolución del NAC-DGERCGC22-00000024 por parte del SRI (2022) obliga a la emisión de comprobantes electrónicos y declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA), lo cual asegura la exactitud fiscal de la empresa en base a la normativa vigente.

Normativa laboral y de seguridad social

El Código del Trabajo (2005) y la Ley de Seguridad Social (2001) son quienes regulan el marco de la relación de Construmarmol con su personal en lo que concierne a contratación, afiliación y obligaciones patronales.

Según el artículo 8 del Código del Trabajo (2005) indica que el contrato individual de trabajo es aquel acuerdo por el cual una persona se encuentra obligada a prestar servicios lícitos y personales bajo una relación de dependencia, esto a cambio de una retribución monetaria y una figura legal que aplica al personal de la empresa. Por otra parte, el artículo 42 regula que las obligaciones del empleador, tales como el pago puntual del salario y el suministrar de las herramientas necesarias para el desempeño de las labores. En materia de seguridad social, el artículo 73 de la Ley de Seguridad Social (2001) obliga al empleador a afiliar a cada trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde el primer día de trabajo, otorgándole acceso a prestaciones médicas y de jubilación.

Normativa comercial y de competencia

Todas las actividades comerciales, promocionales y de servicio al cliente de Construmarmol se ajustan a lo estipulado en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2000) y a la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (2011), son

normativas que influyen directamente en el diseño de las estrategias comerciales, la comunicación de la propuesta de valor y la construcción de la reputación de la empresa.

Tenemos que el artículo 6 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2000) prohíbe toda aquella publicidad engañosa que persuada de manera engañosa o mal intencionada sobre las características, calidad, origen o precio de los productos, por otro lado, el artículo 7 clasifica las infracciones y sanciones correspondientes. En consecuencia, la comunicación comercial difundida en los puntos de venta o medios digitales debe reflejar con fidelidad las características reales de los materiales que se oferten o publiciten. Además, el artículo 9 obliga a informar de manera visible y notoria los precios, condiciones de venta y garantías correspondientes a los productos. En la comercialización de materiales especializados como mármol, cuarcita y porcelanato, esta transparencia reduce discrepancias durante la posventa y fortalece la fidelización de los clientes.

Por otro lado, la legislación sobre competencia leal prohíbe las prácticas contrarias a los usos honestos en el mercado, incluyendo actos de confusión, engaño o aprovechamiento indebido de la reputación ajena (Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, 2011). Esto implica para Construmarmol que sus ventajas competitivas deben ser validadas ante atributos reales y verificables

Las leyes y normativas que se mencionan constituyen para Construmarmol un sustento jurídico, el cumplimiento de las mismas garantiza la legitimidad de sus operaciones, podemos definir entonces de manera general que la normativa tributaria asegura la formalidad fiscal; el marco laboral protege los derechos del equipo de trabajo y la legislación de consumo, orienta sus acciones hacia una práctica ética y transparente.

En conjunto, estas disposiciones no solo delimitan su campo de acción legal, sino que representan una oportunidad para consolidar su posicionamiento y crecimiento sostenible en el mercado ecuatoriano.

Tabla 1

Evolución de ventas totales de Construmarmol (2020-2025)

Año	Ventas totales (aprox.)	Variación anual
2020	\$555.000	—
2021	\$497.000	-10,50%

Año	Ventas totales (aprox.)	Variación anual
2022	\$593.000	19,30%
2023	\$480.000	-19,10%
2024	\$378.000	-21,30%
2025	\$439.000	16,10%

El presente cuadro demuestra una volatilidad marcada sin tendencia de crecimiento consolidada dentro en lo que va en los años, se puede ver que las ventas suben y bajan de un año a otro sin que exista una estrategia comercial que sostenga ese crecimiento, el cual no se ha mantenido en el tiempo, sino que se diluye de un año a otro.

Capítulo III: Análisis situacional de la empresa

Identificación y Caracterización de la Empresa

La unidad productiva objeto de análisis en la presente investigación opera en el mercado bajo la denominación comercial de Construmarmol, dedicándose a la importación, transformación y comercialización de piedras naturales y sintéticas orientadas a proyectos residenciales y comerciales en el sector de acabados para la construcción. Su acogida comercial abarca el abastecimiento de materiales como granitos, mármoles, cuarcitas, porcelanatos, piedras sinterizadas, recubrimientos decorativos para fachadas y elementos ornamentales para jardinería. La empresa también comercializa insumos e instrumentos para la instalación y mantenimiento de las superficies que comercializa, entre los cuales destacan discos de corte industrial, discos cristalizadores, brocas, resinas, ceras y polvos minerales pigmentantes.

Dentro del ámbito tributario y legal, Construmarmol se encuentra registrada en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) bajo el número 0916424591001, con la figura de persona natural obligada a llevar contabilidad para el cumplimiento de sus respectivas obligaciones comerciales, laborales y fiscales. A nivel operativo, la empresa cuenta con dos puntos de atención estratégica: la sede principal, situada en el km 19.5 de la Vía a la

Costa en el cantón Guayaquil, y un segundo punto de venta ubicado en la Avenida 17 de septiembre, dentro de la Ciudadela Los Troncos en el cantón Milagro.

Para poder definir el alcance de la empresa dentro del marco normativo ecuatoriano, es por ello que se analiza la clasificación dispuesta en el Reglamento General de la Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo (Decreto Ejecutivo N.º 157, 2024). Este cuerpo legal permite categorizar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) según el personal que se maneja en la empresa y los ingresos brutos anuales, se la logra definir a la microempresa como la unidad económica que ocupa entre 1 y 9 trabajadores y genera un volumen de ventas anuales igual o inferior a USD 300.000. Dado que Construmarmol cuenta con una plantilla fija de 9 colaboradores y registra un nivel de facturación anual superior a USD 200.000, la organización encuadra formalmente dentro del segmento MYPE nacional.

Filosofía Estratégica Organizacional

La actuación comercial y la proyección institucional de la empresa se rigen por la siguiente estructura directiva:

- **Misión:** Comercializar piedras naturales y sintéticas de alta gama en los cantones de Guayaquil y Milagro, brindando asesoría técnica especializada y un acompañamiento integral al cliente durante las fases de selección e instalación del material.
- **Visión:** Consolidar Construmarmol, para el año 2030, como un referente comercial en acabados de construcción premium dentro de la provincia del Guayas, siendo destacada por su solidez financiera, los vínculos con profesionales de la arquitectura y la construcción, y realizar una adaptación proactiva a las tendencias del diseño de interiores y exteriores.

Nota: Construmarmol no contaba con una misión y visión, las mismas fueron elaboradas junto al equipo de Construmarmol en base a la información levantada en la presente investigación.

Valores corporativos:

- **Calidad:** Selección minuciosa de los recubrimientos especializados de alta durabilidad y óptimo acabado.

- **Confianza:** Consolidación de relaciones transparentes y duraderas con clientes y proveedores.
- **Compromiso:** Orientación y soporte continuo durante el desarrollo operativo del proyecto.
- **Servicio al cliente:** Atención personalizada y asesoramiento técnico adecuado a los requerimientos de cada obra.
- **Mejora continua:** Actualización periódica frente a las innovaciones del mercado y la optimización de procesos internos.

Estructura Orgánica y Distribución Funcional

El talento humano de Construmarmol está estructurado a partir de 9 colaboradores directos coordinados por la Gerencia General. Esta estructura interna se complementa mediante la contratación de servicios profesionales externos en las áreas contable, publicitaria y de ejecución técnica de obras. La distribución de funciones operativas se detalla en la Tabla 2.

Figura 3

Uniforme de los Colaboradores de Construmarmol



Nota. El diseño del uniforme corresponde a una elaboración interna de Construmarmol para uso de sus trabajadores. Imagen proporcionada por la empresa.

Tabla 2*Estructura organizacional y funciones operativas de Construmarmol*

Cargo	Naturaleza	Funciones Principales
Gerente General y Gerente Comercial	Interna	Revisión de contabilidad, planificación de metas, dirección estratégica y toma de decisiones comerciales del equipo de trabajo.
Asistente Contable y secretaria de gerencia	Interna	Realización de registro y control contable de toda la información de la empresa
Coordinador Comercial	Interna	Atención a clientes, gestión de venta personalizada, y coordinación del equipo comercial y logístico.
Coordinadora de Importación	Interna	Manejo de la logística de la importación de mercadería y gestión financiera.
Coordinador Administrativo-Comercial	Interna	Gestión de apoyo administrativo, realización de soporte en la coordinación comercial
Coordinadora de Marketing	Interna	Generación de contenido para redes sociales y gestión con empresa de marketing.
Personal Polifuncional (3 colaboradores)	Interna	Apoyo a diferentes áreas: comercial, logística, despacho, cortes y limpieza de local.
Contadora Externa	Externa	Generación de las declaraciones tributarias y los estados financieros.
Agencia de Marketing	Externa	Apoyo en marketing digital, en conjunto con la creadora de contenido.
Equipo de Mano de Obra	Externa	Instalación de materiales en obra; se subcontrata para los trabajos realizados fuera del local.

El esquema operativo relativo a los servicios de montaje e instalación responde a una modalidad mixta: Construmarmol gestiona directamente la captación comercial del cliente, mientras que las labores físicas desarrolladas en la obra son encomendadas a un equipo técnico especializado bajo la modalidad de subcontratación.

Arquitectura de la Cadena de Suministro

El abastecimiento y la distribución de bienes en Construmarmol se articula mediante tres mecanismos principales:

1. **Productos de importación directa:** La piedra natural (mármoles, granitos y cuarcitas), las superficies sintéticas o sinterizadas, los agregados ornamentales importados para jardín y las herramientas de corte industrial son adquiridos en los mercados de España, China y Brasil. La carga ingresa al país por vía marítima a través del puerto de Guayaquil y se traslada al local de Vía a la Costa, infraestructura que combina el almacenamiento central, el taller de transformación técnica y el punto de exhibición comercial.
2. **Fabricación mediante alianzas locales:** Ciertas líneas de rocas decorativas y el marmetón que se maneja dentro de la empresa, se producen mediante convenios con fabricantes locales, mismos que permite abastecer la demanda interna a costos de producción menores a los exigidos por el comercio exterior.
3. **Insumos de marca propia:** Los insumos como son los discos de corte de menor escala, agentes químicos, ceras y selladores son suministrados por fabricantes nacionales bajo ciertas especificaciones de empaque personalizado con la marca Construmarmol. Además, la compra al por mayor de materias primas químicas (como las resinas y cobalto) se recepta en la sede central para su posterior dosificación y envasado local.

Referente a cómo se gestiona la logística entre sucursales, el local de Vía a la Costa opera como el foco logístico, productivo y comercial de la empresa, mientras que el punto de venta en Milagro se limita a la exposición de los materiales. Una vez concretada los productos en Milagro, el despacho se ejecuta desde el centro de acopio central en Guayaquil.

Diagnóstico del Entorno Macro (Análisis PEST)

El análisis de las variables externas que condicionan la operatividad de Construmarmol se divide en cuatro dimensiones principales:

- **Dimensión política y legal:** El incremento del techo de facturación hasta los USD 300.000 para las microempresas, dispuesto en el Reglamento General de la Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo (Decreto Ejecutivo N.º 157, 2024), constituye una garantía para mantener el estatus tributario preferencial de la organización.

La forma de importación se ve afectada por las regulaciones del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), dado que las variaciones arancelarias impactan sobre los costos finales. En cuanto al acatamiento técnico, la comercialización de recubrimientos como el porcelanato se encuentra sujeta a los estándares de calidad fijados en el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 033 sección "Baldosas Cerámicas".

- **Dimensión económica:** La actividad del sector de la construcción refleja indicadores favorables. Datos de la Corporación Financiera Nacional (2024) señalan que el sector representó el 6,19% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional en 2023, equivalentes a USD 34.466,24 millones. Asimismo, las reservas de vivienda registraron un alza del 15,3% entre enero y agosto de 2025, acompañadas por un crecimiento interanual del 6,7% en el segundo trimestre de dicho año (Banco Central del Ecuador, 2025). Estas variables macroeconómicas dinamizan la demanda de acabados dentro de la cobertura geográfica de la empresa.
- **Dimensión social y demográfica:** Los cambios demográficos en la zona de influencia muestran un crecimiento acelerado. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), el cantón Daule incrementó su población en un 85,8% entre 2010 y 2022, alcanzando los 222.446 habitantes. Este crecimiento poblacional se tradujo en una expansión de proyectos inmobiliarios en sectores como La Aurora y La Puntilla (Pérez de Murzi & Orejuela, 2023), constituyendo un mercado demandante de materiales de clase alta. Añadimos que las tendencias socioculturales contribuyen a la elección de acabados como una

función de estatus social y valor estético, lo cual favorece la propuesta comercial de Construmarmol.

- **Dimensión tecnológica:** El diagnóstico realizado a la empresa demuestra que su evolución digital aún es algo incierto ya que no se dispone de un software automatizado de control de ventas, a la vez que manejan un capital muy bajo para las pautas publicitarias, invirtiendo solamente de 50 a 60 dólares al mes. Aunque esta condición representa una debilidad operativa, también proyecta una oportunidad para incorporar tecnologías accesibles de automatización comercial que otorguen ventajas competitivas frente a actores del sector en similar estado de digitalización.

Análisis de la Dinámica Competitiva (Cinco Fuerzas de Porter)

El nivel de rivalidad industrial dentro del mercado de recubrimientos y materiales para la construcción se determina mediante las siguientes fuerzas competitivas:

- **Rivalidad entre competidores existentes (Alta):** El mercado ecuatoriano se encuentra fuertemente fragmentado; según la Corporación Financiera Nacional (2024), el 93% de las 18.003 empresas registradas en la venta de insumos para la construcción corresponden a la categoría MYPE. Esta concentración promueve estrategias agresivas basadas en descuentos de precios y comercialización de productos de baja calidad, situación que distorsiona la percepción económica del consumidor.
- **Amenaza de competidores potenciales (Moderada):** A pesar de que los requisitos para constituir comercializadoras minoristas son accesibles, la importación directa de piedra natural, la consolidación de redes de abastecimiento internacional y la reputación comercial construida por Construmarmol a lo largo de más de 16 años configuran barreras de entrada significativas para nuevos competidores.
- **Poder de negociación de los compradores (Alto / Moderado):** Los compradores particulares y el sector minorista responsables de la mitad de la facturación de la empresa poseen una gran capacidad de coacción comercial, ya que cuentan con múltiples alternativas disponibles en el entorno profesional. En comparación con, los del canal mayorista especializados (como estudios de arquitectura, diseñadores y empresas constructoras) muestran

una fuerza de negociación reducida; para este grupo, factores como la solvencia técnica, la certeza en las entregas y el respaldo operativo tienen un peso estratégico mucho mayor que las variaciones en las tarifas.

- **Poder de negociación de los proveedores (Alto):** La dependencia de suministros internacionales especializados condiciona el margen de negociación de la empresa. La oferta de proveedores extranjeros capaces de garantizar estándares de calidad constantes es restringida, lo que expone a la empresa a variaciones en los costos de fletes e insumos importados.
- **Amenaza de productos sustitutos (Alta):** Existe una amplia oferta de bienes alternativos de menor costo, tales como porcelanatos sintéticos de alta densidad y pisos laminados que imitan los patrones de la roca natural. Esta presión del entorno obliga a la empresa a centrar su estrategia en la diferenciación por calidad, asesoramiento técnico personalizado y experiencia de compra.

Benchmark de Competencia Directa

Dado que el sector de acabados de la construcción en Ecuador está compuesto por 18.003 empresas, de las cuales el 93% son MYPE (Corporación Financiera Nacional, 2024), no existe una empresa dominante única con la que comparar a Construmarmol, sino distintos segmentos de competencia. En la Tabla 3 se comparan estos segmentos con base en el planteamiento del problema y los canales de compra identificados en el estudio de mercado.

Tabla 3

Análisis comparativo de segmentos de competencia directa

Segmento de competencia	Propuesta de valor	Precio relativo	Riesgo para Construmarmol
Grandes cadenas de materiales de construcción	Amplio catálogo, precios agresivos por volumen de compra y presencia en varias ciudades.	Bajo-medio	Alto: es el canal preferido por el 43,7% del mercado encuestado, y compite directamente en variedad y precio.

Segmento de competencia	Propuesta de valor	Precio relativo	Riesgo para Construmarmol
Distribuidores e importadores directos de piedra natural	Venta directa de material importado, sin intermediarios adicionales.	Medio	Alto: es el canal preferido por el 45,7% del mercado encuestado, y compite en el mismo segmento de producto que Construmarmol.
Ferreterías y locales de materiales genéricos	Productos de menor calidad y precio, sin asesoría técnica especializada.	Bajo	Medio: atrae al segmento más sensible al precio y distorsiona la percepción de precio del mercado.
Construmarmol	Portafolio de alta calidad en materiales, asesorías por técnicos especializados y productos propios.	Medio–alto	Posición propia dentro del mercado.

La categorización entre Construmarmol y competencias evidenció que Construmarmol no compite en un solo frente, sino que se enfrenta a la presión de precios ambivalentes por parte de grandes cadenas y distribuidores. Por otro lado en relación a ferreterías y pequeños locales, encuentran un diferenciador en su calidad y asesoría.

Diagnóstico del Marketing Mix (4Ps)

La valoración de las variables comerciales de Construmarmol demuestra el siguiente momento situacional:

- **Producto:** La empresa ofrece tanto acabados de alta gama como productos complementarios, entre los productos de alta gama tenemos mármoles, piedras sinterizadas y cuarcitas, y con productos complementarios de alta rotación, como adhesivos, herramientas de corte y químicos para mantenimiento. Sin embargo, pese a que cuentan con una gran variedad, todavía no cuenta con una propuesta de valor definida misma que les permita comunicar sus principales ventajas y de este modo lograr diferenciarse de competidores que comercializan materiales de menor calidad.

- **Precio:** Los precios del comercio, se ubican dentro de un segmento medio-alto. Esto puede generar cierta resistencia entre los consumidores más sensibles al costo,

especialmente porque existen pocas labores de comunicación orientadas a explicar las ventajas técnicas, la resistencia y la durabilidad de los materiales premium frente a otras alternativas más económicas que presentan la competencia.

- **Plaza:** La comercialización de los productos se concentra exclusivamente en los dos salones de exposición ubicados en Guayaquil y Milagro. La carencia de canales de venta indirectos e incluso la falta de alianzas estratégicas para la distribución reduce la capacidad de la empresa para llegar a sectores residenciales que presentan un crecimiento acelerado, como serían en los cantones de Samborondón y Daule.

- **Promoción:** Las formas en las que se le da promoción al producto y servicios se ve limitada principalmente a las publicaciones orgánicas en redes sociales y a una baja inversión en publicidad o pautas, ese valor esta oscilando entre USD 50 y USD 60 mensuales. Lo que nos da una baja presencia comunicacional misma que podría explicar el elevado desconocimiento de la marca. Además, aunque los clientes actuales muestran una actitud favorable hacia la recomendación de la empresa, esta oportunidad no se aprovecha mediante programas formales de referidos.

Definición de Rutas de Crecimiento (Matriz de Ansoff)

Con base en los resultados del diagnóstico, la prospección estratégica de la empresa se orienta a través de dos ejes del modelo de Ansoff:

1. **Penetración de mercado:** Constituye la prioridad operativa inmediata. Construmarmol comercializa sus productos actuales en un mercado conocido, pero requiere la estructuración de un plan de ventas que eleve su cuota de participación. La formalización de un programa de referidos y el desarrollo de alianzas estratégicas con prescriptores claves (constructoras, arquitectos y diseñadores) permitirán capturar la demanda potencial sin incurrir en los riesgos de la diversificación.
2. **Desarrollo de mercado:** Corresponde a la expansión comercial hacia nuevas zonas geográficas dentro de su área de influencia con alta dinámica inmobiliaria, tales como Samborondón y Daule. Dado que estas parroquias concentran al segmento socioeconómico objetivo, la captación de este mercado posibilitará la colocación del portafolio actual en sectores poblacionales no atendidos directamente por las sucursales existentes.

Matriz FODA

La síntesis analítica del diagnóstico interno y externo se consolida en la matriz FODA mostrada en la Tabla 4.

Tabla 4

Matriz FODA institucional de Construmarmol

Análisis Interno	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores	· Trayectoria comercial superior a los 16 años. · Portafolio diversificado de materiales de alta durabilidad. · Infraestructura física con dos puntos de venta estratégicos. · Asesorías técnicas por parte de especialista durante la venta. · Alta tasa de fidelización (100% de recomendación en clientes reales). · El mercado objetivo celebra la calidad por encima del precio.	· Ausencia de una oferta estructurada y método comercial. · Falta de automatizaciones de gestión (CRM). · Falta de un equipo de ventas ajeno a la empresa y ausencia de alianzas formales · Bajo presupuesto para pautas publicitarias. · Inexistencia de programas de postventa o fidelización. · Deficiente reconocimiento de marca. · Baja cuota de penetración en el mercado objetivo.
Análisis Externo	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Factores	· Dinamismo e incremento en los indicadores de la construcción (BCE, 2025). · Expansión de proyectos inmobiliarios en Samborondón y Daule.	· Competencia desleal orientada al bajo precio y menor calidad. · Presencia de materiales sustitutos de inferior costo.

Análisis Interno	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	· Disponibilidad de software de gestión comercial accesible para MYPE. · Potencial de alianzas comerciales con el gremio de arquitectos y constructoras.	· Dependencia de proveedores externos y volatilidad en fletes. · Elevada fragmentación del mercado (18.003 empresas competidoras).

Capítulo IV: Metodología De La Investigación

Método de investigación

En la presente investigación se aplicaron métodos deductivos, los cuales parten de ciertas teorías, principios o conceptos generales validados por la literatura para así poder analizarlos e interpretarlos en un caso particular (Ñaupas Paitán et al., 2023). Este es un enfoque que permitió formular explicaciones específicas a partir de premisas generales, garantizando así una progresión lógica que va desde lo general hasta lo más particular dentro del proceso investigativo.

En este estudio se parte de modelos administrativos de aplicación general como el análisis FODA, las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis PEST y la Matriz de Ansoff para analizarlos dentro del contexto de lo que es Construmarmol.

Con esto no se busca generar una teoría nueva, sino el poder comprobar cómo se comportan estos modelos al ser aplicarlos a la realidad de la empresa.

Enfoque de investigación

La investigación fue realizada bajo un enfoque mixto al integrar métodos cuantitativos y cualitativos. Cueva Luza et al. (2023) señalan que los métodos mixtos aprovechan las fortalezas de ambos enfoques para así poder compensar las limitaciones de su uso individual, lo cual resulta adecuado cuando el objeto de estudio involucra tanto datos medibles como percepciones de índole subjetivas. El enfoque cuantitativo se apoya en la medición numérica y el análisis estadístico para identificar patrones generales, mientras que el cualitativo se centra en la interpretación de significados y contextos a través de entrevistas y observación (Ñaupas Paitán et al., 2023).

En el caso de Construmarmol, el enfoque cuantitativo permitirá el analizar los datos numéricos recopilados en las 384 encuestas aplicadas al público objetivo, midiendo de esta manera el nivel de reconocimiento de marca, hábitos de compra y factores de decisión. Por otra parte, el enfoque cualitativo se aplicará mediante una entrevista a los responsables de la gestión comercial y una guía de observación en los puntos de venta de las ciudades de Guayaquil y Milagro, permitiendo así el poder comprender los procesos internos y la dinámica real de atención al cliente.

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es exploratorio y descriptivo. El alcance exploratorio se usa cuando no existen estudios previos sobre el fenómeno y se requiere un primer acercamiento para identificar sus características principales (Ñaupas Paitán et al., 2023). Por su parte, el alcance descriptivo tiene como objetivo detallar y medir las características y patrones propios de un fenómeno sin establecer relaciones de causa y efecto (Bautista, 2021).

Dado que Construmarmol no cuenta con investigaciones previas ni datos sistematizados sobre el comportamiento de su mercado objetivo, resulta necesario iniciar con un alcance exploratorio. A partir de este primer acercamiento, el alcance descriptivo permitirá detallar el comportamiento de compra de los cuatro segmentos de clientes de la empresa personas particulares, maestros de obra, arquitectos y constructoras sin poder manipular las variables del estudio.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación se basa en la “no experimentación”, dado que no se operan de manera intencional las variables de estudio, sino que se logra observar y evidenciar los fenómenos tal como se van presentando en su entorno originario para su posterior análisis (Ñaupas Paitán et al., 2023). A diferencia del diseño experimental, en el cual actúa de manera controlada sobre una variable para medir su efecto, esta investigación analiza la gestión comercial y el comportamiento del consumidor en las condiciones reales del mercado.

Tipo de estudio

El estudio es de tipo transversal, ya que la recolección de los datos se efectúa en un único corte temporal para describir y analizar las variables en ese periodo específico

(Ñaupas Paitán et al., 2023). En concordancia con la delimitación temporal del proyecto, el levantamiento de información de campo (encuestas, entrevistas y observación directa) se ejecutará dentro de un periodo determinado, comprendido entre mayo y agosto de 2026.

Objetivo de la investigación de mercado

Determinar comportamientos de compra de los consumidores, el nivel de reconocimiento de marca que posee Construmarmol, y las percepciones de los colaboradores de la empresa y de los clientes, con el fin de sustentar el diseño de estrategias comerciales para la empresa.

Población

La población se lo define como el conjunto total de los individuos o las unidades, las cuales comparten características comunes y constituyen el objeto de la investigación (Ñaupas Paitán et al., 2023). La población objeto de estudio corresponde a los habitantes del cantón Guayaquil, ciudad donde Construmarmol mantiene su principal punto de venta y se concentra la mayor parte de su demanda.

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2026), Guayaquil alcanza en 2026 una población estimada de 3'007.696 habitantes. Al tratarse de una población superior a 100.000 habitantes, se considera una población infinita para efectos del cálculo muestral, aplicándose la fórmula estadística correspondiente.

Muestra

La muestra la definimos como el subconjunto representativo de la población cuyos resultados se generalizan al total dentro de un margen de error determinado (Ñaupas Paitán et al., 2023). Para poblaciones infinitas, el tamaño de la muestra se calcula con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Tabla 5*Parámetros para el cálculo de la muestra*

Parámetro	Descripción	Valor
n	Tamaño de la muestra	Por determinar
z	Nivel de confianza (95%)	1,96
p	Proporción esperada de éxito	0,5
q	Proporción esperada de fracaso (1- p)	0,5
e	Margen de error admitido	0,05

Desarrollo del cálculo:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,25}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025} \approx 384$$

Como resultado, se obtiene un tamaño muestral de 384 encuestas a aplicar en el cantón Guayaquil. Este número se distribuirá de forma proporcional entre los cuatro segmentos de clientes de Construmarmol (personas particulares, maestros de obra, arquitectos y constructoras), en función de su participación histórica en las ventas de la empresa.

Muestreo

El muestreo es el procedimiento para seleccionar las unidades de la muestra (Ñaupas Paitán et al., 2023). Debido a la ausencia de un listado público completo de la población del cantón, se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia y por cuotas.

Es por conveniencia porque los encuestados serán contactados a través de los canales disponibles de Construmarmol (visitantes a salas de venta, contactos en redes sociales, WhatsApp y base de clientes). A su vez, se establecen cuotas por segmento para garantizar la representatividad proporcional de cada perfil dentro de la muestra final.

Instrumentos de investigación

En la investigación se emplearon tres instrumentos para la recolección de datos iniciales:

- **Encuesta:** Es un cuestionario estructurado dirigido a los cuatro segmentos de clientes, compuesto por preguntas cerradas de opción múltiple y escalas de Likert para medir el nivel de reconocimiento de la marca, los factores de decisión, canales de contacto, frecuencia de compra y la satisfacción (Ñaupas Paitán et al., 2023).
- **Entrevista:** Se usó un guion de entrevista semiestructurado el cual aplicado a los responsables de la gestión comercial de Construmarmol, orientado en profundizar en los procesos internos de ventas y la atención al cliente (Ñaupas Paitán et al., 2023).
- **Observación directa:** Se guió la observación aplicándola en los puntos de venta de Guayaquil y Milagro para así poder registrar sistemáticamente la atención, la asesoría comercial y la exhibición de productos en su entorno natural (Ñaupas Paitán et al., 2023).

Herramientas para procesar información primaria y secundaria

Para la recolección de la información primaria se usó la aplicación Google Forms, la cual fue posible aplicarla de manera presencial o digital. Los datos fueron procesados mediante Microsoft Excel para el análisis estadístico descriptivo. Para la información secundaria de fuentes oficiales (Banco Central del Ecuador, INEC, Corporación Financiera Nacional) se aplicó una revisión documental que permitió el contrastar los hallazgos de campo con el contexto sectorial.

Resultados de las Encuestas

Tabla 6

Perfil de los Encuestados

Criterio	Detalle
Edad	Personas adultas de diferentes rangos de edad entre los 18 y 55 años.

Género	Participación de hombres, mujeres y una pequeña muestra indefinida.
Estado civil	Solteros, casados, unión libre, divorciados y viudos.
Ocupación	Se tomo una muestra diversa, incluyendo empleados en relación de dependencia, personas que trabajan de forma independientes, estudiantes y profesionales del sector de la construcción.
Zona de residencia	Habitantes de distintos sectores de Guayaquil y zonas aledañas.
Vivienda	Personas que tienen una vivienda propia, sin vivienda propia o en proceso de adquisición.
Construcción o remodelación	Personas que actualmente tienen proyectos o potenciales que aspiran a una construcción y remodelación.

Preguntas y respuestas de las encuestas

Figura 4

¿Cuál es su rango de edad?

394 respuestas

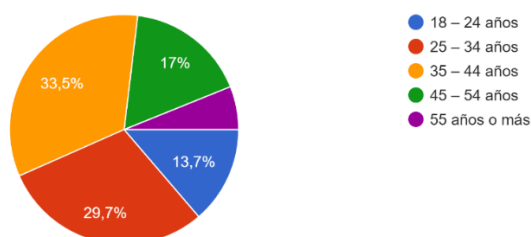


Figura 5

¿Cuál es su género?

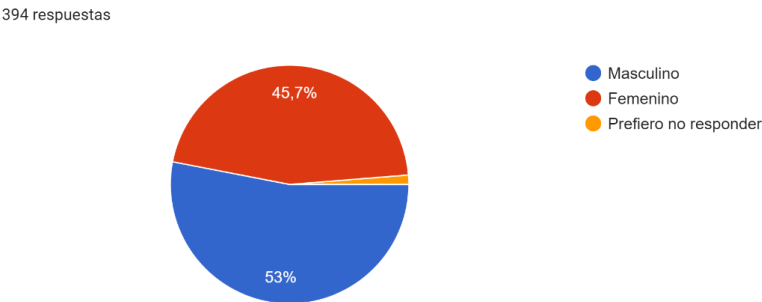


Figura 6

Estado civil

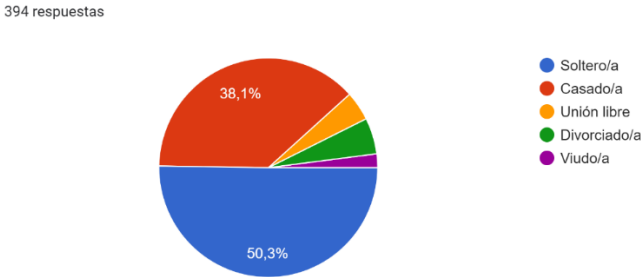


Figura 7

¿Cuenta actualmente con vivienda propia?

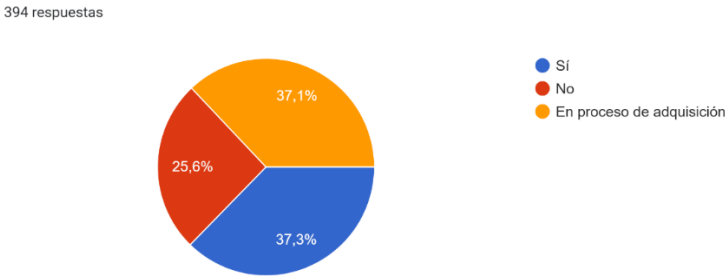


Figura 8

¿En qué sector de Guayaquil reside?

394 respuestas

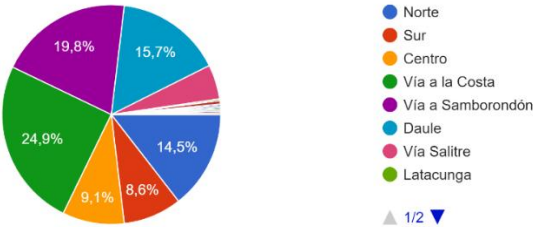


Figura 9

¿Cuál es su ocupación actual?

394 respuestas

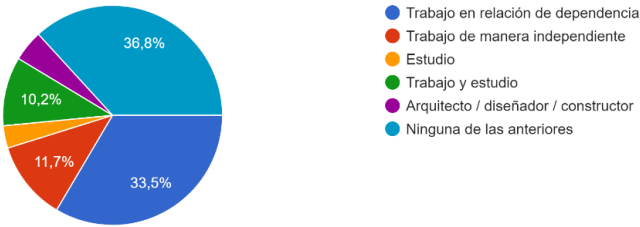


Figura 10

¿Actualmente se encuentra construyendo, remodelando o planificando remodelar algún espacio?

394 respuestas

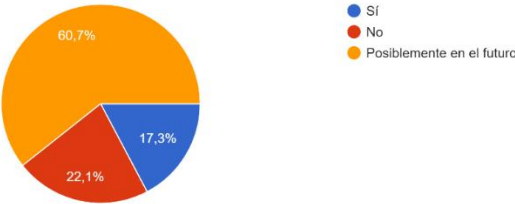


Figura 11

*¿Qué tipo de productos de acabados para la construcción ha comprado o compraría?
(Puede seleccionar máximo 3 opciones)*

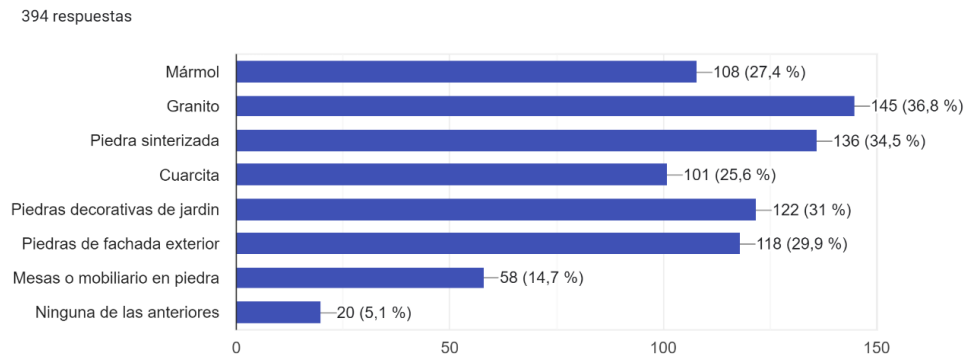


Figura 12

¿Dónde suele comprar o dónde compraría productos de acabados para la construcción?

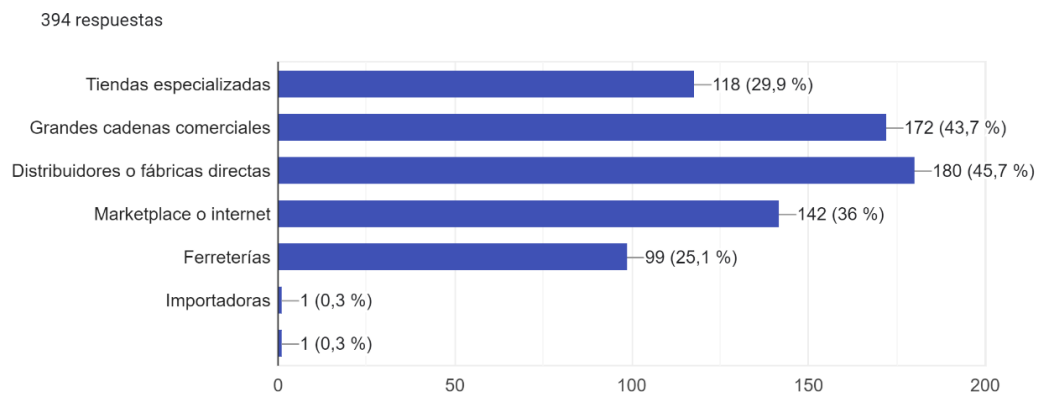


Figura 13

*¿Para qué tipo de proyecto compra o compraría acabados para la construcción?
(Puede seleccionar máximo 3 opciones)*

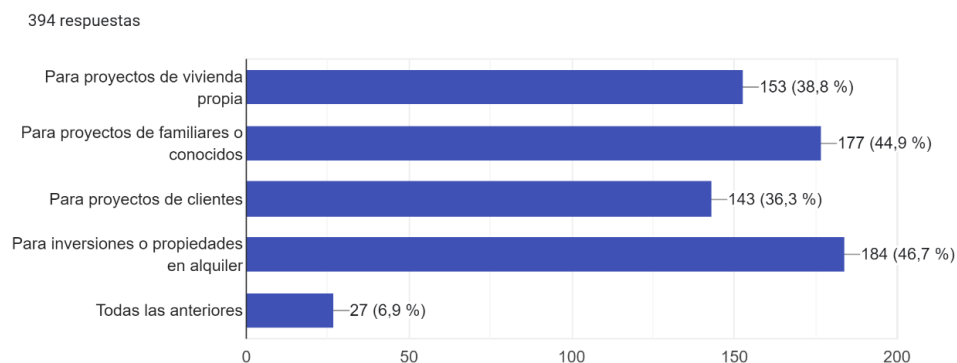


Figura 14

¿Qué factores influyen más en su decisión al elegir una empresa de acabados para la construcción? (Puede seleccionar máximo 3 opciones)

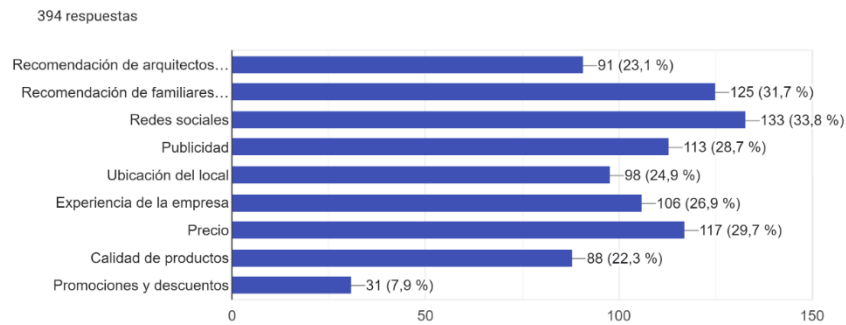


Figura 15

¿En qué espacios o proyectos utilizaría este tipo de productos de acabados para la construcción? (Puede seleccionar máximo 3 opciones)

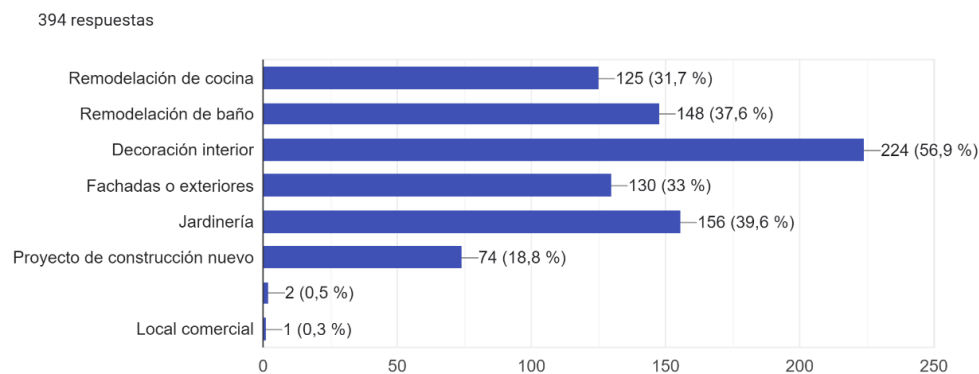


Figura 16

¿Con qué frecuencia realiza o realizaría compras de acabados para la construcción?

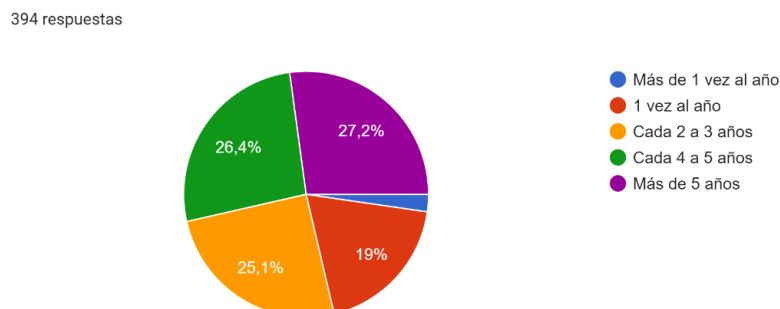


Figura 17

¿Cuál es el rango aproximado que suele invertir o invertiría en acabados para la construcción?

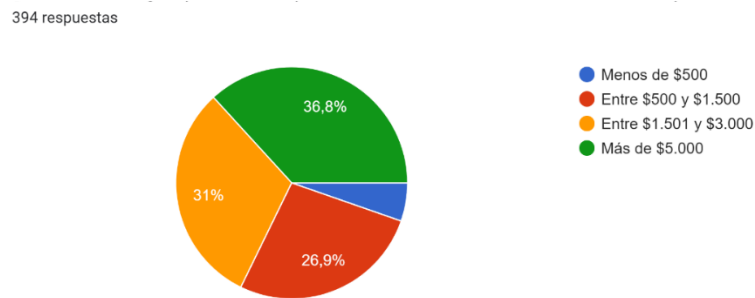


Figura 18

¿Qué factores considera más importantes al momento de elegir una empresa de acabados para la construcción? (Puede seleccionar máximo 3 opciones)

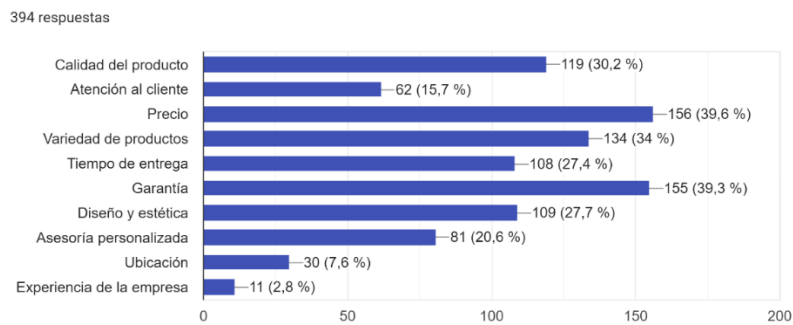


Figura 19

Experiencia de compra. Marque la opción que mejor refleje su opinión sobre las siguientes afirmaciones:

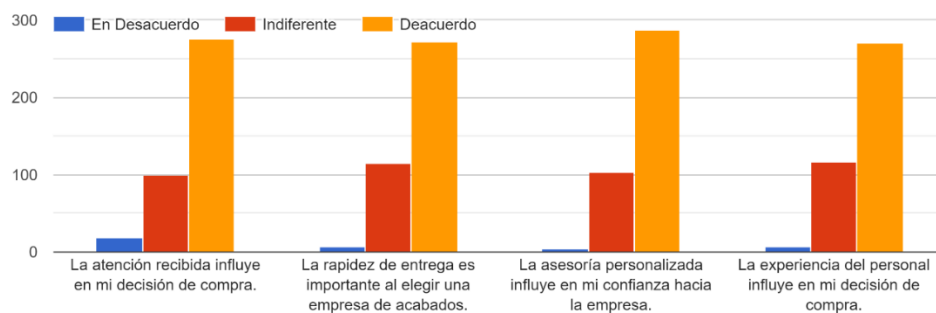


Figura 20

Valor percibido Marque la opción que mejor refleje su opinión sobre las siguientes afirmaciones:

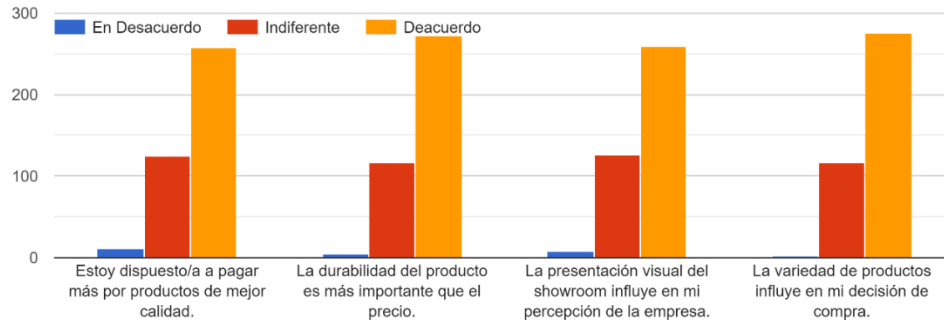
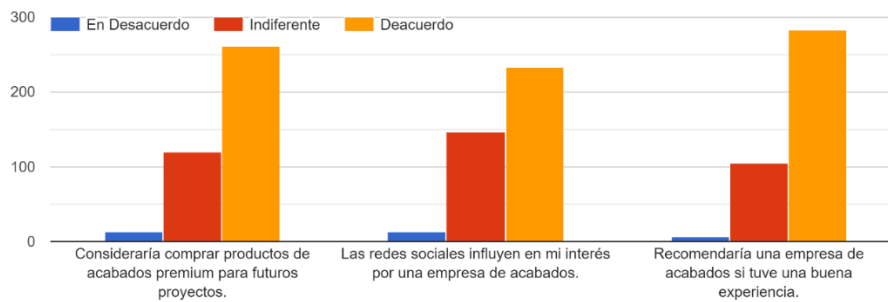


Figura 21

Intención de compra Marque la opción que mejor refleje su opinión sobre las siguientes afirmaciones:



Experiencia con Construmarmol

Figura 22

¿Conoce la empresa Construmarmol?

394 respuestas

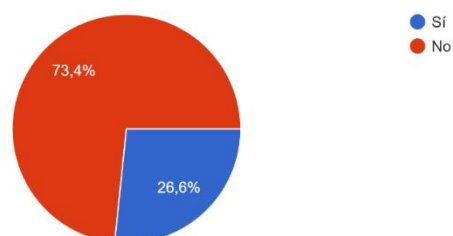


Figura 23

¿Ha comprado alguna vez en Construmarmol?

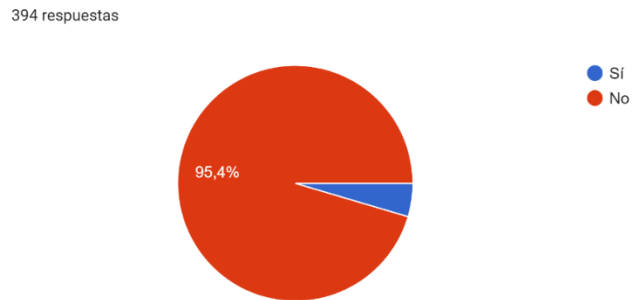


Figura 24

¿Cómo conoció Construmarmol? (Puede seleccionar máximo 3 opciones)

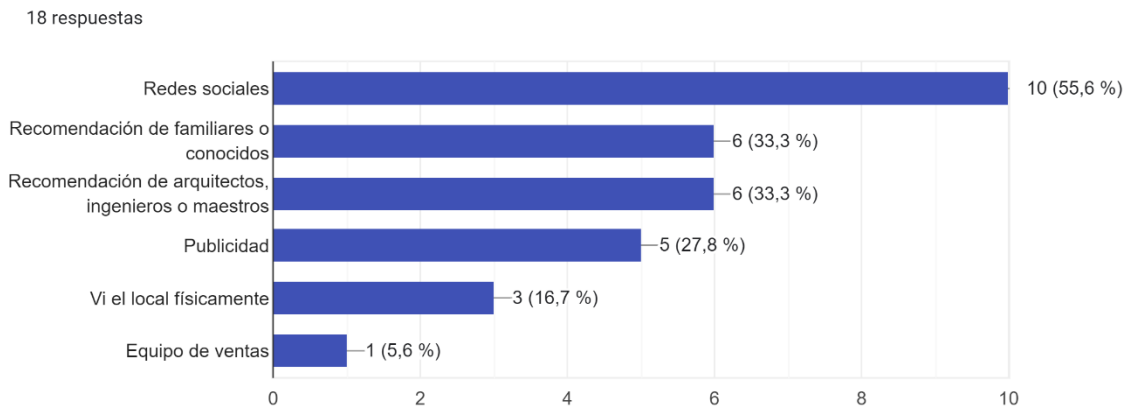


Figura 25

¿Qué producto adquirió en Construmarmol? (Puede seleccionar máximo 3 opciones)

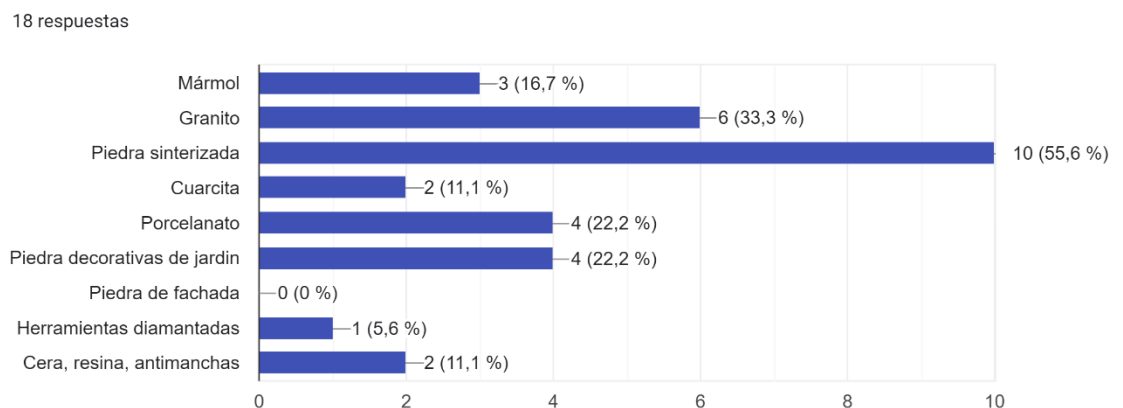


Figura 26

¿Con qué frecuencia visita Construmarmol?

18 respuestas

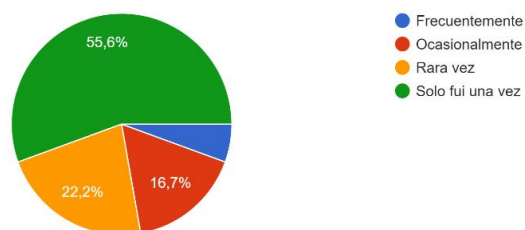


Figura 27

¿Cuál es el rango aproximado que ha invertido en Construmarmol?

18 respuestas

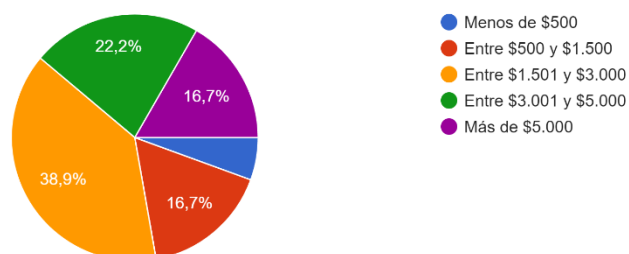


Figura 28

Experiencia de compra. Seleccione su nivel de satisfacción respecto a los siguientes factores:

EXPERIENCIA DE COMPRA Seleccione su nivel de satisfacción respecto a los siguientes factores:

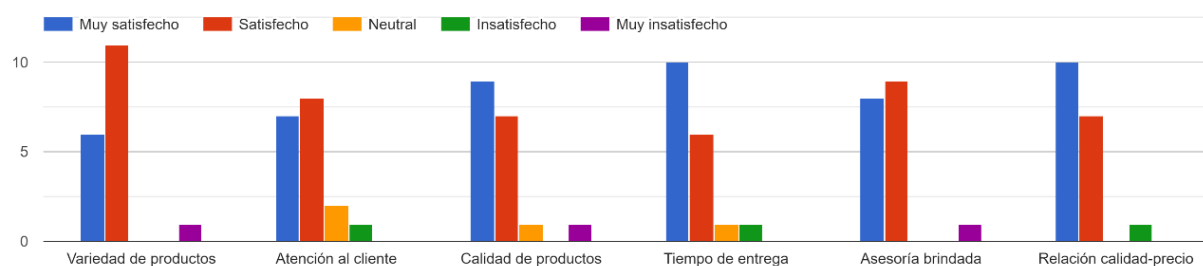
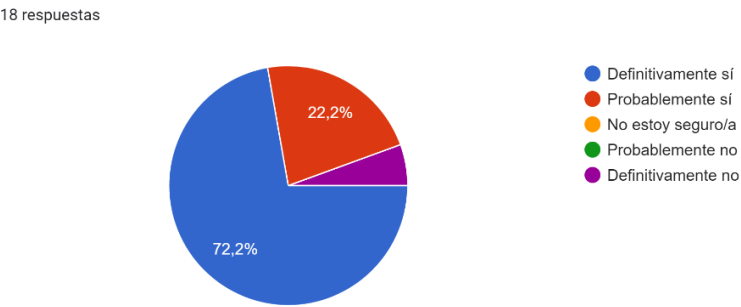


Figura 29
¿Recomendaría Construmarmol a otras personas?



Resultados del Estudio de Mercado

La aplicación del instrumento de investigación a la muestra seleccionada de consumidores e intermediarios (*n* = 394) permitió recoger los hallazgos cuantitativos que se resumen en la Tabla 6.

Tabla 7
Resultados cuantitativos del diagnóstico de mercado

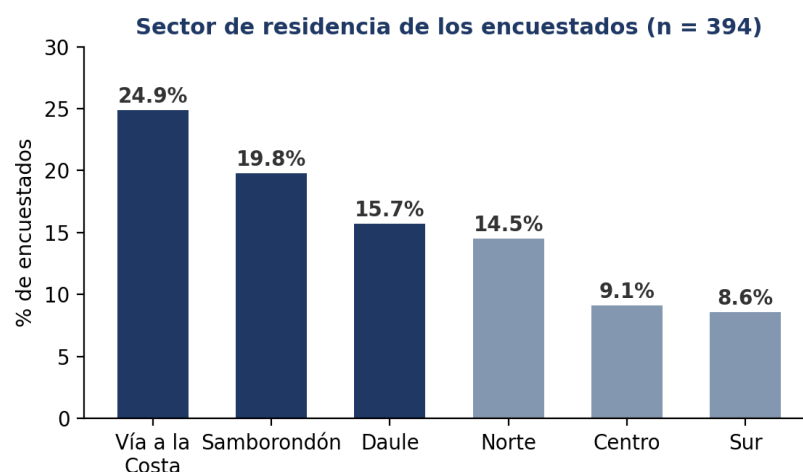
Dimensión Evaluada	Indicador Extraído
Perfil demográfico	El 60,6% de la muestra se ubica entre los 25 y 44 años; el 54,8% corresponde al género femenino.
Tenencia de vivienda	El 45,2% es propietario de inmueble y el 20,3% se halla en proceso de adquisición.
Perspectiva de remodelación	El 44,8% manifiesta probabilidad de realizar adecuaciones físicas en el futuro.
Reconocimiento de marca	El 73,4% de los encuestados manifiesta no conocer a la marca Construmarmol.
Penetración de mercado	El 5,4% de los participantes ha ejecutado compras en la empresa.
Fidelización de clientes	El 100% de los compradores actuales recomendaría a la firma (78,6% de forma definitiva; 21,4% de forma probable).
Criterios de selección	La calidad, el valor económico y la atención especializada fundamentan la decisión; el precio no actúa como variable exclusiva.

Dimensión Evaluada	Indicador Extraído
Disposición de compra	Predomina una postura favorable hacia la adquisición de bienes en la empresa a futuro.

En lo relativo al reconocimiento del nombre comercial dentro del mercado objetivo, los resultados revelan un importante desafío de posicionamiento. Como se aprecia en la Figura 28, un 73,4% de los encuestados afirmó no conocer a Construmarmol, en contraste con un reducido 26,6% que declaró estar familiarizado con la marca.

Figura 30

Porcentaje de conocimiento de la marca Construmarmol

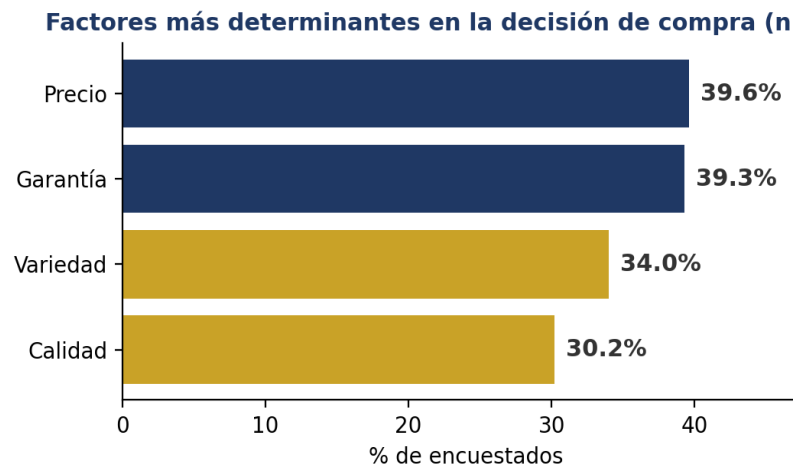


A pesar de esta limitada notoriedad general (73,4%) y de registrar una penetración inicial del 5,4%, la tasa de recomendación entre los compradores reales alcanza el 100% (78,6% definitiva y 21,4% probable), lo que confirma la elevada calidad percibida de los materiales y la efectividad del acompañamiento técnico cuando el cliente llega a interactuar con la marca.

Por otra parte, al evaluar los factores más determinantes en la decisión de compra de recubrimientos y acabados de construcción, el análisis cuantitativo evidencia que el precio constituye la variable principal para el 39,6% de la muestra, seguida inmediatamente por la garantía brindada (39,3%), la variedad disponible en el catálogo (34,0%) y la calidad intrínseca del material (30,2%), según se ilustra en la Figura 29.

Figura 31

Factores más determinantes en la decisión de compra

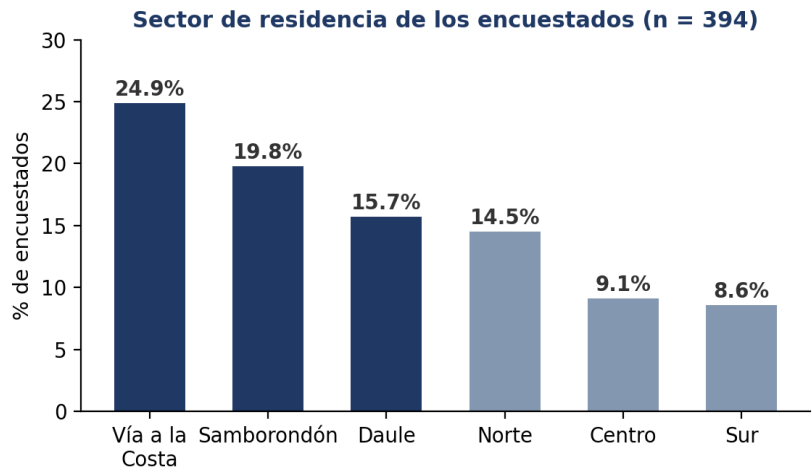


Los hallazgos demuestran que el gasto económico sí influye de manera directa en el consumidor, esto encarece de igual manera hacia el respaldo posterior y complejidad del portafolio. Lo que nos da, que la estrategia comercial no se debe centrar únicamente en un reajuste presupuestario, sino también en el comunicar la existencia de garantías técnicas y las diferentes opciones que ofrece Construmarmol.

Como resultado conocemos que la distribución territorial de los encuestados permite identificar los diferentes sectores residenciales con una expectativa de mayor demanda. En la Figura 30 se observa que la mayor concentración de residentes se ubica en Vía a la Costa (24,9%), Samborondón (19,8%) y Daule (15,7%), sumando entre estas tres zonas el 60,4% del mercado evaluado. Las proporciones restantes corresponden a los sectores Norte (14,5%), Centro (9,1%) y Sur (8,6%).

Figura 32

Sector de residencia de los encuestados



Esta concentración en el eje Vía a la Costa–Samborondón–Daule guarda directa relación con el crecimiento de proyectos inmobiliarios en dichas parroquias, ratificando la necesidad de dirigir las inversiones en marketing digital y presencia comercial hacia estos polos de desarrollo habitacional.

Entrevistas semiestructuradas

Entrevista 1

Tabla 8

Entrevista 1. Perfil de la entrevistada

Datos de la entrevista	Información
Entrevistada	Gladys García
Cargo	Gerente General
Área	Gerencial y comercial
Antigüedad en la empresa	17 años
Tema	Situación comercial, diferenciación, marketing y estrategias de comercialización de Construmarmol.

Tabla 9

Entrevista 1. Preguntas y respuestas

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo describiría la situación comercial de Construmarmol en comparación con hace tres años?	Podría decirte que la empresa sigue manteniéndose estable y rentable, sin embargo, si estamos hablando de 3 años atrás, las ventas eran mejores que ahora, y esto en su mayoría se debe a la inseguridad que está pasando en nuestro país.
2	¿Qué cree que hace diferente a Construmarmol frente a otras empresas del mismo sector?	Nosotros tenemos un valor agregado; atención personalizada con nuestros clientes. Frente a otras empresas que hacen la misma actividad que nosotros, nosotros damos el servicio del corte de mármol, granitos, sinterizado y toda clase de piedra damos los cortes gratis por la compra, y así, si me pusiera a enumerar, tenemos varias cosas que nos diferencian, realizamos manos de obra, así es, damos la instalación. Siempre estamos atentos a despejar todas sus dudas y a brindarle confianza en la empresa.
3	¿Considera que Construmarmol ya es una empresa conocida en el mercado? ¿Qué cree que necesita para ser más conocida?	Construmarmol ya tiene varios años en el mercado y sí, sí nos conocen. Sí nos conocen porque tenemos bastantes referidos, clientes que quedan muy satisfechos con nuestra atención y nos refieren. Claro, tenemos que seguir trabajando en el área de marketing para hacernos conocer más.
4	Cuando un cliente solicita información, pero no compra en ese momento, ¿qué seguimiento se le da?	Bueno, ahora en este tiempo las personas cotizan en varios lugares, ¿no? ahorita hay mucho material, muchos materiales nuevos, y no significa que porque sean más económicos son de buena calidad. Muchas veces la calidad es muy mala, el cliente se confunde, dice, bueno, acá está más económico, pero en realidad no todas las personas saben diferenciar estos productos, como es el mármol, el granito, el sinterizado, entonces el que no conoce tiende a equivocarse y a comprar un material de muy mala calidad, las personas que, si se dan cuenta de las diferentes calidades, por lo

- general, siempre regresan a comprar nuestros productos en Construmarmol.
- Les explicamos que no es la misma calidad, que deben revisar la procedencia, por ejemplo, en el mercado hay unos cuarzos que tú has de haber visto que tienen unos destellitos, eso es un material prefabricado, pero de mala calidad, porque como tú sabes, el sinterizado también es prefabricado, pero es de excelente calidad. Entonces, ese material con el tiempo la lámina que tiene encima se levanta y se daña. Entonces, has invertido en un producto de mala calidad, porque si se supone que es una piedra natural, es para toda la vida, es una inversión que es de largo, entonces podemos confundirnos cuando no conocemos del producto.
- En Construmarmol tenemos excelentes precios y materiales de excelente calidad, nosotros tenemos cuatro proveedores de Brasil muy reconocidos. Asimismo, desde España. Entonces, en eso te puedo decir, yo puedo decirte que hay empresa X que trae, por ejemplo, un granito el verde ubatuba barato que se vende con fallas e imperfecto que el cliente no nota porque lo arreglan, nosotros traemos un verde ubatuba premium, de primera calidad. En el mercado hay de todo, ¿no? Entonces, a veces ahí está la diferencia del precio, en la calidad.
- Lo primordial es la atención, tener buena atención. Bueno, en cuanto a mejorar en la empresa Construmarmol, yo podría decirte que tenemos que mejorar en atención al público, seguir trabajando en la publicidad, como es de conocimiento tuyo, Israel, estamos abriendo otro punto en Villa Club y eso precisamente es para llegar a más personas.
- En marketing hemos mejorado bastante, asimismo de la mano también lo que es atención se sigue mejorando. Seguimos creciendo en ese aspecto.
- 5 **¿Qué hacen cuando un cliente dice que encontró un precio más bajo en otra empresa?**
 - 6 **¿Cuáles considera que son los elementos diferenciadores de Construmarmol con respecto a las demás empresas del mercado?**
 - 7 **Si pudiera invertir en una sola acción para aumentar las ventas el próximo año, ¿cuál elegiría y por qué?**
 - 8 **¿Qué acciones comerciales y de marketing considera que han mejorado dentro de la empresa?**

9	¿Cuáles considera que son los productos estrella de Construmarmol?	Nosotros manejamos líneas muy buenas, que son nuestros granitos importados desde Brasil, el otro material estrella es el sinterizado y las piedras de fachada.
10	De acuerdo con su experiencia, ¿qué otras actividades comerciales sugieren implementar para mejorar la comercialización de los productos de Construmarmol?	Contratando vendedores externos, y pagarles comisión, eso incentiva al vendedor. Bueno, hay tantas formas, pero esa sería una de las principales.

Entrevista 2

Tabla 10

Entrevista 2. Perfil de la entrevistada

Datos de la entrevista	Información
Entrevistada	Bianca Pashma
Cargo	Coordinadora de Marketing
Área	Marketing
Antigüedad en la empresa	2 años
Tema	Situación comercial, diferenciación, marketing y estrategias de comercialización de Construmarmol.

Tabla 11

Entrevista 2. Preguntas y respuestas

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo describiría la situación comercial de Construmarmol en comparación con hace tres años?	He podido evidenciar que podemos llegar a más público, antes solo venían referidos o personas muy cercanas de nuestros puntos de venta, pero ahora con las redes sociales tenemos un mayor alcance.

- | | | |
|---|---|--|
| 2 | <p>¿Qué cree que hace diferente a Construmarmol frente a otras empresas del mismo sector?</p> | <p>Buscamos educar al cliente, que conozca su producto y no se deje engañar, que se enamore de su producto, que valore su producto y que se refleje el excelente material en el que está invirtiendo.</p> |
| 3 | <p>¿Considera que Construmarmol ya es una empresa conocida en el mercado? ¿Qué cree que necesita para ser más conocida?</p> | <p>Creo que aún nos falta bastante recorrido. Debemos de aplicar nuevas estrategias y, aunque hoy ya tenemos un equipo de marketing establecido, aún hay cosas que se pueden mejorar para mejorar las ventas.</p> |
| 4 | <p>Cuando un cliente solicita información, pero no compra en ese momento, ¿qué seguimiento se le da?</p> | <p>Actualmente hay dos números activos para las personas que reciben ese asesoramiento. Así como un seguimiento, no estoy al 100% segura de que se da ese seguimiento a los clientes, pero digamos que el 100%, un 50% sí recibe ese seguimiento.</p> |
| 5 | <p>¿Qué hacen cuando un cliente dice que encontró un precio más bajo en otra empresa?</p> | <p>Lo que se hace es primero pedirle la cotización y, en base a la cotización, se hace un análisis en base al producto para llegar a una rebaja considerable para que el cliente opte por nuestro producto.</p> |
| 6 | <p>¿Cuáles considera que son los elementos diferenciadores de Construmarmol con respecto a las demás empresas del mercado?</p> | <p>Nosotros somos una fábrica con más de 30 años de experiencia. No solamente ofrecemos asesoramiento al cliente, sino también contamos con todas las herramientas, como una cortadora industrial con la cual ofrecemos los cortes gratis que nadie más ofrece por la compra, si nos ponemos a comparar con otras empresas, se manejan directamente con los maestros que tú contratas externamente, no es una garantía que te da la empresa. Nosotros realizamos la mano de obra, el servicio completo porque tenemos las herramientas para hacerlo.</p> |

7	Si pudiera invertir en una sola acción para aumentar las ventas el próximo año, ¿cuál elegiría y por qué?	Muy buena pregunta. No lo he analizado, pero creería que nuestro público y nuestros clientes pueden crecer si nosotros aplicamos mejores estrategias en ventas y en redes sociales. Quizás un equipo que pueda documentar el proceso que se vive día a día. Eso crea en el público el querer ser parte de Construmarmol, si se potencia muchísimo más el área de marketing con estrategias, para lograr ser una marca.
8	¿Qué acciones comerciales y de marketing considera que han mejorado dentro de la empresa?	Quizás el tema de la pauta. Nosotros pautamos directamente con Meta y eso ha tenido un buen impacto porque los clientes nos escriben directamente cuando ven una publicidad, una historia o un reel, tienen la opción de ir directamente al WhatsApp y así es como realmente muchos clientes han llegado a nosotros.
9	¿Cuáles considera que son los productos estrella de Construmarmol?	Los top 3 podría decir la piedra sinterizada ahorita está en auge en el mercado, las cuarcitas y el mármol y granito se pelean por el puesto.
10	De acuerdo con su experiencia, ¿qué otras actividades comerciales sugieren implementar para mejorar la comercialización de los productos de Construmarmol?	Quizás tener un producto más completo, ofrecerle al cliente no solamente un producto, sino todo el proceso, desde la parte de diseño en plano o render, elección del material e instalación.

Entrevista 2

Tabla 12

Entrevista 3. Perfil de la entrevistada

Datos de la entrevista	Información
Entrevistada	Ana Davila
Cargo	Asistente contable y secretaria de gerencia

Área	Contable y administrativo
Antigüedad en la empresa	4 años
Tema	Situación comercial, diferenciación, marketing y estrategias de comercialización de Construmarmol.

Tabla 13

Entrevista 3. Preguntas y respuestas

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo describiría la situación comercial de Construmarmol en comparación con hace tres años?	Bueno, en cuanto a las ventas, en cuanto a la situación del país, la verdad que bajan un poco, pero depende, depende también la época del año. Hay unos meses que hasta han mejorado, pero otros no, y en cuanto a hace 3 años, la verdad que se ha mantenido, no le veo así un fuerte crecimiento o decrecimiento, se mantiene, a pesar de cómo está la situación del país, siento que se mantiene constante, a pesar de toda la situación económica que atraviesa el país, se mantiene.
2	¿Qué cree que hace diferente a Construmarmol frente a otras empresas del mismo sector?	Puede ser la forma personalizada de tratar al cliente, ya que tenemos otros servicios adicionales como los servicios de corte, si se trata de una mano de obra, se va a tomar medidas a su domicilio sin que esto tenga algún costo. Asimismo, ofrecemos muchas veces el transporte gratuito. Yo supongo que eso es algo a favor que tiene esta empresa.
3	¿Considera que Construmarmol ya es una empresa conocida en el mercado? ¿Qué cree que necesita para ser más conocida?	No todos conocen Construmarmol. Bueno, para que sea conocido, ahora lo que tenemos a la mano y que todo el mundo hace, las redes sociales, todo es conocerse por las redes sociales, realmente eso es lo que se utiliza ahora y también el factor de que nosotros nos encontramos un poco aislados de la parte comercial de Guayaquil.

- | | | |
|---|--|--|
| 4 | Quando un cliente solicita información, pero no compra en ese momento, ¿qué seguimiento se le da? | Si se le llama al cliente para ofrecerle o ver qué posibilidades más hay de poder hacer el negocio. A veces se le ofrece tal vez un descuento, incentivarlo un poco más para que pueda realizar la compra. |
| 5 | ¿Qué hacen cuando un cliente dice que encontró un precio más bajo en otra empresa? | Bueno, se le dice al cliente que a lo mejor es otra calidad, porque hay muchos productos parecidos en la forma física y todo eso, pero también depende la calidad del producto, todo lo que viene de Brasil por lo general son los mismos proveedores, ¿no? Pero nosotros ofrecemos otro beneficio, como es el corte y el plus de que también podemos mejorar la oferta al cliente si es la misma calidad. |
| 6 | ¿Cuáles considera que son los elementos diferenciadores de Construmarmol con respecto a las demás empresas del mercado? | Que se lo haga sentir bien al cliente, como una forma más familiar podría decirse, la parte que yo pienso que es más favorable para el cliente es que los cortes son con máquinas industriales. La calidad del producto y la variedad de producto que manejamos. |
| 7 | Si pudiera invertir en una sola acción para aumentar las ventas el próximo año, ¿cuál elegiría y por qué? | Bastante en las redes sociales, porque eso es lo que ahora es, entonces una publicidad agresiva, tal vez, tener contactos con las constructoras, los puntos de ventas en lugares que son más viables. |
| 8 | ¿Qué acciones comerciales y de marketing considera que han mejorado dentro de la empresa? | Bueno, ahora se está aplicando la publicidad, No sé si estamos llegando a todos, pero tal vez, una publicidad bien ingeniosa, como que también nos faltan los canales para llegar al público, porque tal vez estamos en Instagram, pero tal vez nos falta, porque no estamos en TikTok, con videos, fotos en TikTok y comerciales, tal vez visitar empresas, más que todo constructoras, tal vez organizaciones, puede ser eso. Como todo, publicidad, una buena publicidad. |
| 9 | ¿Cuáles considera que son los productos estrella de Construmarmol? | Los actuales, porque no siempre son los mismos, actualmente es la piedra sinterizada, la piedra para jardín y la piedra de fachada. |

10	De acuerdo con su experiencia, ¿qué otras actividades comerciales sugieren implementar para mejorar la comercialización de los productos de Construmarmol?	Vendedores externos a lo mejor podría ser la contratación de vendedores externos. Para llegar a más y vender.
----	--	--

Capítulo V: Propuesta De Estrategias Comerciales

Introducción

El presente capítulo expone el plan de estrategias comerciales diseñado para Construmarmol, estructurado a partir del diagnóstico situacional desarrollado en el Capítulo III y IV. Dicho análisis integró herramientas de evaluación cualitativa y cuantitativa, entre las que se incluyen el diagrama de Ishikawa, la matriz PEST, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cotejo competitivo (benchmarking), la encuesta aplicada a 394 personas del mercado objetivo y la matriz FODA cruzada. La propuesta busca integrar estos hallazgos en un plan operativo que establezca e indique las acciones concretas, responsables, indicadores de seguimiento y tiempos de ejecución. Esto con el propósito de impulsar y mantener el crecimiento comercial de Construmarmol tanto en el corto como en el mediano plazo.

Selección de la Ruta de Crecimiento (Matriz de Ansoff)

A partir de la Matriz de Ansoff (Alvarado Martínez et al., 2022), las opciones de expansión de una empresa se clasifican en cuatro rutas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. En la Tabla 14 se presenta la evaluación de estas alternativas para Construmarmol con base en los resultados del Capítulo IV.

Tabla 14*Evaluación de la Matriz de Ansoff para Construmarmol*

Ruta	Evaluación para Construmarmol	¿Se prioriza?
Penetración de mercado	Se enfoca en la venta de productos actuales en el mercado actual. Constituye la opción de menor riesgo y responde a una brecha clara detectada en la encuesta: existe un 72,2 % de disponibilidad de recomendación entre clientes actuales, frente a una penetración real del 4,6 %.	Sí
Desarrollo de mercado	Implica llevar el catálogo actual a nuevas zonas geográficas. El 65,5 % de los encuestados reside en Samborondón y Daule, mientras que sectores como Vía Daule y Vía Salitre muestran un potencial poco explotado por la red de sucursales vigentes. Esta ruta se operativiza con la apertura proyectada de un tercer local en Vía Daule.	Sí
Desarrollo de producto	Se orienta a la creación de nuevas líneas de productos. La investigación no reveló una demanda insatisfecha por falta de oferta, sino una cobertura comercial insuficiente sobre el portafolio disponible.	No, por ahora
Diversificación	Representa el camino de mayor riesgo al combinar productos y mercados	No

nuevos. No encuentra respaldo en la evidencia del diagnóstico y supera la capacidad operativa de una microempresa conformada por nueve colaboradores.

En función de esta evaluación, la propuesta comercial prioriza las rutas de penetración y desarrollo de mercado, por ser las que guardan mayor coherencia con la capacidad instalada y la demanda identificada.

Estrategias Comerciales Propuestas

Lo planteado en las estrategias anteriores, forman parte del análisis cruzado de las variables que fueron identificadas en la matriz FODA. Entre las iniciativas que se formularon, la estrategia 3, la cual está relacionada con la promoción, es quien tiene una alta prioridad. Los resultados que se evidencian disponen que Construmarmol mantiene precios competitivos, un variado catalogo y una nueva sucursal en proceso de apertura. Estas fortalezas mencionadas, aun no cuentan con una gran difusión para llegar al publico objetivo, por ello es que el fortalecer la gestión promocional constituye la medida con un mayor potencial para así generar resultados inmediatos en el posicionamiento y crecimiento comercial de la empresa.

FODA Cruzado

A partir de la matriz FODA anterior, se desarrolla el cruce estratégico entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), con el propósito de identificar líneas de acción concretas que serán profundizadas en la propuesta estratégica del Capítulo V:

- **Fortalezas + Oportunidades (FO):** Aprovechar el alto nivel de recomendación de los clientes actuales (72,2% a 100%) y la demanda potencial de remodelación (60,7% a 44,8%) para formalizar un programa de referidos dirigido a captar nuevos clientes antes de que inicien sus proyectos.

- **Fortalezas + Amenazas (FA):** Hacer uso de asesorías personales y especializadas, además de la trayectoria comercial que tiene la empresa para así poder validar y mantener las garantías claras frente a la competencia de precios con las grandes cadenas y distribuidores directos.
- **Debilidades + Oportunidades (DO):** Destinar un capital más alto al área de marketing digital y así poder tener una mayor presencia comercial en las zonas donde se concentra la mayor cantidad de público objetivo para, reducir el nivel de desconocimiento de la marca, el cual abarca el 73,4% y de esta manera poder aprovechar el crecimiento inmobiliario en aquellos sectores.
- **Debilidades + Amenazas (DA):** Realizar la implementación de un CRM, a la vez de un plan comercial mucho más estructurado para así poder competir de forma organizada frente a la presión de precios de la competencia, reemplazando las respuestas reactivas por un seguimiento más ordenado de prospectos.

Programa de Estrategias Comerciales para el Crecimiento de Construmarmol

Estrategia 1: Programa de Aliados Profesionales Construmarmol

El Programa de Aliados Profesionales Construmarmol busca desarrollar una cartera de clientes frecuentes mediante la creación de una red aliados estratégicos como lo son los diseñadores, interioristas, arquitectos, maestros y constructores que pueden introducir a Construmarmol como la primera opción con sus clientes, estableciendo a la empresa como un proveedor referente y frecuente en sus compras o recomendaciones de materiales de acabados, cuyo fin es lograr la captación de nuevos compradores de manera constante.

Estructura de la Estrategia

Tabla 15

Estructura de la Estrategia 1: Programa de referidos y alianzas

Elemento	Detalle
Objetivo	Incrementar la captación de clientes aprovechando la tasa de recomendación del 72,2 % registrada en los compradores actuales, vinculando a arquitectos, constructoras y maestros de obra como canales de prescripción.
Táctica	Estructurar un programa de referidos que contemple descuentos e incentivos económicos y profesionales para los aliados de la construcción que concreten ventas, crear contenido en redes sociales de manera gratuita para el profesional como una colaboración compartida con Construmarmol; capacitar al asesor comercial en búsqueda de conseguir la prospección adecuada y la creación de estas alianzas.
Responsable	Gerente General y Asesor Comercial.
Indicador	Porcentaje de ventas mensuales generadas por referidos.
Plazo	Corto plazo (0 a 6 meses).

El programa busca superar las recomendaciones ocasionales que recibe la empresa, y crear un plan estructurado que permita establecer alianzas comerciales cuya finalidad sea el ganar-ganar de ambas partes. Dicho programa deberá apoyarse cinco componentes:

Componentes estratégicos

Tabla 16

Componentes estratégicos propuesta 1

Componente	Aplicación en Construmarmol	Finalidad comercial
Prospección	Desarrollar e identificar una base de potenciales aliados que sean útiles para el objetivo del programa	Ampliar la cartera de clientes que necesitan o realice obras con frecuencia
Incentivos	Rango de comisión escalonada del 3% al 5 %, incentivos sociales, incentivos emocionales	Crear un motivador económico, social y emocional

Componente	Aplicación en Construmarmol	Finalidad comercial
Soporte técnico	Dar una asesoría, muestras, fichas para la selección de materiales	Facilitar la especificación técnica de los productos de Construmarmol
Atención preferencial	Canal directo, showroom, apoyo en cotizaciones y asesoría de diseños	Mejorar experiencia del profesional, que sienta un gran apoyo en la marca Construmarmol
Seguimiento	Registro de aliados, proyectos, cotizaciones y ventas	Crear una relación con los aliados profesionales

Público objetivo

La presente estrategia de Construmarmol concentrará sus esfuerzos en aquellos perfiles que posean la capacidad real y continua de comprar materiales o influir en las decisiones de compra de sus clientes, por lo cual no será una prospección indiscriminada.

Tabla 17

Segmentación de clientes y propuesta de valor de Construmarmol

Segmento	Características	Necesidad identificada	Propuesta de Construmarmol
Arquitectos	Diseñan y crean las especificaciones de los acabados finales	Variedad, respaldo técnico y muestras	Asesoría + materiales + incentivo + Contenido en redes sociales
Diseñadores de interiores	Alta influencia en selección estética en los materiales de los espacios diseñados	Seguir tendencias, muestras y disponibilidad	Catálogos + showroom + incentivo + Contenido en redes sociales
Estudios de arquitectura	Manejan varios proyectos como los casas, mansiones, plazas, edificios	Respuesta rápida y proveedor confiable	Atención prioritaria + Contenido en redes
Constructoras	Mayor volumen de compra, buscan precios más bajos	Precio, disponibilidad, variedad y cumplimiento	Condiciones por volumen + soporte + Contenido en redes sociales

Propuesta de valor

El objetivo de Construmarmol hacer sentir acompañado al profesional aliado en todo tiempo proporcionándole valor en todo momento para que la relación con la marca se fortalezca y nos posicione en su mente como la primera marca a la que acudir en cada uno de sus proyectos.

Tabla 18

Etapas del ciclo de la propuesta de valor del Programa de Aliados Profesionales de Construmarmol

Etapas	Acción de Construmarmol	Beneficio para el profesional	Resultado esperado
1. Vinculación	Incorporar a los arquitectos, diseñadores o constructores al programa aliados estratégicos.	Tener el acceso a una relación comercial con Construmarmol.	Se busca crear alianzas profesionales y comerciales de largo plazo con cada aliado.
2. Asesoría prioritaria	Atención preferencial en las cotizaciones de los materiales seleccionados, asesoría del producto idóneo, ficha técnica y de conservación de los materiales.	Recibir prioridad de respuesta lo que permite acortar el tiempo de solución a todas sus consultas, facilitando una mayor agilidad de obtención de información útil para sus proyectos.	Facilitar la toma de decisiones de cada profesional del programa y reducir errores en la selección de materiales.
3. Disponibilidad y precio	Realizar la verificación de stock y otorgar un precio competitivo.	Tener una mayor capacidad de alternativas viables dentro del gusto y presupuesto del cliente.	Facilitar el cierre de ventas para ambas partes.
4. Showroom como extensión de su servicio	Disponibilidad de un espacio para recibir al profesional y a sus clientes.	El aliado podrá llevar a su cliente o derivarlos al equipo de Construmarmol para visualizar y seleccionar acabados de su preferencia.	Mejorar la experiencia de compra y que el aliado se sienta integrado a la marca.

5. Mano de Obra para proyectos	Construmarmol ofrece sus servicios de mano de obra especializada.	Recibir un acabado garantizado en la instalación del material, además de poder tener el respaldo de un equipo especializado en la instalación de los materiales seleccionados en el caso de que no cuenten con equipo o si llegasen a tener imprevistos con sus maestros.	Darle un servicio integral a cada uno de los aliados estratégicos.
6. Referencia y comisión	Se entrega una retribución económica de las ventas generadas por el aliado mediante un porcentaje de comisión previamente establecido.	Obtiene un beneficio económico adicional por los clientes referidos.	Incentivar nuevas referencias y compras recurrentes.
7. Impulso de su marca profesional	Crear contenido audiovisual útil para ventas y engagement en redes sociales, buscando presentar el proceso y resultado de sus obras.	Obtener un contenido profesional para mostrar el diseño y acabado de sus trabajos, fortaleciendo su portafolio público.	Incrementar su exposición y posicionamiento en redes sociales, con el objetivo de atraer más clientes mediante la visibilidad.
8. Promoción colaborativa	Publicar contenido audiovisual en sus redes como colaboración directa entre marcas buscando la difusión del profesional desde los canales de Construmarmol.	Tener acceso a una audiencia adicional con la posibilidad de poder captar nuevos clientes para la realización de proyectos.	Generar oportunidades comerciales para ambas partes, tanto para Construmarmol como para el aliado estratégico.

9. Fidelización	Realizar eventos sociales de manera anual para profesionales del sector. Dar seguimiento a los aliados estratégicos afianzando la relación comercial en búsqueda de nuevas oportunidades y beneficios recurrentes.	Mantener una alianza con un proveedor estratégico que se adapta e innova de acuerdo con las fluctuaciones del mercado. Ser invitado en los eventos anuales de networking Construmarmol.	Profesional fidelizado ↓ Nuevos prospectos ↓ Nuevas ventas ↓ Fortalecimiento de la alianza comercial.
-----------------	--	---	--

Figura 33

Propuesta de entregables del Programa de Aliados Profesionales Construmarmol



**Constru
Marmol**

SUPERFICIES QUE TRASCIENDEN

PROGRAMA DE

ALIADOS PROFESIONALES

CONSTRUMARMOL

Más que proveedores, somos tu mejor aliado estratégico.

ENTREGABLES PARA NUESTROS ALIADOS

1. CATÁLOGO DE MATERIALES

Catálogo físico y digital con nuestra línea completa de mármoles, granitos, cuarzoites y sinterizados.



2. MUESTRARIO PREMIUM

Muestras físicas de materiales seleccionados para presentaciones con tus clientes.



3. FICHAS TÉCNICAS

Documentación técnica de cada material con aplicaciones y cuidados recomendados.



4. HERRAMIENTAS DIGITALES

Acceso a recursos digitales: fotos HD, renders, especificaciones y biblioteca BIM.



5. CERTIFICADO DE ALIADO

Reconocimiento oficial que acredita tu estudio o empresa como Aliado Profesional Construmarmol.



6. PRIORIDAD & ATENCIÓN VIP

Respuesta prioritaria, asesoría técnica personalizada y acompañamiento en todo el proceso.



7. CONDICIONES EXCLUSIVAS

Precios preferenciales, descuentos especiales y beneficios únicos para tus proyectos.



8. CONTENIDO COLABORATIVO

Creamos contenido profesional de tus obras y proyectos en conjunto para redes y promoción mutua.



9. ESPACIO EN SHOWROOM

Un espacio exclusivo en nuestros showrooms para atender y presentar tus proyectos con tus clientes.



10. APOYO EN ESPECIFICACIONES

Ayuda en memorias técnicas, detalles constructivos y recomendaciones de instalación.



11. INVITACIONES A EVENTOS EXCLUSIVOS

Acceso a lanzamientos de nuevos materiales, eventos, capacitaciones y experiencias Construmarmol.



12. ACOMPAÑAMIENTO EN OBRA

Visitas técnicas, seguimiento en obra y soporte para asegurar el mejor resultado final.



BENEFICIOS DE SER ALIADO



RELACIÓN ESTRATÉGICA



AUMENTA EL VALOR DE TUS PROYECTOS



CRECEMOS JUNTOS



BENEFICIOS MUTUOS



CALIDAD QUE NOS RESPALDA



PASIÓN POR LOS DETALLES

CONSTRUMARMOL. TU ALIADO EN CADA DETALLE.

68

Figura 34

Propuesta visual de evento de Networking Construmarmol - Render del Nuevo Showroom Villa Club



Nota. Imagen de elaboración propia generada mediante inteligencia artificial con ChatGPT (OpenAI, 2026), a partir de indicaciones proporcionadas por el autor.

Beneficios del programa

Se establece una claridad y énfasis en cada uno los beneficios que tendrán los prospectos que deseen entrar al programa.

Tabla 19

Programa de Beneficios Construmarmol

Beneficio	¿Qué recibe el aliado?	¿Qué obtiene Construmarmol?
Incentivo económico	Del 3 al 5% de comisión según ventas generadas de manera mensual, una vez el flujo de ventas mensuales que proporcione el socio sea constante, se le da la posibilidad de negociar un mayor porcentaje.	Una mayor notoriedad en el mercado y un incremento en sus ventas.

Asesoría técnica especializada	Recomendación técnica del material a usar.	Una mayor credibilidad y posicionamiento de marca.
Muestras	Material físico para presentar a los clientes de sus proyectos.	Presencia de marca frente al cliente y los profesionales del sector.
Atención prioritaria	Una respuesta prioritaria en un menor tiempo.	Mayor fidelización de los aliados.
Showroom	Espacio para atender a sus clientes y presentarle los materiales que sugirió en sus proyectos.	Oportunidad de cierre de venta de sus materiales.
Cotización asistida	Ofrecer alternativas según presupuesto que dispone el cliente.	Una mayor tasa de conversión
Información de stock	Validación previa de disponibilidad del material seleccionado	Reduce fricciones comerciales ya que asegura la disponibilidad.
Novedades	Notificación prioritaria de las nuevas colecciones	Aumenta de la probabilidad de compra una vez lleguen los productos.
Comisiones progresivas	Mayor beneficio por recurrencia, se premia la constancia y frecuencia de venta.	Incrementa ventas a través de cada aliado comercial.
Eventos Sociales	Relacionamiento con profesionales del sector	Nuevas oportunidades de alianzas estratégicas y de proyectos

Proceso de implementación

Para poder tener un plan a seguir se sugieren etapas de implementación para lograr la una correcta activación del programa de aliados estratégicos de Construmarmol.

Tabla 20

Proceso de implementación del programa de Construmarmol

Etapas	Acción	Herramienta	Resultado esperado
---------------	---------------	--------------------	---------------------------

1. Identificar	Se construye una base de profesionales mediante la búsqueda en LinkedIn, Google, instagram, tiktok, páginas de arquitectos, y se usa búsquedas especializada mediante herramientas de IA.	Base comercial sin depurar	100 prospectos o leads
2. Calificar	Evaluar si dicho prospecto es realmente potencial para el programa	Segmentación	Definir la prioridad de cada segmento
3. Contactar	Contactar mediante whatsapp, correo, llamada o visita	Un guion comercial	Tener una primera conversación
4. Presentar	Explicar programa de aliados estratégicos de Construmarmol	Brochure digital	Generar un Interés en la marca
5. Vincular	Registrar al profesional dentro del programa	Formulario de afiliación	Nuevo aliado
6. Activar	Entregar kit de bienvenida y muestras	Kit Profesional	Poder conseguir clientes
7. Registrar	Ingresar al aliado al sistema para poder asignar a sus clientes.	CRM comercial de Construmarmol	Oportunidad de venta
8. Cotizar	Preparar propuesta y oferta de valor	Uso de Dobra para realizar la cotización	Negociación y cierre de venta
9. Cerrar	Venta y cobro mediante el sistema financiero	Banco y Dobra	Ingreso de la factura
10. Incentivar	Calcular el % de comisión	Registro de ventas en el cuadro de comisiones mensuales de los aliados	Fidelización e incentivo al aliado comercial
11. Reactivar	Buscar nuevas ventas dando seguimiento a los aliados	CRM	Frecuencia recurrente en las ventas de los aliados

Presupuesto de implementación de la estrategia 1

En la línea de tiempo que se ha planteado de 6 meses se buscar captar 100 leads y se propone una tasa éxito de afiliación de aliados de un 10% dando un total de 10 aliados estratégicos, de los cuales se plantea que la meta conservadora que por lo menos 5 de ellos generen ventas continuas cada mes.

Tabla 21

Presupuesto de implementación del programa de Aliados

Concepto	Cant.	Costo estimado
Diseño identidad visual del programa del programa de aliados	1	\$100
Brochure digital de productos	1	\$80
Tarjetas/material impreso entregable	20 unidades aprox.	\$70
Kits profesionales piloto	5	\$150
Muestras adicionales para entrega	Para aliados/proyectos	\$100
Gasto en combustible de movilización de visitas	6 meses	\$250
Reuniones profesionales	5 aprox.	\$400
Encuentro showroom	1	\$250
Contingencia	—	\$100
Inversión fija total	—	\$1.500
Inversión Variable	Se paga comisiones Solo cuando el aliado genera ventas	—

Escenario financiero

Se estipula una meta mensual de \$3.000 a través de la suma de las ventas de 5 aliados estratégicos dentro de un marco conservador, llegando a un total semestral de \$15.000. El margen de utilidad de Construmarmol es entre el 39% y 60% por lo cual se escoge 39% como un escenario más fácil de conseguir. Es importante mencionar que la meta mensual está siendo muy conservadora ya que se trata de un nuevo plan piloto, sin

embargo, es importante aclarar que en un escenario real el ticket promedio de compra de un cliente es entre \$900 y \$1.500 con lo cual una venta promedio es de \$1.200, pudiendo superar la meta establecida con solo 3 clientes al mes, lo que refuerza cuan rentable es aplicar a la realidad la propuesta plantea.

Tabla 22

Análisis de ROI del programa de Aliados estratégicos

Indicador	Cálculo	Resultado
Ventas proyectadas por el programa	Meta semestral	\$15.000
Margen de utilidad conservador	39%	39%
Margen bruto estimado	$\$15.000 \times 39 \%$	\$5.850
Inversión fija del programa	Periodo de 6 meses	\$1.500
Comisión promedio estimada	4 % de ventas	\$600
Inversión comercial total estimada	$\$1.500 + \600	\$2.100
Resultado estimado después de la inversión	$\$5.850 - \2.100	\$3.750
Margen disponible para recuperar inversión fija	$39 \% - 4 \%$	35%
Punto de equilibrio en ventas	$\$1.500 \div 35 \%$	\$4.286
Punto de equilibrio respecto a la meta	$\$4.286 \div \15.000	28,60%
ROI estimado	$(\$3.750 \div \$2.100) \times 100$	178,60%

Figura 35

Cronograma de implementación estrategia 1



Estrategia 2: Gestión y conversión de oportunidades comerciales mediante CRM

Dentro del análisis de la investigación implementada, Construmarmol evidencia una importante oportunidad de mejora con respecto al seguimiento de clientes. La empresa actualmente no tiene un programa o software que permita llevar un seguimiento estructurado, a los clientes y prospectos, con el cual se podría llevar un mayor control general de forma sistemática. Usualmente los clientes que realizan la compra de acabados realizan comparaciones de materiales, presupuesto y beneficios por lo cual una cotización no suele cerrarse con una venta de manera inmediata, por eso motivo es necesario mantenerse presente en la mente del prospecto.

La implementación de CRM (Customer Relationship Management) permitirá dar un seguimiento estructurado de forma que cada prospecto tenga un ciclo de seguimiento hasta cerrar la venta o descartarlo por no encajar como cliente del segmento objetivo.

Es importante mencionar que usualmente los clientes de Construmarmol tienen una importante tasa de recomendación lo indica una alta satisfacción de los servicios o productos recibidos, Construmarmol posee un amplio portafolio de producto lo cual permite realizar un Cross Seling, sin embargo, en la actualidad no se tiene esta estrategia y solo se suele esperar a que cliente vuelva cuando se le presenta la necesidad para su casa o proyecto.

Objetivo de la estrategia:

Implementar un CRM para poder llevar un registro estructurado y bien definido de las acciones realizadas por el equipo, cuyo fin es dar seguimiento a cada lead hasta lograr cierre de venta de los productos de Construmarmol.

Diseño del proceso comercial en el CRM

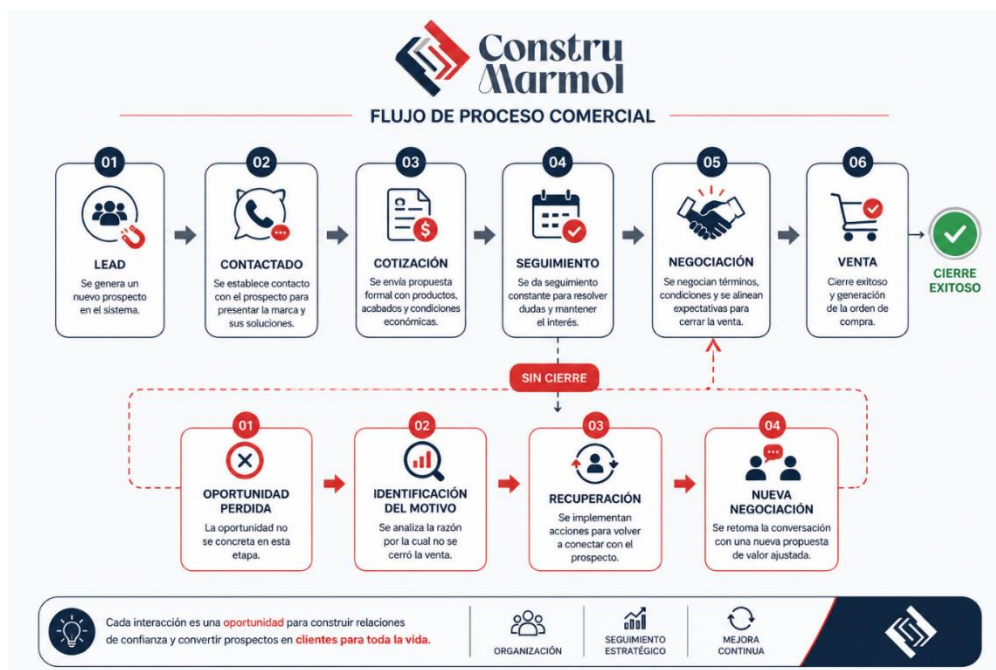
Mas allá de ser un programa de base de datos, un CRM permite tener una trazabilidad de la ruta que tuvo el cliente hasta la compra, para así poder replicarlo y optimizar cada proceso de venta o descarte del lead.

Tabla 23*Etapas del proceso comercial*

Etapas	Descripción	Acción comercial
1. Lead	Prospecto que solicita información por redes sociales o visita el punto de venta.	Proceder con el registro de datos.
2. Contactado	El vendedor establece comunicación con el prospecto y se define que material necesita.	Identificar que necesita, material, presupuesto y plazo.
3. Cotización	Se presenta o envía una propuesta con el precio del producto.	Registrar cotización.
4. Seguimiento	El cliente se mantiene sin interacción.	Se procede a realizar contactos programados.
5. Negociación	Se presenta la intención de compra y se revisan los costos finales.	Se resolver objeciones y procede con el cierre de la venta.
6. Venta ganada	El cliente acepta la cotización y realiza el pago en el local o la transferencia de forma virtual.	Registrar venta, continuar con postventa y realizar una oferta de Cross Seling de algún producto complementario para el hogar o proyecto
7.Oportunidad perdida	El cliente no concreta la compra por alguna motivo-	Se registra el motivo y se determina la posibilidad de recuperación o venderle algún producto de menor costo que le sea de utilidad.

Figura 36

Flujo de proceso comercial



Protocolo de seguimiento y recuperación

Este componente llegar a ser una pieza central de las estrategias planteadas ya que sin seguimiento o una respuesta oportuna se pueden perder clientes. Se establece un protocolo estándar para los colaboradores el cual puede ser mejorado de acuerdo con la necesidad, sin embargo, dicho protocolo es el mínimo por seguir. El fin del seguimiento es aportar información útil a cliente o mantenerse presente en su mente, sin ser invasivos ya que eso podría tener un resultado contrario.

Para ello se propone establecer un protocolo sencillo:

Tabla 24

Protocolo de seguimiento

Momento	Acción	Objetivo
Día 0	Envío de cotización y foto o imagen del material seleccionado	Presentar la propuesta comercial a lead y llevar el registro de la oportunidad en el CRM.
2–3 días	Primer seguimiento	Se busca confirmar si realmente hay un interés, resolver dudas, detectar objeciones o descartar al prospecto.

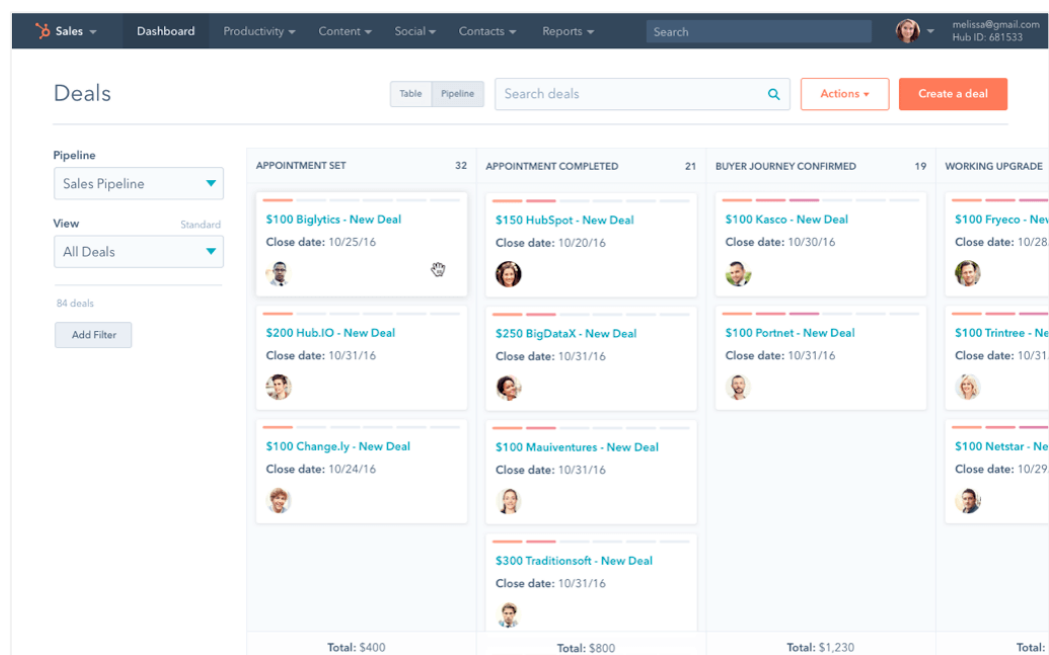
7–15 días	Segundo seguimiento	Se intenta conocer la decisión del cliente y entablar una conversación para cerrar la venta o descartarlo.
30 días	Reactivación o cierre	Verificar el cliente va a continuar su proceso de compra, reactivar la negociación o finalmente registrar el motivo de pérdida.

Implementación y responsables

Debido a que Construmarmol cuenta con equipo muy pequeño que realiza múltiples tareas durante la jornada, se recomienda designar a una o dos personas del equipo se dediquen a generar recordatorios de seguimiento de sus clientes al mismo equipo ya que usualmente todos son polifuncionales y resulta difícil que estén pendiente todo el tiempo de cuantos días han transcurrido desde el último contacto con sus clientes.

Figura 37

Panel de gestión de embudo de ventas en HubSpot CRM



Presupuesto de implementación

Se propone un plan piloto conservador en una línea de tiempo de seis meses, con el fin de que la estrategia sea económicamente viable para Construmarmol.

Tabla 25*Presupuesto CRM*

Concepto	Costo estimado
Configuración inicial del CRM por parte del proveedor	\$150
Organización y migración inicial de base de los datos de Construmarmol	\$100
Capacitación del equipo de colaboradores del uso de la nueva herramienta	\$90
Licencias CRM	\$300
Integraciones complementarias	\$90
Contingencia y posibles ajustes	\$100
Inversión mensual	\$138,33
Inversión Total – 6 meses	\$830

Escenario financiero y ROI estimado

Se proyecta un escenario conservador para este plan piloto, con una meta de recuperación de \$5.000, sin embargo, este número es muy superior ya que en la práctica del día a día hay muchos clientes que ahorran o se planifican con las cotizaciones de precios que pudieron estimar en su primera búsqueda y luego de semanas vuelven a continuar su proyecto u obra, y ese momento es realmente vital ya estar posicionado en la mente del prospecto como la primera opción para que realice su compra en Construmarmol, esta situación reafirma cuando necesario es poder establecer el seguimiento como una práctica habitual para los colaboradores. El KPI a implementar para el análisis de la herramienta será la tasa de conversión de oportunidades comerciales.

Como aclaración el fin del CRM no solo busca recuperar clientes sino llevar un correcto seguimiento y registro de los clientes con el fin de estandarizar este proceso interno de ventas. Esta herramienta también sirve como complemento a primera propuesta de aliados comerciales.

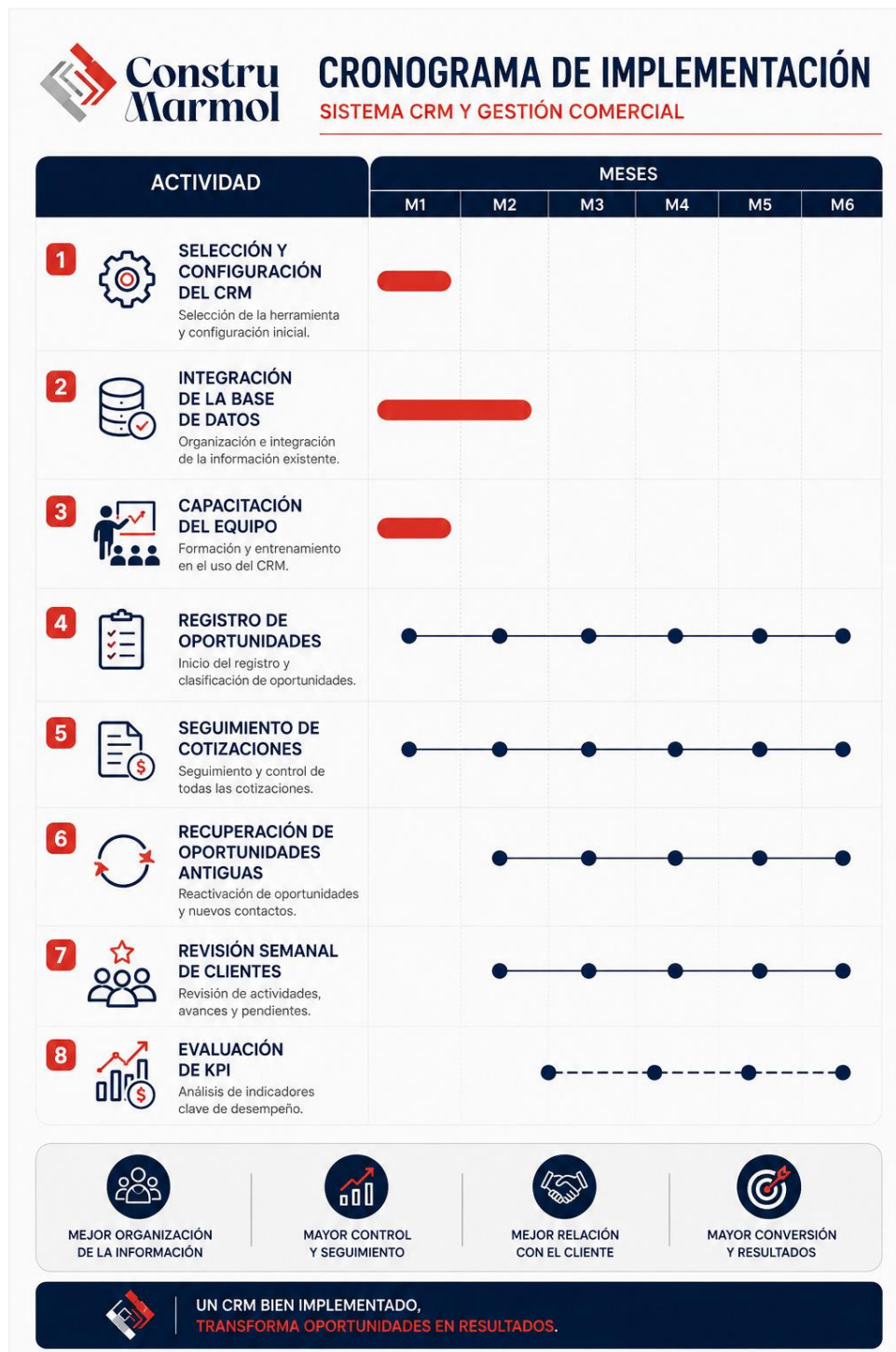
Tabla 26***ROI de CRM***

Concepto	Escenario conservador
Ventas recuperadas mediante el CRM	\$5.000
Margen de utilidad utilizado	39%
Utilidad estimada sobre ventas recuperadas	\$1.950
Inversión total del CRM – 6 meses	\$830
Beneficio neto estimado	\$1.120
ROI estimado	134,94%

Fórmula del KPI del CRM

(Oportunidades convertidas en ventas ÷ oportunidades gestionadas mediante CRM) × 100. Se plantea una meta de conversión propuesta ≥ 20 %.

Figura 38 Cronograma de implementación del CRM



Estrategia 3: Captación Digital Segmentada en Zonas de Crecimiento

El estudio evidenció que Construmarmol mantiene actividad en Instagram y TikTok además de destinar recursos a pautas publicitarias; no obstante, el reconocimiento de marca consigue apenas el 26,6 %. Este resultado nos demuestra que la limitación no proviene de la falta de pauta, sino de la segmentación y la forma en cómo se estructura el

mensaje. Para poder mejorar esta situación, se proponen las tácticas descritas en la Tabla 27.

Mediante la implantación de la estrategia se busca desarrollar un sistema de captación digital geolocalizada cuyo fin es poder atraer clientes potenciales a cada punto de venta de Construmarmol. Se realizará una segmentación estructurada con el objetivo de llegar al sector de Daule, vía Salitre y Samborondón como objetivo principal, además de Guayaquil y Milagro.

Tácticas de ejecución

Tabla 27

Tácticas de ejecución para la Estrategia 3

N.º	Táctica
1	Configurar la pauta digital hacia objetivos de alcance y frecuencia en las etapas iniciales, dejando de enfocar la inversión únicamente en la conversión directa.
2	Delimitar la pauta en Meta y TikTok Ads hacia Vía a la Costa, Samborondón, Daule y Vía Salitre, concentrando el presupuesto en los sectores de mayor desarrollo residencial.
3	Diseñar contenido exclusivo y específico para TikTok adaptado a sus formatos (tendencias, audio y edición), evitando la republicación directa del material de Instagram.
4	Difundir los testimonios de clientes reales y casos de transformación de diferentes espacios mediante comparativas de “antes y después” aprovechando de esta manera el 72,2% de satisfacción identificado en el estudio.
5	Comunicar las ventajas relacionadas con la accesibilidad de los precios y la variedad del catálogo, incorporándolo, así como elementos centrales en las piezas publicitarias de la marca.

Los parámetros operativos de esta estrategia se presentan en la Tabla 28.

Parámetros operativos

Tabla 28

Parámetros operativos de la Estrategia 3

Elemento	Detalle
Objetivo	Incrementar el reconocimiento de marca (del 26,6 % actual a mayores niveles de presencia) en Vía a la Costa, Samborondón, Daule y Vía Salitre, impulsando el posicionamiento del nuevo local en Vía Daule.
Responsable	Responsable de Marketing y Creadora de Contenido, en coordinación con la agencia externa.
Indicador	Porcentaje de reconocimiento de marca; métricas de alcance, frecuencia e interacción por zona geográfica.
Plazo	Corto a mediano plazo (0 a 12 meses).

Campañas propuestas

Se plantea el desarrollo de varias campañas con el fin de captar clientes desde varios enfoques.

Tabla 29

Campañas propuestas

Campaña	Contenido	Objetivo comercial
Visita cada uno de nuestros showrooms	Dar una visión de cada punto de venta y guiar al cliente para indicarle se encuentran ubicadas las sedes y que con materiales contamos	Generar tráfico en los 3 puntos de venta
Creando una nueva cocina contigo	Presentar una asesoría de mesones, islas y cocinas terminadas	Generar prospectos y cierre de ventas

Diseña el baño perfecto	Se presenta los materiales más idóneos para los baños lo son mármoles, sinterizados y porcelanatos	Captar proyectos de remodelación de baños
Construye tu proyecto con Construmarmol	Mostrar la variedad de stock que tiene Construmarmol y aplicaciones	Captar viviendas en construcción y venderles varios productos complementarios
Materiales destacados 2026	Estilos que han sido tendencias en este año y mostrar las promociones con las que contamos	Activar demanda de acabados
Remarketing	Se prioriza la exhibición de productos de los cuales se tenga mucho stock y se le da promociones.	Recuperar interesados, volviendo a mostrar contenido mediante pauta para generar un CTA.

Figura 39

Propuesta Visual. Carrusel campaña Visita cada uno de nuestros showrooms

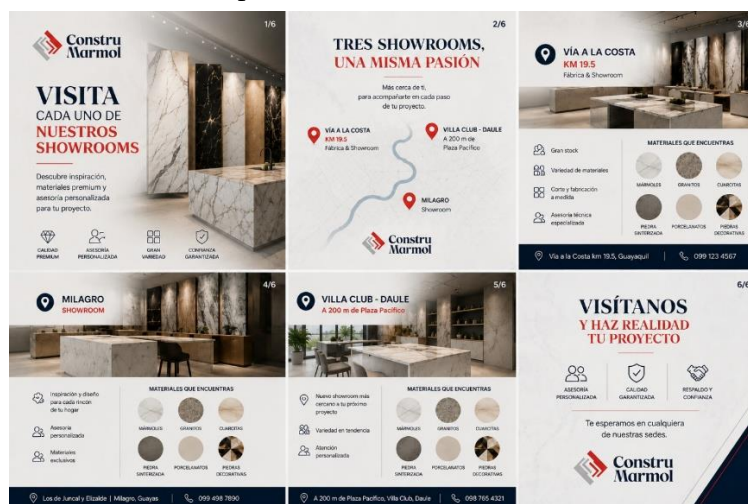


Figura 40

Propuesta Visual. Carrusel campaña Construye tu proyecto con Construmarmol

CONSTRUYE TU PROYECTO *con-* CONSTRUMARMOL

INSPIRACIÓN • CALIDAD • ASESORÍA • CONFIANZA

Contamos con una amplia variedad de materiales premium para que hagas realidad *cada espacio que imaginas.*

GRAN STOCK DISPONIBLE

APLICACIONES

COCINAS

Elegancia y resistencia en cada detalle.

BAÑOS

Dispositivos que transforman tu bienestar.

PISOS Y REVESTIMIENTOS

Superficies que inspiran grandes espacios.

EXTERIORES Y BBQ

Bellos y durabilidad para exteriores únicos.

VARIEDAD QUE INSPIRA

MÁRMOLES

GRANITOS

CUARCITAS

PEDRA SINTERIZADA

PORCELANATOS

PEDRAS DECORATIVAS

MATERIALES PREMIUM

Seleccionamos lo mejor para tus espacios.

ASESORÍA PERSONALIZADA

Te acompañamos en cada paso de tu proyecto.

GARANTÍA DE CALIDAD

Productos de alta resistencia y durabilidad.

STOCK DISPONIBLE

Entregamos más rápido para que no detengas tu obra.

TUS IDEAS, NUESTROS MATERIALES. *proyectos que perduran.*

Figura 41

Propuesta de Embudo de Ventas. Estrategia 3

EMBUDO COMERCIAL *propuesto*

ETAPA	ACCIÓN DE CONSTRUMARMOL	RESULTADO ESPERADO
1. ATRACCIÓN	Publicidad segmentada	Usuario interesado
2. CAPTACIÓN	Botón de venta que llega a WhatsApp	Lead identificado
3. CALIFICACIÓN	Consultar tipo y etapa del proyecto	Oportunidad comercial
4. COTIZACIÓN	Recomendar materiales y precios	Propuesta enviada
5. CONVERSIÓN FÍSICA	Invitar al showroom	Cliente evalúa materiales
6. SEGUIMIENTO	Registrar oportunidad en CRM	Evitar pérdida del prospecto
7. VENTA	Cierre comercial	Facturación

INSPIRACIÓN • CALIDAD • ASESORÍA • CONFIANZA

85

Presupuesto de implementación

Se busca proponer un presupuesto ajustado a la realidad operativa de Construmarmol, cuya inversión tendrá un retorno en un tiempo menor a 6 meses. Lo que genera un impacto mayor en dentro del presupuesto será la pauta digital con meta ads y tiktok.

Tabla 30

Presupuesto de implementación estrategia 3

Concepto	Periodo	Inversión
Producción audiovisual para campañas	6 meses	\$300
Diseño y adaptación de piezas	6 meses	\$150
Pauta digital Meta Ads	6 meses	\$900
Pruebas y optimización de campañas	6 meses	\$100
Contingencia y ajustes	—	\$50
Inversión total estimada	6 meses	\$1.500

Escenario financiero y ROI objetivo

Se plantea poder generar venta por un valor de \$15.000 en ventas adicionales atribuibles a cada una de las campañas y especialmente gracias a la promoción del nuevo punto de venta de villa club el cual tendrá un foco importante en cada pieza de contenido que se cree. Se ha podido comprobar mediante consulta directa a los colaboradores la gran influencia que tiene la publicidad en redes, específicamente la creación de contenido ya que muchos clientes han indicado a ver ido al local por la publicidad que vieron.

Tabla 31

Escenario financiero y ROI objetivo

Indicador	Proyección a 6 meses
Inversión total	\$1.500
Ventas adicionales esperadas	\$15.000
Margen de utilidad utilizado	39%
Utilidad estimada sobre ventas	\$5.850
Beneficio después de recuperar inversión	\$4.350
ROI esperado	290%
Punto de equilibrio en ventas	\$3.846

Marketing Mix complementario de las estrategias propuestas

Frente al análisis descriptivo expuesto en el Capítulo III (Yépez Galarza et al., 2021), se plantean las siguientes modificaciones operativas en cuatro variables comerciales:

- **Producto:** Difundir las características técnicas y aplicaciones del granito y la piedra sinterizada, identificadas como las líneas de mayor interés en el estudio. Complementariamente, se plantea valorar la incorporación de asesoría básica en diseño de interiores como valor agregado en la atención.

Figura 42

Marketing Mix. Producto

The infographic is divided into two main sections. The left section, titled 'PRODUCTO', features the Construmarmol logo and the text 'MARKETING MIX'. It highlights 'Materiales premium que combinan belleza, tecnología y funcionalidad' and 'Soluciones que transforman espacios con diseño, resistencia y durabilidad para cada proyecto.' Below this, it compares 'GRANITO' (natural stone with benefits like heat resistance, scratch resistance, and ease of maintenance) and 'PIEDRA SINTERIZADA' (ultra-compact surface with benefits like water resistance, scratch resistance, and ease of cleaning). The right section, titled 'ASESORÍA EN DISEÑO DE INTERIORES', describes a 'Valor agregado que transforma tus ideas en espacios únicos' and offers a service from material selection to design conceptualization. It includes a four-step process: 1. ESCUCHA (Listen), 2. PROPUESTA (Proposal), 3. VISUALIZACIÓN (Visualization), and 4. EJECUCIÓN (Execution). At the bottom, it shows 'IDEAS QUE INSPIRAN' with four categories: COCINAS MODERNAS, BAÑOS ELEGANTES, REVESTIMIENTOS, and EXTERIORES SOPHISTICADOS, each accompanied by a small image of a finished space.

- **Precio:** Conservar los precios vigentes y reforzar su justificación mediante la comunicación clara y formal sobre las garantías ofrecidas entorno al producto. Esto resulta pertinente considerando que el precio (39,6 %) y la garantía (39,3 %) fueron identificados como los principales factores que influyen en la decisión de la compra, para de manera complementaria, plantear la implementación de promociones temporales durante temporadas de mayor demanda, las cuales se identifican durante los meses de junio a enero, así como también el poder aprovechar la apertura del nuevo local.

Figura 43

Marketing Mix. Precio



- **Plaza:** Desarrollar campañas específicas para el lanzamiento y apertura de la nueva sucursal de Vía Daule, en el punto comercial de Villa Club, ampliando de esta manera el alcance hacia el sector de Vía Salitre. Se considera así también el gestionar alianzas comerciales con ferreterías y distribuidores de Samborondón y Daule, esto responde a las preferencias manifestadas por el mercado, hacia distribuidores directos (45,7 %) y grandes cadenas (43,7 %). Se considera que en los primeros meses de lanzamiento de la nueva sucursal de especial énfasis con campañas publicitarias 3 meses ya por el análisis que se ha tenido demuestran que los sectores aledaños son los más prometedores ya que el crecimiento habitacional sigue siendo exponencial dentro de Daule, Salitre, y Samborondón. Se espera que una vez la marca se más conocida en el sector sea el punto más rentable gracias a su ubicación estratégica.

Figura 44

Marketing Mix. Plaza



- **Promoción:** Ejecutar las tácticas de las pautas o segmentación geográfica, la adaptación de los contenidos según la plataforma y difusión de testimoniales. Estas iniciativas planteadas, complementarían a la formalización del programa de referidos y la prospección de alianzas con el sector de la construcción.

Figura 45

Marketing Mix. Promoción



Propuesta de Mejora de la identidad visual corporativa

Se plantea como último punto el fortalecimiento de la imagen visual corporativa del uniforme de los colaboradores, cuyo fin es poder crear una mayor presencial visual con los clientes y aliados estratégicos ya que actualmente la vestimenta que tiene el logo de la empresa son camisetas y busos, que, si bien generan un brandeo de la marca, en algunos contextos de clientes especiales y reuniones corporativas resultan muy informales.

Figura 46

Propuesta. Nuevos Uniformes Corporativos Construmarmol



Conclusiones

El desarrollo investigativo realizado en el marco teórico, conceptual, legal, y metodológico permitió entender ciertas particularidades de Construmarmol dentro del sector de acabados, y el uso de las herramientas aplicadas contribuyó al diagnóstico situacional evidenciando que Construmarmol no presenta fallas en la calidad de sus productos, la política de precios ni el grado de satisfacción de sus compradores directos, en tanto registra un 72,2 % de recomendación positiva. La principal limitación que se logra identificar es el limitado alcance comercial, el cual se ve reflejado en un nivel de reconocimiento de marca del 26,6 % y una penetración de mercado del 4,6 %. Estos resultados dificultan que la propuesta de Construmarmol se posicione y consolide dentro de su público objetivo.

A partir de la Matriz de Ansoff, se determina que las estrategias de penetración y desarrollo de mercado componen las alternativas más viables para la empresa. La penetración de mercado permite aprovechar la satisfacción de los clientes actual para así poder incrementar las ventas en las zonas en donde la empresa ya tiene una presencia e imagen creada, mientras que el desarrollo de mercado respaldaría y apoyaría la expansión hacia Vía Daule, Vía Salitre, Samborondón y Daule, sectores que se ha identificado que es donde concentran la demanda residencial en crecimiento.

Asimismo, los resultados de la matriz FODA demostraron que la reorganización de la promoción digital es la acción de mayor urgencia. Si bien la empresa destina cierto capital a redes sociales y a pauta publicitaria, estas iniciativas no cuentan con una segmentación geográfica y enfoque visual lo suficientemente adecuados. Es por ello que es indispensable ajustar el mensaje hacia los atributos más valorados por el mercado como vienen siendo el precio, la variedad y las garantías, por lo que emplear contenidos adaptados a cada plataforma y pruebas sociales, representa la vía para mejorar la presencia de marca.

Por último, la ausencia de un sistema de gestión comercial y de un protocolo claro para la atención de prospectos afecta la competitividad de la empresa. La incorporación de una herramienta CRM resulta indispensable para organizar el trabajo del área de ventas, reducir los tiempos de respuesta y medir la conversión de cotizaciones.

En conjunto las estrategias planteadas en esta investigación responden al objetivo general de diseñar estrategias que permitan un crecimiento empresarial sostenible para Construmarmol.

Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia de Construmarmol iniciar la ejecución del plan en octubre de 2026, priorizando la Estrategia 3 sobre promoción digital. Los recursos destinados a publicidades en medios digitales deben estar segmentado y focalizado en sectores como vía a la costa, Samborondón, Daule y Vía Salitre. Para poder mejorar la efectividad de estas pautas los contenidos deberán tener formatos breves y dinámicos, también el incorporar testimonios de clientes y materiales visuales de los proyectos finalizadas con comparativas, para así evidenciar la calidad de los productos y resultados obtenidos.

Por otro lado, también se recomienda el poner en marcha el programa de aliados estratégicos el cual está dirigido a profesionales vinculados con el sector de la construcción, esto conforme a lo mencionado en la estrategia 1. Esta iniciativa se debe complementar con un sistema estructurado de incentivos que promuevan la recomendación directa y de esta manera permite la contribución a la disminución de costos a la captación de nuevos clientes.

En el ámbito operativo, el área administrativa debe seleccionar e integrar un sistema CRM accesible (Estrategia 2), definiendo un procedimiento de seguimiento con límites en el tiempo de respuesta a cotizaciones para mejorar la tasa de conversión.

Finalmente, se aconseja utilizar la inauguración de la sucursal de Vía Daule como el punto de partida de la campaña publicitaria en ese sector. La empresa debe revisar de forma trimestral los indicadores de gestión establecidos y aplicar evaluaciones periódicas de mercado para medir las variaciones en el reconocimiento de marca y la captación de clientes.

Referencias

- Alvarado Martínez, L. F., Cabral Martel, A., & Alvarado Martínez, T. E. M. T. (2022). La matriz de Ansoff: Herramienta estratégica para incrementar la competitividad de los productores de Hidalgo. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 51, 255-266.
- Bricio Samaniego, K. I., Carrillo Vera, S. P., Cruz Fajardo, C. A., Mata Villagómez, K. V., & Villacreses Cobo, M. V. (2025). Uso de la investigación de mercado en la toma de decisiones estratégicas de las Pymes: Aplicación Guayaquil – Ecuador: Using market research in strategic decision-making for SMEs: Application in Guayaquil – Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 1298-1317. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3698>
- Caira Centeno, P. W. C. C. (2023). Desarrollo organizacional y su influencia en la competitividad de las mypes de la región. *Business Innova Sciences*, 4(2), 63-84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10557197>
- Cali Cadena, K. M., Delgado Delgado, D. D. D., Pilaloe David, W. O. P., & Holguin Burgos, B. P. H. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en el Triunfo, Guayas, Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 102-118. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>
- Carrera González, K. R., Dume Candelario, D. E., Dáger López, E. J., Dume Candelario, B. A., & Candelario Arévalo, J. M. (2024). Metodología MEFE-MEFI: Una Herramienta de Análisis Estratégico Para Pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 2423-2441.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13708

Chávez Franco, G. A., Sarmiento Anchundia, A. D., & Guerrero, M. P. (2025).

Cronología del encierro: Expansión urbana y génesis de las urbanizaciones cerradas en el área metropolitana de Guayaquil. Sinergia Académica, 8(8), 298-315. <https://doi.org/10.51736/sa819>

Código de Comercio, Suplemento No. 497 Registro Oficial (Ecuador) (2019).

<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2022-10/C%C3%B3digo%20de%20Comercio.pdf> Última reforma: Tercer Suplemento del Registro Oficial 347, 10 de diciembre de 2020

Código del Trabajo, Legislation No. Codificación 2005-017, Suplemento No. 167

Registro Oficial (Ecuador) (2005).

https://www.regulacionagua.gob.ec/wp-content/uploads/2022/11/CODIGO_DEL_TRABAJO.pdf Última modificación: 4 de noviembre de 2021

Congreso Nacional del Ecuador. (2008, marzo 26). Código Tributario

Actualizado—Derecho Ecuador. <https://derechoecuador.com/codigo-tributario-actualizado/#gsc.tab=0>

Corporación Financiera Nacional. (2024). Ficha Sectorial – Construcción [Ficha

Sectorial]. Corporación Financiera Nacional, Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2024/05/Ficha-Sectorial-Construccion.pdf>

Effinity. (2026). Coste de la publicidad en Facebook 2026: tarifas, presupuestos y

estrategias de optimización. <https://www.effinity.fr/es/blog/coste-de-la-publicidad-en-facebook-2026-tarifas-presupuestos-y-estrategias-de-optimizacion/>

Flores Solís, J. G., Cisneros Hilario, C. B., Morales Salazar, P. O., Rodríguez Abraham, A. R., Flores Solís, J. G., Cisneros Hilario, C. B., Morales Salazar, P. O., & Rodríguez Abraham, A. R. (2024). Desarrollo y competitividad en las MYPES de Trujillo: El rol fundamental de la innovación. *Aula Virtual*, 5(12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.11081569>

HubSpot. (2026). CRM gratuito de HubSpot: Gratis y con IA incluida. <https://www.hubspot.es/products/crm>

INEC. (2023, noviembre 1). Censo Ecuador: Daule, el cantón con el mayor ritmo de crecimiento. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/daule-el-canton-con-el-mayor-ritmo-de-crecimiento/>

Jara, A. G., & Solorzano, S. S. (2024, agosto 22). Estrategias Comerciales en las Pymes Ecuatorianas del Sector Agroindustrial, para pertenecer a los Clústeres de Franquicias Internacionales en el Ecuador en el Año 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 13423-13452. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13663

Lara Félix, J. H., Cervantes, F. J., Lara Félix, J. H., & Cervantes, F. J. (2022). Identificación de ventajas competitivas para las pymes mexicanas en los mercados emergentes: Resultados de un estudio bibliométrico. *The Anáhuac journal*, 22(1), 36-65. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2022v22n1.02>

Ley de Seguridad Social, Legislation No. Ley No. 55, Suplemento No. 465 Registro Oficial (Ecuador) (2001). https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_seguridad_social.pdf

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, No. 116 Registro Oficial (Ecuador) (2000).

Ley Orgánica de Regulación contra la Competencia Desleal, Tercer Suplemento No. 113 Registro Oficial (Ecuador) (2025).
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2025-11/Documento_Ley-competencia-desleal_1.pdf No reformada (vigente desde su publicación)

Moreno Morillo, E. J., Ponce Yactayo, D. L., & Moreno Pérez Pérez, H. T. (2021). Comportamiento del consumidor y el proceso de decisión de compra. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 14216-14241.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1478

Obando Mantilla, J. W., Godoy Villasante, M. J., & González Vásquez, J. A. (2023). Implementación de estrategias comerciales retail y su relación con los patrones de consumo en las tiendas por departamento en un contexto de covid-19. *Industrial Data*, 26(1), 203-216.

Pérez de Murzi, T., & Orejuela, G. (2023). Geografía de la fragmentación urbana: Las urbanizaciones cerradas en la expansión de Guayaquil, Ecuador. *Revista de Urbanismo*, 1-25. <https://doi.org/10.5354/0717-5051.2023.67778>

Presidencia de la República del Ecuador. (2024). Decreto Ejecutivo N.º 157: Reglamento General de la Ley de Eficiencia Económica y Generación de Empleo. Servicio de Rentas Internas. https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/f65c9197-f18b-4067-8e09-bf9f91a0bf28/Reglamento_LOEEGE_publicadoRO_09022024.pdf

Resolución Nro. NAC-DGERCGC22-00000024, Legislation No. NAC-

- DGERCGC22-00000024, Segundo Suplemento No. 80 Registro Oficial (Ecuador) (2022). <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>
- Segura-Villarreal, C. A. (s. f.). El análisis PEST y su integración con las 5'F de Porter como herramienta estratégica. LOGOS, 3(1), 180-195.
- Tillaguango Reyes, A. D., Tomalá de la Rosa, H. J., Aguas Ortiz, M. C., Moreno Cruz, J. I., & Imbaquingo Rosero, D. A. (2024). Estrategias de Innovación y Competitividad en las MiPymes del Sector Agrícola en Ecuador en el Año 2023. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(3), 7378-7394. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11938
- Universidad Nacional de Chimborazo. (2025). Plan Estratégico Institucional 2025-2026. https://www.unach.edu.ec/wp-content/PLANIFICACI%C3%93N/2025/PEI%20Unach%202025%20-%202026-comprimido_compressed.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Valentin Puma, J. D., Manriquez Zapata, H. M., Espitia Sosa, F. I., Odar Puse, M. A., Ramirez Galvez, M. A., Valentin Huanaco, Y. P., Valentin Puma, J. D., Manriquez Zapata, H. M., Espitia Sosa, F. I., Odar Puse, M. A., Ramirez Galvez, M. A., & Valentin Huanaco, Y. P. (2023). Plan de marketing para mejorar el posicionamiento empresarial. Universidad, Ciencia y Tecnología, 27(120), 104-113. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i120.738>
- Verdugo Ochoa, A. E., & Guadalupe, C. (2024). Analítica de estrategias sobre marketing para incrementar las ventas en las PYMES [Marketing strategy analytics to increase sales in SMEs]. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 4(especial), 244-251. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.143>

- Vinueza León, S. M., Mendoza León, N. A., Cabrera Toscano, E. F., & Pazmiño Cano, G. E. (2025). Marketing digital y su incidencia en el crecimiento de las empresas constructoras del cantón la Maná del año 2022 al 2024. *Revista Social Fronteriza*, 5(3).
[https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5\(3\)737](https://doi.org/10.59814/resofro.2025.5(3)737)
- Yépez Galarza, G. D., Quimis Izquierdo, N. C., & Sumba Bustamante, R. Y. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(3), 2045-2069.
- Zambrano Verdesoto, G. J. (2024). Estrategias de Marketing Digital y Presencia en Redes Sociales para el Posicionamiento de las MIPYMES en Ecuador. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-18.
<https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1558>



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodas Farias, Israel Ismael**, con C.C: #0930569355 autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de estrategias de crecimiento para la empresa Construmarmol** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 03 de septiembre de 2026

f. _____

Nombre: **Rodas Farias, Israel Ismael**

C.C: 0930569355



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de estrategias de crecimiento para la empresa Construmarmol		
AUTOR(ES)	Ing. Moreira García Juan Arturo, Mgs.		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Israel Ismael, Rodas Farias		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de septiembre de 2026	No. DE PÁGINAS:	97
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estrategias de crecimiento empresarial, Ventaja competitiva, Marketing estratégico		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estrategia, captación, fidelización, MYPES, acabados de construcción, innovación.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
El siguiente proyecto de investigación se realizó con el objetivo general de analizar la situación actual de la empresa Construmarmol y poder diseñar estrategias comerciales que permitan un crecimiento empresarial sostenible en el tiempo. La metodología que se usó en la investigación fue el método deductivo, con un enfoque mixto, cuyo alcance fue exploratorio y descriptivo con un diseño no experimental de tipo transversal. Se implementó una encuesta para la recolección de los datos primarios, encuestando a 394 personas del cantón Guayaquil, y se complementó con entrevistas semiestructuradas al personal de la empresa y a su vez también se implementó la observación directa en los puntos de venta. Se realizó un diagnóstico a la empresa mediante herramientas como el análisis FODA, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PEST, evidenciando como resultado que Construmarmol no tiene problemas de calidad en sus productos, tampoco de precios ni satisfacción al cliente, sino de alcance comercial con datos que revelan que un 73,4% del mercado objetivo no reconoce a la marca y solo el 4,6% ha comprado en la empresa, a pesar de que el 72,2% de sus clientes actuales la recomendaría. Con los estos hallazgos encontrados se proponen cuatro estrategias orientadas a la penetración y el desarrollo de mercado, priorizando la promoción digital segmentada, un programa de referidos, un fortalecimiento en el argumento de precio y garantía, la implementación de un CRM. Finalmente, el análisis de costo y beneficio confirmó que las propuestas son viables financieramente con un retorno sobre la inversión positivo en los tres escenarios evaluados.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 963199802	E-mail: israelrodasis30@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			