



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE PLAN DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA,
CASO: MUEBLES METÁLICOS MATUTE, EN LA CIUDAD DE
CUENCA - ECUADOR, PARA EL AÑO 2020.**

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

Autores:

Viviana Elizabeth Culcay Nieves

Freddy Andrés Sisalima Espinoza

Directora:

Mgt. María Elena Castro Rivera

2020

Cuenca, Ecuador

DEDICATORIA

Después de 4 años y medio de estudio, hoy finalmente esta meta se ve cristalizada, por ello, con mucha alegría dedico esta tesis primeramente a mi Dios, por brindarme fortaleza, sabiduría y paciencia en todo momento, en segundo lugar a mis padres Nilo y Targelia, quienes han sido mi gran motivación , gracias infinitas por su amor, esfuerzo, apoyo, pero sobre todo por levantarme en los peores momentos, pues ustedes me han dejado una de las mejores herencias “Mi profesión”, en tercer lugar a mis hermanas Jenny y Karina, quienes han sido mi principal ejemplo para salir adelante y no darme por vencida jamás, a mi sobrino Martín quien ha llegado a mi vida para llenarla de felicidad, así como también a mis tíos José y Susana quienes considero como mis segundos padres gracias por estar siempre para mí apoyándome en los buenos y malos momentos, finalmente dedico el presente trabajo a mi abuelo Manuel Nieves, ya que él estaría orgulloso de ver a su nieta culminando una meta más.

Viviana Elizabeth Culcay Nieves

AGRADECIMIENTO

A Mi Dios por permitirme llegar tan lejos, a mis padres por ser mi fortaleza, ya que han sido las personas que me han motivado para nunca darme por vencida, gracias por amarme tanto y jamás abandonarme, a mis hermanas por sus consejos y por su paciencia en momentos difíciles y a mi sobrino por sacarme siempre una sonrisa con cada una de sus ocurrencias.

A mi gran amigo “Sisa”, por ser una de las mejores personas que me ha permitido conocer la Universidad del Azuay, gracias por las risas, consejos, paciencia, buenos y malos momentos que a lo largo de la carrera hemos pasado.

A mis docentes por su sabiduría y esfuerzo para convertirnos en grandes profesionales.

A nuestra tutora Mgt. María Elena Castro, quién ha más de ser una gran docente se ha convertido en nuestra amiga, gracias por su apoyo y tolerancia lo largo del desarrollo del presente trabajo de titulación.

Viviana Elizabeth Culcay Nieves

DEDICATORIA

A mi amado abuelo Julio Espinoza, quien me brindó todo su apoyo y cariño incondicional hasta su último día de vida y que desde el cielo me ha mantenido firme y dispuesto para cumplir mis metas trazadas.

A mis padres Fredy y Jenny, pilares fundamentales en todo este camino, que confiaron en mí y me brindaron la oportunidad de superarme cada día más, son la razón principal de todo mi trabajo y esfuerzo.

A mi familia, por estar en cada momento de necesidad y por inculcarme todos los valores necesarios para superar cada adversidad que se presente a lo largo de mi vida.

Freddy Andrés Sisalima Espinoza

AGRADECIMIENTO

A mis padres Fredy y Jenny, quienes han estado conmigo en cada victoria y cada derrota a lo largo de mi vida, gracias a su amor, paciencia, apoyo, consejos, reprimendas y tolerancia, han logrado hacerme la persona que soy hoy en día, ya que sin ellos nada de esto fuera posible.

A mis hermanos Gabriela y Carlos, ya que forma parte fundamental de mi vida y de mi motivación para superarme cada día y en todo momento.

A mi familia, que han logrado apoyarme incondicionalmente en cada etapa de mi vida, siendo personas muy valiosas e importantes para el logro de mis objetivos y la motivación para mi autosuperación.

A mi amiga incondicional Viviana, gracias por el cariño brindado y todos los momentos vividos a lo largo de nuestra carrera universitaria, por tus consejos y reprimendas que han permitirá sacar lo mejor de mí en todo aspecto.

A nuestra tutora María Elena, por su guía y acompañamiento durante el trabajo de titulación, que ha permitido cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Freddy Andrés Sisalima Espinoza

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
Introducción	3
1.1 Factores claves de éxito.....	3
1.2. Marca.....	5
1.2.1 Tipos de marca.....	7
1.2.2. Personalidad de la marca	9
1.2.3. Posicionamiento.....	11
1.2.3.1. Tipos de posicionamiento	13
1.3. Ventaja competitiva.....	15
1.3.1 Características de la ventaja competitiva.....	15
1.4. Propuesta de valor	16
1.5. Marketing mix	16
1.5.1. Estrategias de Producto.....	16
1.5.2. Estrategias de Precio.....	20
1.5.3. Estrategias de Plaza	22
1.5.4. Estrategias de Promoción	26
1.6. Conclusiones del capítulo.....	29
CAPÍTULO II	30
Introducción	30
2.1. Análisis Interno	30
2.1.1. Reseña de Muebles Metálicos Matute	30

2.1.2. Misión, visión, valores.....	32
2.2. Análisis Externo	37
2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	37
2.2.2. Análisis Pest.....	48
2.3. Conclusiones del capítulo.....	60
CAPÍTULO III.....	61
Introducción	61
3.1 Objetivos de la investigación de mercado	62
3.1.1 Objetivo general.....	62
3.1.2 Objetivos específicos:	62
3.2 Investigación Cualitativa	62
3.2.1 Grupo focal	62
3.2.1.1 Objetivo del grupo Focal:	62
3.2.1.2 Entrevistas a expertos	70
3.2.1.3 Entrevista Semiestructurada:	70
3.2.3. Conclusión Investigación Cualitativa	89
3.3 Investigación Cuantitativa	90
3.3.1 Prueba Piloto.....	90
3.3.2 Muestreo	91
3.3.2.1 Calculo de la Muestra	91
3.3.2.2 Fórmula de la muestra	93
3.3.3 Cuestionario.....	94
3.3.4. Tabulación y análisis de datos	100
3.3.5 Conclusión Investigación Cuantitativa	123
3.4 Conclusiones del capítulo.....	125

CAPÍTULO IV:	127
Introducción	127
4.1 Determinación de Factores de éxito	127
4.1.1 Ponderación de factores	130
4.2 Estrategias de Posicionamiento	133
4.3 Estrategias del Marketing Mix	135
4.4 Plan Operativo de Posicionamiento	140
4.5 Indicadores de Posicionamiento	147
4.5.1 Definición de Indicador	147
4.6 Conclusiones del capítulo	152
CONCLUSIONES	153
RECOMENDACIONES	154
REFERENCIAS	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ponderación de Factores Críticos de Éxito	5
Tabla 2: Análisis FODA de Muebles Metálicos Matute.....	35
Tabla 3: Matriz de lineamientos estratégicos.....	36
Tabla 4: Análisis competitivo de Muebles Matute.	38
Tabla 5: Principales clientes de Muebles Metálicos Matute.....	40
Tabla 6: Principales proveedores de Muebles Metálicos Matute.	46
Tabla 7: Resultados del grupo focal #1. Fecha: 30 mayo 2020.	63
Tabla 8: Resultados del grupo focal #2. Fecha: 06 junio 2020.....	67
Tabla 9: Preguntas y respuestas de preguntas experto #1	71
Tabla 10: Preguntas y respuestas de preguntas experto #2.....	75
Tabla 11: Preguntas y respuestas de preguntas experto #3.....	78
Tabla 12: Preguntas y respuestas de preguntas experto #4.....	84
Tabla 13: Cálculo de la muestra.....	93
Tabla 14: Género.....	100
Tabla 15: Edad.	102
Tabla 16: Nivel de ingreso familiar.	103
Tabla 17: Preferencia de muebles para el hogar.	104
Tabla 18: Último lugar de compra de muebles.	105
Tabla 19: Adquisición de muebles para hogar u oficina.....	107
Tabla 20: Lugar de adquisición de muebles metálicos para el hogar.	108
Tabla 21: Lugar de adquisición de muebles para oficina.....	110
Tabla 22: Capacidad económica para la adquisición de muebles.....	111

Tabla 23: Precio a pagar por comedor metálico.	112
Tabla 24: Conocimiento sobre la marca.	113
Tabla 25: Medio por el que las personas tienen conocimiento de Muebles metálicos Matute.	114
Tabla 26: Compras en Muebles Metálicos Matute.	115
Tabla 27: Significancia para el consumidor de Muebles Metálicos Matute.	116
Tabla 28: Probabilidad de adquisición de productos de la empresa.	118
Tabla 29: Frecuencia de compra en Muebles Metálicos Matute.	119
Tabla 30: Preferencia en pago de compra.	120
Tabla 31: Preferencia de envío de compra.	121
Tabla 32: Preferencia de medios de comunicación.	122
Tabla 33: Factibilidad de compra en la empresa con crisis sanitaria actual.	123
Tabla 34: Factores claves de éxito.	128
Tabla 35: Ponderación de factores claves de éxito.	132
Tabla 36: Plan Operativo de Posicionamiento.	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de personalidad de Marca de Aaker (1997)	10
Gráfico 2: Organigrama de Muebles metálicos Matute	34
Gráfico 3: Las 5 Fuerzas de Porter.....	37
Gráfico 4: Índices y Variaciones Porcentuales del IPC	51
Gráfico 5: Canasta Familiar Básica Y Vital del Ecuador	52
Gráfico 6: Canasta Familiar Básica y Vital con respecto al Ingreso Familiar del Ecuador Régimen Sierra.....	52
Gráfico 7: Evolución de la Inflación anual del Ecuador	53
Gráfico 8: Sectores Productivos del Ecuador	54
Gráfico 9: Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2014-2019.....	56
Gráfico 10: Tasa de desempleo por ciudades auto representadas, 2014-2019.....	57
Gráfico 11: Hogares por área, según provincia y cantón.....	92
Gráfico 12: Pirámide socioeconómica	92
Gráfico 13: Género	100
Gráfico 14: Edad	101
Gráfico 15: Nivel de ingreso familiar	102
Gráfico 16: Preferencia de muebles para el hogar	103
Gráfico 17: Último lugar de compra de muebles	104
Gráfico 18: Definición de características para mueblerías	106
Gráfico 19: Adquisición de muebles para hogar u oficina.....	106
Gráfico 20: Lugar de adquisición de muebles metálicos para el hogar	107
Gráfico 21: Lugar de adquisición de muebles para oficina	109

Gráfico 22: Características importantes al momento de adquirir muebles metálicos...	110
Gráfico 23: Capacidad económica para la adquisición de muebles.....	111
Gráfico 24: Precio a pagar por comedor metálico	112
Gráfico 25: Conocimiento sobre la marca	113
Gráfico 26: Medio por el que las personas tienen conocimiento de Muebles metálicos Matute	114
Gráfico 27: Compras en Muebles Metálicos Matute	115
Gráfico 28: Significancia para el consumidor de Muebles Metálicos Matute	116
Gráfico 29: Aspectos más importantes al asistir a la empresa	117
Gráfico 30: Probabilidad de adquisición de productos de la empresa	117
Gráfico 31: Frecuencia de compra en Muebles Metálicos Matute	118
Gráfico 32: Preferencia en pago de compra.....	119
Gráfico 33: Preferencia en envío de compra.....	120
Gráfico 34: Preferencia de medios de comunicación.....	121
Gráfico 35: Factibilidad de compra en la empresa con crisis sanitaria actual	122
Gráfico 36: Atención al cliente dentro de Muebles Metálicos Matute	138

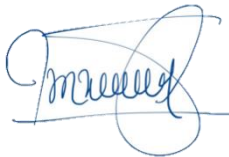
ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Productos ofertados por Muebles Metálicos Matute.	31
Imagen 2: Evidencia Grupo Focal.	66
Imagen 3: Evidencia de entrevista al experto #1.	74
Imagen 4: Evidencia de entrevista al experto #2.	77
Imagen 5: Evidencia de entrevista al experto #3.	83
Imagen 6: Evidencia de entrevista al experto #4.	89

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en relación al posicionamiento de marca de la empresa “Muebles Metálicos Matute” de la ciudad de Cuenca para el año 2020; para el efecto, se utilizó material teórico y revisión de fuentes bibliográficas basadas en la teoría de marketing, a su vez, se obtuvo información primaria a través de grupos focales, entrevistas a expertos y encuestas a una muestra de familias en la parte urbana de la ciudad; con lo cual se identificó los principales Factores de Éxito, destacando: Productos de Calidad, Relación con Proveedores, Facilidad de Pago, Transcendencia en el Mercado, Servicio al Cliente, Publicidad BTL y Comercio Digital. Estos factores permitirán que la empresa alcance su posicionamiento dentro del mercado, generando una ventaja competitiva frente a la competencia.

Palabras claves: Factores claves de éxito, posicionamiento, estrategias, marketing, marca, muebles metálicos, ventaja competitiva, mercado, empresa.



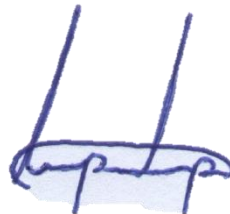
Ing. María Elena Castro



Viviana Culcay

0969781770

viviculcay@es.uazuay.edu.ec



Andrés Sisalima

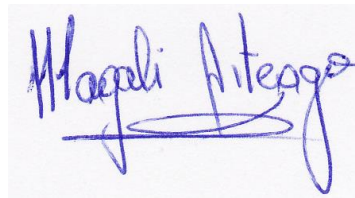
0998099139

andressisalima@es.uazuay.edu.ec

ABSTRACT

This research was carried out in relation to the brand positioning of the company "Muebles Metálicos Matute" in Cuenca for the year 2020. For this purpose, theoretical material and a review of bibliographic sources based on marketing theory was used. In turn, primary information was obtained through focus groups, expert interviews and surveys of a sample of families in the urban part of the city. The main success factors were identified, highlighting: Quality Products, Relationship with Suppliers, Ease of Payment, Transcendence in the Market, Customer Service, BTL Advertising and Digital Commerce. These factors will allow the company to achieve its position within the market, generating a competitive advantage over the competition.

Key words: Key success factors, positioning, strategies, marketing, brand, metal furniture, competitive advantage, market, company.



Firma digital revisor Unidad de Idiomas

Viviana Culcay Nieves

77941

0969781770

viviculcay@es.uazuay.edu.ec

Andrés Sisalima Espinoza

78179

0998099139

andressisalima@es.uazuay.edu.ec

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación ha sido desarrollado debido a que, en la actualidad, el sector de muebles metálicos en la ciudad de Cuenca, es cada día más competitivo, motivando así a las empresas que incurran en la necesidad de implementar estrategias que les permitan alcanzar sus metas y objetivos de manera eficaz y eficiente. Por dicha razón, es de suma importancia mantenerse al tanto del comportamiento comercial y estratégico del mercado de muebles metálicos, con la finalidad de formular factores críticos de éxito que permitirán posicionar a la empresa Muebles Metálicos Matute de forma asertiva dentro del sector.

Se busca demostrar la importancia del marketing y sus fundamentaciones teóricas, como a cerca de la marca, posicionamiento, ventajas competitivas, marketing mix, entre otros, dentro de las empresas, ya que a través de ellas se permitirá conocer los principales factores críticos de éxito del mercado, y llegar a posicionar a una empresa de manera óptima, al desarrollar dichas fundamentaciones se pudo implementar toda la parte teórica presentada en el capítulo 1, con el objetivo de establecer las bases para el desarrollo del trabajo de titulación propuesto y las estrategias necesarias para formularlo.

Dentro del capítulo 2 se abarca un análisis interno de la empresa contemplando temas de misión, visión, valores, y estructura organizacional; además de utilizar las herramientas FODA y FODA cruzado que permitirán conocer la situación interna de la empresa, a más de esto se realizó un análisis externo que comprende una extensa investigación acerca del sector de muebles metálicos, con la ayuda de herramientas como las 5 fuerzas de Porter y análisis Pest.

En el tercer capítulo se llevó a cabo el estudio de mercado, el mismo que estará compuesto por la investigación cualitativa, dentro de la cual se procederá a realizar grupos focales y entrevistas a profundidad semiestructuradas a expertos, los que proporcionarán información importante para poder entender de una mejor manera el

mercado de muebles y sus aspectos para posicionarse dentro del mismo; por otra parte, dentro de la investigación cuantitativa se realizaron encuestas, las que arrojarán datos relevantes que permitirán conocer de mejor manera los gustos, preferencias de los clientes, además de percepciones, puntos de vista acerca de muebles metálicos y los comportamientos de compra de los clientes, esta información será de gran ayuda para la determinación de factores de éxito y el desarrollo distintas estrategias para Muebles Metálicos Matute.

Finalmente, dentro del capítulo cuatro se plantea tanto la propuesta del plan como sus indicadores, para ello en primera instancia se identificaron todos los factores claves de éxito para el sector de muebles metálicos, en segundo lugar se realizó una ponderación de factores que se consideraron de mayor relevancia para Muebles Metálicos Matute, mediante estos indicadores se plantearon estrategias tanto de posicionamiento como de marketing mix, posterior a ello se presenta el plan operativo de posicionamiento, para de esta forma plantear indicadores que permitirán controlar el cumplimiento de cada una de las estrategias planteadas.

Cabe destacar que el presente trabajo de titulación tiene como objetivo demostrar la importancia del marketing para poder posicionar a una marca, dado que a través de un estudio de mercado se puede identificar de mejor manera los gustos de cada uno de los clientes y sus requerimientos, lo que ayuda a establecer estrategias para captar un mayor número de clientes y abarcar nuevos segmentos, lo cual se verá reflejado en su posicionamiento dentro de determinado sector.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Introducción

En el presente capítulo se presentarán todas las fundamentaciones teóricas y revisión de fuentes bibliográficas aplicadas a factores claves de éxito, definidos como los elementos principales y fundamentales que una empresa debe poseer para destacarse de su competencia en el mercado, además la marca, posicionamiento, que va ligado netamente con la marca y como esta puede llegar a una posición ventajosa con respecto a sus rivales y la transcendencia de los mismos, por otra parte estará la ventaja competitiva, propuesta de valor y marketing mix en donde se destacarán las estrategias de producto, precio, plaza y promoción.

1.1 Factores claves de éxito

En los años 60 tiene sus inicios el concepto en inglés leverage points “factor clave de éxito” expresado por el Dr. Ronald D (1961). También llamados como: puntos de palanca, de fuerza, áreas de presión, o zonas de influencia, se refiere a elementos que permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas a una organización, diferenciándose así de la competencia mediante ventajas competitivas o comparativas (Castrillón, 2016). Henderson, J. y Venkatraman, N, en el año 1994, describen a los factores claves de éxito diciendo que; “es un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización; por lo tanto, son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia” (p.p.30) ya que las situaciones dentro de la organización deben ir bien, con la finalidad de que el negocio alcance su mayor beneficio (Castrillón, 2016).

Mientras que Martínez, en el año 2009, se refiere a los factores claves de éxito como “los elementos internos o externos a la empresa, indispensables, que deben ser

identificados y reconocidos por la organización” (p.p.94), claves ya que de estos factores dependen el éxito de los objetivos y metas propuestas. Cada organización debe identificar y fortalecer sus factores claves de éxito para poder ser competitivo y mantenerse en el mercado (Castrillón, 2016).

J. Wooden, en el año 2000, conceptualiza a los factores claves de éxito como la paz mental que surge como resultado de la satisfacción tener la certeza que se hizo todo lo posible para convertirse en lo mejor que uno es capaz de ser (Barrios, Peñaloza y Ramírez, 2016).

Según la Real Academia Española (2001) define a los factores claves de éxito como: el resultado feliz de un negocio. Para Rubio y Aragón, (2005) los factores de éxito se localizan dentro de una organización, es sus capacidades, recursos tanto financieros como económicos y humanos, sistemas y acciones diarias organizativas (Barrios et al., 2016).

El método para identificar los factores críticos de éxito consiste y se caracteriza por:

- Focalizar las áreas que la empresa considera claves para su éxito.
- Definir y priorizar los procesos esenciales necesarios para alcanzar los objetivos.
- Alta productividad.
- Corta duración.
- Simplicidad y rigor metodológico

Los factores claves de éxito deben contener verbos tales como: incrementar, desarrollar, adquirir, controlar, fortalecer, capacitar, optimizar, entre otros. Se debe verificar que se han establecido correctamente los factores claves de éxito uno por uno, ya que de esa manera se asegura que se han definido de manera correcta los factores claves de éxito propuestos, por el contrario, si falta algún factor clave, se lo podrá definir

posteriormente y si es necesario adicionarlo hasta encontrar todos los factores claves de éxito que se puedan obtener (Pinto, 2000).

Los factores claves de éxito se deben ponderar, esto quiere decir que se debe encontrar el peso relativo de cada factor conforme a los demás factores, lo cual para ello se utilizan filas y columnas indicando cada factor, luego se enfrentan entre sí manteniendo como referencia a las filas y confrontando cada factor de acuerdo a su relevancia frente a los demás. De esta manera se comprueba los diversos procesos esenciales de acuerdo a los factores presentados y se denota una carencia de procesos que garanticen el cumplimiento de los factores claves de éxito, dado este caso, se procede a añadir un nuevo proceso que se haya omitido anteriormente o que no haya sido implementado con anterioridad (Pinto, 2000).

Tabla 1. Ponderación de Factores Críticos de Éxito

	FCE1	FCE2	FCE3	FCE4	FCE5	FCE6	FCE7	FCE8	Total	Ponderado
FCE1	x	0	1	0	0	0	1	1	3	0,11
FCE2	1	x	1	0	1	1	1	1	6	0,21
FCE3	0	0	x	1	1	0	1	0	3	0,11
FCE4	1	1	0	x	0	1	1	0	4	0,14
FCE5	1	0	0	1	x	1	1	1	5	0,18
FCE6	1	0	1	0	0	x	1	1	4	0,14
FCE7	0	0	0	0	0	0	x	1	1	0,04
FCE8	0	0	1	1	0	0	0	x	2	0,07
Total	4	1	4	3	2	3	6	5	28	1,00

Elaborado por: Culcay y Sisalima, 2020.

1.2. Marca

En primer lugar se va tratar a la evolución de la marca que para Costa en el año 2004, tiene sus comienzos siendo un signo (antigüedad), después fue un discurso (edad media), luego un sistema memorístico (economía industrial), hasta convertirse hoy en día en un fenómeno complejo (dentro de la economía de la información, una cultura de servicio y

sociedad del conocimiento) que contempla de igual manera las anteriores concepciones (símbolo, discurso, sistema de memoria), entre otras cosas más: objetos de deseo y seducción; sujetos de seguridad; espejos idealizados (Colmenares, 2007).

“Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (Kotler, 2002).

La definición netamente comercial tiene a la marca como concepto según Kotler en el año 2001, como un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que tiene como fin designar bienes o servicios de una entidad o grupo de entidades, y diferenciarse del resto de productos y servicios por parte de la competencia (Colmenares, 2007).

La marca precede a una imagen que presenta y representan algo material, intangible y con valores; de ahí que es importante diferenciar un producto de su competencia (Costa, 2009).

La marca es un referente de una empresa o entidad que se presente en diversas áreas como de actuación, valores, estilo, jerarquía, etc. (Cassini, 2006).

La marca presenta la satisfacción que un cliente espera obtener en el proceso de compra y del uso de un producto o servicio, representa una relación existente entre comprador y vendedor mediante múltiples acciones que se realizan con un producto o servicio y las actividades de mercadeo (Colmenares, 2007).

Según Garnica en el año 1997, enfatiza la diferenciación de la marca como útil para posicionarla dentro de un proceso competitivo, además de presentar un carácter emocional en su relación con el consumidor, las marcas han adquirido una función de

apropiación, que resulta de asociaciones perceptivas y que conlleva a implantar un prestigio determinado frente al usuario (Colmenares, 2007).

1.2.1 Tipos de marca

Para Randall en el año 2002, existen 6 categorías en relación a la marca que son: visuales, perceptivas, posicionadores, de valor agregado, de imagen y de personalidad. (Colmenares, 2007).

- **Marca Visual:** Se refiere a un conjunto de signos visuales en los cuales en la marca se denotan (logotipo, colores, etc.) que a su vez pueden ser favorecidos mostrando una metáfora que represente sus beneficios tanto funcionales, emocionales, como de expresión personal. Además de establecer a la herencia, como un componente para la presentación de una marca vinculada a una tradición o hecho histórico significativo con relación al producto. Esto permite contribuir a lo denominado identidad visual, uno de los aspectos más fuerte en lo que trata sobre la presencia e identificación de la marca (Baños y Rodríguez, 2012, pp. 52-53).
- **Marca de valor agregado:** El valor agregado hace referencia a lo que la marca es objetivamente. Ese valor tiene más fuerza y contundencia, además de ser determinante para establecer un precio al público por el producto o el servicio propuesto (Costa, 2015).
- **Marca de imagen:** La imagen de la marca es plenamente de asunto de psicología social antes que de un tema de diseño; es por esto que la marca si se desenvuelve en un contexto inequívoco afectará directamente al éxito o fracaso de esta (Costa, 2015).

Además, Pujol en el año 1999, señalaba que las marcas pueden ser clasificadas por su patrocinio en: marca de fabricante, marca corporativa, marca comercial, marca del distribuidor y en marca con licencia (Colmenares, 2007).

- **Marca de fabricante:** Tellis y Redondo en el año 2002, afirman que las decisiones del fabricante en torno a las marcas deben ser parte de una negociación con los distribuidores en donde puedan fijar promociones que beneficien tanto al distribuidor como al consumidor con el propósito de amparar los intereses de todos los involucrados (Aleman y Escudero, 2007).
- **Marca corporativa:** Balmer y Grey en el año 2003, mencionan a la marca corporativa como la identidad, visión, cultura y valores de una empresa (Chaves y Belluccia, 2003).
- **Marca de distribuidor:** Para Dhar y Hoch en el año 1997, es la única marca en la cual el minorista asume toda responsabilidad en cuanto al suministro, desarrollo, almacenamiento, marketing y comercialización (Josemaría, 2011).

Y según la estrategia se pueden clasificar en: marcas individuales, marcas únicas, marcas por líneas de productos, marca combinada, marcas propias, marcas privadas, marcas múltiples, entre otras (Colmenares, 2007).

- **Marcas Únicas:** Romaniuk y Gaillard en el año 2007, la definen como la única marca que un consumidor asocia con un atributo específico, se la incorpora como una estrategia para diferenciarse y obtener una ventaja competitiva, ya que afecta la toma de decisiones del consumidor (Delgado, Díaz y Torres, 2009).
- **Marcas Propias:** Se la define como cualquier tipo de producto con la identidad del autoservicio, y pueden ser marcas blancas en donde se comercializa el producto en el autoservicio y lleva el nombre del autoservicio; y también marcas

privadas, en donde se comercializan los productos en el autoservicio, aunque lleva un nombre distinto al del autoservicio (Consuegra, 2003).

- **Marcas Privadas:** Cunningham, Hardy e Imperia en el año 1982, expresan a las marcas privadas como marcas de precios menores, con un proceso de envasado carente e inferior, falta de un reconocimiento de marca y pobremente publicitada (Soto, Campos, Mobarec y Nazel, 2006).

1.2.2. Personalidad de la marca

Aaker en el año 1996, hace referencia a la personalidad de marca como un conjunto de cualidades que la persona aspira a crear y mantener, las cuales identifican a la marca, su nacimiento y a su vez su significado; que tiene como finalidad el reconocimiento de lo que representa la marca ante sus clientes, empleados, proveedores y distribuidores. Varios autores indican que la personalidad de marca es la estrategia del negocio. La personalidad de marca muestra las características y cualidades de la marca a pesar de no sobresalir ante la imagen de la marca (Goñi, Torres y Aguilera, 2013).

En el año 1997, Aaker dice que la personalidad de la marca es un principal factor de diferenciación ya que se puede comparar la personalidad de la marca de productos con los de la competencia lo cual implica diversas estrategias de posicionamiento en el mercado. Además, define la personalidad de la marca como varias características humanas asociadas a una marca, y así, conocer los atributos de la personalidad de la marca permitirá poder conocer cómo los consumidores reaccionan y responden ante los cambios en las propiedades del producto (Goñi et al., 2013).

Moliné en el año 2014, menciona a la personalidad de marca indicando que se encuentra inherente en el envase del producto, también en los diferentes usos que tiene, así como en el diseño que se establece al producto, está en los anuncios que describen las

características, funciones y ventajas de adquirir dicho producto, todas las comunicaciones de la marca definen y fortalecen su imagen (Pol, 2017).

Aaker en el año 1997, estableció cinco dimensiones de personalidad de marcas, las cuales están formadas por diversos rasgos característicos:

- **Sinceridad:** Práctico, honesto, sano, alegre.
- **Emocionante:** Atrevido, animado, imaginativo, actualizado.
- **Competencia:** Confiable, inteligente, exitoso.
- **Sofisticado:** Clase superior, encantador.
- **Rudeza:** Abierto, resistente.

Esto permite aseverar que las marcas podrán ser analizadas y seleccionadas por los consumidores a través de estas dimensiones y sus características, lo que establece una relación entre marca (personalidad) y el cliente, y así poder aumentar su fidelización. (Denegri, Etchebarne, Geldres, Cabezas y Herrera, 2014).

Gráfico 1: Modelo de personalidad de Marca de Aaker (1997)



Elaborado por: Culcay y Sisalima, 2020.

1.2.3. Posicionamiento

Kotler y Armstrong (2013), definen “Posicionamiento como arreglo de una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta.” (p.50).

Posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados (Kotler y Keller, 2012, p.276).

Estrategias de posicionamiento

Kotler y Armstrong (2013) señalan las diferentes estrategias de posicionamiento:

- **Más por más:** El posicionamiento *más por más* implica proporcionar el producto o servicio más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir los costos más altos. Una oferta de mercado de más por más no sólo ofrece una calidad superior, también da prestigio al comprador. Simboliza estatus y un estilo de vida elevado.
- **Más por lo mismo.** Las empresas pueden atacar el posicionamiento de un competidor de más por más mediante la introducción de una marca que ofrezca calidad comparable a un menor precio.
- **Lo mismo por menos.** Ofrecer lo mismo por menos puede ser una potente propuesta de valor a todo el mundo le gusta obtener un buen trato.

- **Menos por mucho menos.** Casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y, por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden permitirse “lo mejor de lo mejor” en todo lo que compran. El posicionamiento de menos por mucho menos implica satisfacer los requisitos de rendimiento o calidad inferior de los consumidores a un precio mucho menor.
- **Más por menos.** Por supuesto, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer más por menos. Muchas empresas dicen hacer esto. Y, en el corto plazo, algunas empresas en realidad pueden alcanzar tan elevadas posiciones. Pero en el largo plazo, a las empresas le resultará muy difícil mantener tal posicionamiento de lo mejor de ambos mundos. Ofrecer más por lo general cuesta más, lo que dificulta cumplir con la promesa de “por menos”. Las empresas que intentan entregar ambos pueden perder frente a competidores más enfocados (p.187-188).

Pasos en una estrategia de posicionamiento

Stanton, Etzel y Walker (2007), señalan 3 pasos para una estrategia de posicionamiento:

1. **Elegir el concepto de posicionamiento.** Para posicionar un producto o una organización, el vendedor debe empezar por determinar qué es importante para el mercado meta. Entonces, se realizan estudios de posicionamiento para saber cómo ven los miembros de un mercado meta los productos o las tiendas de la competencia en las dimensiones importantes. Los resultados de esta investigación se vacían en un mapa de percepción que sitúa la marca u organización en relación con sus alternativas en la dimensión de que se trate.
2. **Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición.** Una posición puede comunicarse con una marca, lema, apariencia u otras peculiaridades del producto, el lugar donde se vende, el aspecto de los empleados y muchas otras formas. Sin embargo, algunas características son más eficaces que otras. Es importante no olvidar los detalles.

3. **Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente.** Aunque una o dos dimensiones sean las principales formas de comunicación de la posición, todos los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) deben completar la posición pretendida. Muchos fracasos de productos son el resultado de un posicionamiento incongruente que confunde a los consumidores (p. 164-165).

1.2.3.1. Tipos de posicionamiento

Caballero (2016) menciona:

- **Posicionamiento basado en atributo del producto:** Este tipo de posicionamiento está centrado en una característica concreta del producto que es reforzada y tomada como referencia para la identificación del producto. Generalmente, el posicionamiento basado en el atributo del producto fortalece la imagen mucho mejor que aquellas marcas que basan el posicionamiento en varios atributos.
- **Posicionamiento basado en el beneficio del producto:** Se trata de destacar el beneficio de un producto, es decir, la solución que se proporciona.
- **Posicionamiento basado en el uso del producto:** Este tipo de posicionamiento destaca la aplicación del producto.
- **Posicionamiento basado en el consumidor:** Este tipo de posicionamiento se basa en la concentración de las herramientas del posicionamiento en un grupo concreto de consumidores, a menudo se utiliza una celebridad para que sea relacionada con la marca (p.65).

Mientras que Marketing Estratégico (2008) menciona:

- **Posicionamiento frente a la competencia:** El que se aplica cuando un producto es mejor que otro, competidor, de notable imagen en algún sentido.
- **Posicionamiento basado en una categoría de producto:** El producto puede posicionarse como el líder en una determinada categoría de producto.
- **Posicionamiento basado en la calidad o en el precio:** El producto puede ser posicionado como la oferta de mejor valor (p.81).

Segmentación

Kotler y Armstrong, mencionan que “segmentación consiste en dividir un mercado en grupos de compradores que tienen diferentes” (p.164).

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La tarea del especialista en marketing consiste en identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado, y en decidir a cuáles se dirigirá (Kotler y Keller, 2012, p.214).

Nicho de mercado

Kotler y Armstrong Mencionan que “Segmentación consiste en dividir un mercado en grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características, y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados” (p.164).

1.3. Ventaja competitiva

Kotler y Armstrong (2013) definen “a la ventaja competitiva como aquella ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos.” (p.184).

Mientras que Kotler y Keller (2012) mencionan que “ventaja Competitiva es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar (p.289).

1.3.1 Características de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva según Roca en el año 2015, debe ser:

- **Única:** Es uno de los aspectos más importantes de la ventaja competitiva, debe ser exclusiva, que no la pueden tener las demás empresas o personas.
- **Posible de mantener:** Pese a que es francamente difícil que la ventaja competitiva dure mucho tiempo, este punto significa que debe tener cierta duración. En definitiva, que no pueda ser rápidamente copiada o imitada y que, de esta forma, la ventaja competitiva se prolongue durante un tiempo y así permita conseguir muchos beneficios.
- **Claramente superior a la competencia:** La ventaja competitiva debe ser clara y rotunda. Para destacar sobre los competidores debe representar un salto cuantitativo respecto a las características de la competencia.
- **Aplicable a varias situaciones de mercado:** Quizás este es uno de los requisitos más difíciles de cumplir. Una buena ventaja competitiva debe ser válida y útil en

diferentes situaciones de mercado incluso en mercados diferentes o en ciclos económicos diferentes (§.4).

1.4. Propuesta de valor

Kotler y Armstrong (2013), mencionan que “la propuesta de valor es la mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca. Es la respuesta a la pregunta del cliente “¿Por qué debo comprar su marca?” (p.186).

Kotler y Keller (2012), definen la propuesta de valor como “El conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias.” (p.10).

1.5. Marketing mix

Kotler y Armstrong (2013), mencionan que “Marketing Mix es el conjunto de herramientas tácticas de marketing — producto, precio, plaza y promoción— que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta.” (p.52).

1.5.1. Estrategias de Producto

“Producto es una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc.” (Monferrer, 2013, p.97).

Dimensiones del producto

Esta conceptualización del producto desde una perspectiva amplia nos lleva a considerar diferentes dimensiones que componen el «todo» del producto. Monferrer, (2013) indica:

- **Producto básico:** es el centro del producto total. Representa el servicio o beneficio básico que el consumidor busca cuando compra el producto. Incluye

los componentes principales del producto como las características funcionales, el valor percibido, la imagen o la tecnología asociada.

- **Producto real:** un producto básico se convierte en producto real cuando se le añaden atributos como la marca, el etiquetado, el envase, el diseño, el estilo, calidad, etc.
- **Producto aumentado:** consiste en todos los aspectos añadidos al producto real, como son el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y financiación (p.99).

Clasificación del producto

Monteferrer (2013) señala:

Según la tangibilidad

Atendiendo a las posibilidades extremas encontramos:

- En el extremo de tangibilidad los bienes puros.
- En el extremo de intangibilidad los servicios puros.

Según la durabilidad

- Bienes no duraderos: son aquellos que normalmente se consumen rápidamente y son utilizados en una o muy pocas ocasiones (como la cerveza, la fruta y otros productos de la cesta de la compra).
- Bienes duraderos: son utilizados durante un periodo extenso de tiempo y normalmente duran varios años (como los electrodomésticos, un coche, mobiliario, etc.).

Según el tipo de usuario

- Bienes industriales: son aquellos que son adquiridos para producir otros bienes. Dentro de estos englobamos productos como: – Materias primas. – Materiales y conjuntos incorporables. – Instalaciones. – Bienes de equipo. – Suministros.
- Bienes de consumo: son aquellos que son adquiridos para satisfacer las necesidades personales y de las familias. Estos pueden dividirse en cuatro categorías:
- Bienes de conveniencia: suelen ser productos baratos, que se compran frecuentemente, y cuya compra no supone un esfuerzo para el consumidor.
- Bienes comerciales: son aquellos que los consumidores adquieren tras un largo periodo de búsqueda y comparación entre marcas, establecimientos, calidades, etc. (suelen ser productos duraderos, tales como la ropa, los electrodomésticos, los coches, etc.). La distribución de estos productos ha de ser menos intensiva que los productos de conveniencia porque la compra es menos frecuente, ha de prestarse especial atención a la fuerza de ventas, e incorporar al producto distintos servicios conexos tales como una buena garantía, instalación, financiación, etc.
- Bienes de especialidad: son productos que a la vista de los clientes poseen una serie de atributos que los hacen únicos y que se suelen comprar por lealtad a una marca, de ahí que la comparación entre marcas sea escasa. Suponen un gran esfuerzo económico (productos de joyería, de diseño, frutas exóticas, etc.).
- Bienes de especialidad: son productos que a la vista de los clientes poseen una serie de atributos que los hacen únicos y que se suelen comprar por lealtad a una

marca, de ahí que la comparación entre marcas sea escasa. Suponen un gran esfuerzo económico (productos de joyería, de diseño, frutas exóticas, etc.).

- Bienes no buscados: son aquellos productos que el cliente no ha pensado en comprar, bien porque los desconoce o bien porque no los necesita (seguros, las enciclopedias, etc.). Aquí son muy importantes las promociones con publicidad y la fuerza de ventas agresiva (p.100-103).

El ciclo de vida de los productos

La trayectoria más común de la curva del ciclo de vida de los productos tiene forma de campana y se divide en cuatro fases, Kotler y Keller (2012), señalan:

1. Introducción. Se trata de un periodo de lento incremento de las ventas en el lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas, como consecuencia de los fuertes gastos que implica la introducción del producto en el mercado.

2. Crecimiento. Es un periodo de aceptación del producto en el mercado; las ganancias aumentan de forma considerable.

3. Madurez. Periodo de disminución del crecimiento de las ventas, como consecuencia de que el producto ha alcanzado la aceptación de casi todos sus compradores potenciales. Las utilidades (beneficios) se estabilizan o disminuyen a causa de un aumento de la competencia.

4. Declive. Las ventas presentan una tendencia a la baja y las utilidades disminuyen rápidamente (p. 334).

1.5.2. Estrategias de Precio

“Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.”
(Monteferrer, 2013, p. 117).

Características del precio

Las principales características del precio como elemento del marketing mix de la empresa para Monteferrer (2013) son:

- Es un instrumento a corto plazo (es el elemento más flexible, ya que puede ser modificado rápidamente y sus efectos son inmediatos sobre las ventas y los beneficios).
- Es un poderoso instrumento competitivo (sobre todo en mercados con pocas regulaciones).
- Influye tanto en la oferta como en la demanda (de hecho, en términos económicos el precio es una variable definitoria de ambos factores).
- Es el único instrumento del marketing mix que proporciona ingresos (el desarrollo de las acciones de producto, comunicación y distribución conllevan un coste para la empresa). (p.118).

Estrategias de fijación de precios

Estrategias Diferenciales: Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. En este sentido, se vende el mismo producto a precios distintos según situaciones, momentos del tiempo, características del cliente, etc. Entre ellas Monteferrer (2013) se puede destacar las siguientes:

- **Precios fijos:** el producto se vende al mismo precio y condiciones.
- **Precios variables:** existe flexibilidad en la cuantía del precio y en las condiciones de venta.
- **Descuento por cantidad:** se aplica una reducción en el precio unitario al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal.
- **Descuento por pronto pago:** supone una reducción en el precio efectuada al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días.
- **Aplazamiento del pago:** diferimiento del pago del importe de una compraventa durante un periodo establecido, con uno o varios vencimientos y estableciendo o no un recargo por intereses sobre el importe aplazado.
- **Descuentos aleatorios (ofertas):** reducción del precio en tiempos o lugares determinados sin conocimiento previo de tal descuento por parte del consumidor.
- **Descuentos periódicos (rebajas):** reducción del precio en tiempos o lugares determinados con conocimiento previo por parte del consumidor.
- **Descuentos en segundo mercado:** reducciones del precio que solo afectan a aquellos que cumplen determinadas condiciones.
- **Precios de profesionales:** precios estandarizados por servicios específicos con independencia del tiempo requerido de atención al cliente.
- **Precios éticos:** precios distintos según el fin social del bien vendido o la capacidad de pago del cliente.

Estrategias de precios psicológicos: Se fundamentan en el modo en que el mercado percibe los precios y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto. Entre las más comunes encontramos las siguientes:

- **Precio habitual:** supone fijar un precio asociado a las monedas fraccionarias existentes y difícil de modificar.
- **Precio de prestigio:** fijar precios altos para que el producto se asocie con la calidad.
- **Precio redondeado:** generalmente por arriba, da la impresión de que se trata de un producto o servicio de categoría superior o de prestigio.
- **Precio impar:** para productos de categoría inferior en funciones promocionales (p.124-128).

1.5.3. Estrategias de Plaza

La distribución como herramienta del marketing recoge la función que relaciona la producción con el consumo. Es decir, poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo (Monteferrer, 2013, p.131).

“En términos generales, podemos decir que la distribución es una variable estratégica a largo plazo, cuyas decisiones son de muy difícil modificación y pueden tener consecuencias irreversibles.” (Monteferrer, 2013, p.132).

Para Monteferrer (2013), entre estas decisiones estratégicas a largo plazo se encuentran las siguientes:

- Diseño y selección del canal de distribución (forma básica de distribuir el producto).
- Localización y dimensión de los puntos de venta (número, emplazamiento, dimensión y características).
- Logística de la distribución o distribución física (actividades de procesamiento de pedidos, almacenamiento, gestión de existencias y transporte).
- Dirección de las relaciones internas del canal de distribución (establecer y mejorar las relaciones de cooperación, la armonía entre los miembros y resolver los conflictos) (p.132).

El canal de distribución

El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras palabras, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario (Monteferrer, 2013, p.132).

Estructura vertical: la dimensión vertical, también llamada longitud del canal, viene determinada por el número de niveles de intermediarios distintos que hay entre el productor y el consumidor. Básicamente, dentro de la distribución comercial, distinguimos cuatro tipos de canal Monteferrer (2013) señala:

- **Canal ultracorto (nivel 1):** no existe intermediario alguno, y el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final.

- **Canal corto (nivel 2):** incluye un intermediario (por ejemplo, el minorista) que ofrece el producto al consumidor final.
- **Canal largo (nivel 3):** introduce dos intermediarios (mayorista y minorista). El primero abastece al segundo y este último ofrece el producto al consumidor final.
- **Canal muy largo (nivel 4):** recogería a todos los demás canales que introducen intermediarios adicionales, como por ejemplo comisionistas, agentes de venta, centrales de compra, etc. (p.134-135).

Estructura horizontal: La dimensión horizontal, también llamada amplitud del canal, viene determinada por el número de detallistas que van a poder ofrecer el producto a la venta en la última etapa del canal, determinando así lo extensa que será la cobertura de la empresa. Fundamentalmente, encontramos tres tipos. Monteferrer (2013), menciona:

- **Distribución intensiva:** el producto está en el máximo número de puntos de venta, alcanzando la máxima cobertura posible.
- **Distribución selectiva:** el producto está en determinados establecimientos que cumplen con una serie de requisitos fijados por el fabricante.
- **Distribución exclusiva:** el producto está en un mínimo número de establecimientos en los cuales se formalizan acuerdos de exclusividad entre fabricante y detallista (p.136).

Distribución física y gestión logística

La distribución física o logística engloba el conjunto de actividades que se ocupan del manejo y el movimiento de bienes tanto dentro de la organización como en el seno de los canales. En este sentido, abarca las tareas de planificación, implementación y control

del flujo físico de los materiales y de los bienes finales desde los puntos de origen hasta los puntos de uso o consumo (Monteferrer, 2013, p.145).

Este autor menciona diferentes objetivos de la distribución física, entre los que mencionamos los más importantes:

- La maximización del servicio al cliente.
- La minimización de los costes totales.

El primero persigue ofrecer un servicio de la mayor calidad posible, lo cual se puede medir en base a cuestiones como la rapidez en el registro y ejecución de los pedidos, la capacidad del proveedor para responder ante un pedido urgente, etc. pero principalmente en base a la calidad ofrecida respecto a la competencia.

En cuanto a la minimización de los costes totales, esta se debe analizar desde un enfoque integrador en el que se tengan en cuenta todas las actividades de la distribución física desarrolladas, ya que están estrechamente interrelacionadas entre sí (p.145).

Funciones de la distribución física Las principales funciones de la distribución física Monteferrer (2013) señala cuatro:

- 1. El procesamiento de pedidos:** Es la función que se encarga de recoger, comprobar y transmitir las órdenes de compra. Debe tratar de minimizar el ciclo pedido-envío-factura. Esta función conlleva realizar las siguientes acciones sucesivas:
 - Comprobar la solvencia del cliente.
 - Localizar el lugar donde se guardará la mercancía.
 - Ordenar la preparación de las mercancías para ser vendidas.
 - Contabilizar la reducción de inventario.

2. Almacenamiento: El almacenamiento es necesario en todos los niveles del canal, con tal de equilibrar el ciclo de producción con el ciclo de consumo, tanto en cantidades como en tiempo. Entre las principales acciones dentro de la función de almacenamiento encontramos:

- Identificar el tipo y cantidad de producto que ha entrado.
- Proceder a su clasificación.
- Ocuparse del almacenamiento, conservación, localización y agrupación de envíos.
- Comprobar y ordenar el embarco, así como realizar las labores relacionadas con el despacho de expedición.

3. Gestión de existencias: Supone analizar de forma continua cuál es la cantidad media de productos que se deben guardar para poder hacer frente a la demanda. En este sentido, la empresa debe conseguir un volumen de stock óptimo que equilibre los costes de pedido y de almacenaje.

4. Transporte: Se refiere a la gestión de los medios materiales necesarios para mover los productos por el almacén, pero también entre los locales de venta (camión, barco, tren, avión, tuberías, etc.). Los medios utilizados afectarán al precio del producto, el tiempo de entrega y el estado en el que llegan las mercancías (p.146-148).

1.5.4. Estrategias de Promoción

Se entiende como comunicación a la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende. Esta se realiza a través de distintos medios (tanto personales como impersonales) y su fin último es estimular la demanda. Como instrumento de marketing, la comunicación tendrá como objeto informar acerca de la existencia del producto dando a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface (Monteferrer, 2013, p.151).

Instrumentos de comunicación

En la actualidad, cinco son los principales instrumentos de comunicación a utilizar por la empresa, Monteferrer (2013) señala:

1. **Publicidad:** transmisión de información impersonal (porque se dirige a todo el mercado) y remunerada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios, efectuada a través de los medios de comunicación de masas mediante anuncios o inserciones pagados por el vendedor cuyo mensaje es controlado por el anunciante.
2. **Promoción de ventas:** actividades que, mediante el uso de incentivos materiales o económicos, tratan de estimular la demanda a corto plazo de un producto.
3. **Relaciones públicas:** conjunto de actividades dirigidas a mejorar, mantener o proteger la imagen de un producto o empresa ante el público y la sociedad.
4. **Venta personal:** es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual se transmite información de forma directa y personal a un cliente potencial específico con el objetivo de convencerle de los beneficios que le reportará la compra del producto.
5. **Marketing directo:** conjunto de instrumentos de comunicación directa que engloba medios como el correo, teléfono, televisión, Internet, etc. para proponer la venta a segmentos de mercado específicos elegidos generalmente de una base de datos (p.153).

Publicidad

La publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que el emisor

se identifica con una finalidad determinada (tratando de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor) (Monteferrer, 2013, p.155).

Decisiones básicas en una campaña de publicidad

Objetivos publicitarios: Los objetivos específicos de la publicidad para Monteferrer (2013) son los siguientes:

Informar:

- Comunicar la aparición de un nuevo producto (bien, servicio o idea).
- Describir las características del producto.
- Sugerir nuevos usos para el producto y educar al consumidor en dichos usos.
- Crear la imagen de una empresa o entidad.

Persuadir:

- Atraer nuevos compradores.
- Incrementar la frecuencia de uso o la cantidad comprada
- Crear una preferencia de marca y/o animar a cambiar de marca.
- Persuadir al consumidor para que compre ahora.
- Tratar de cambiar la percepción del producto.

Recordo:

- Mantener una elevada notoriedad del producto.
- Recordar la existencia y ventajas del producto.
- Recordar dónde se puede adquirir el producto.
- Mantener el recuerdo del producto fuera de temporada.
- Recordar que el producto puede necesitarse en el futuro (p.155-156).

Estrategia

De forma previa al propio diseño de la estrategia publicitaria, será necesario conocer quiénes van a ser los receptores de la campaña para iniciar la planificación de la misma, es decir, identificar su público objetivo. El conocimiento de las características, intereses y motivaciones de la población objetivo permitirá: Monteferrer (2013).

- Orientar la elección de los temas y argumentos más idóneos para la construcción de los mensajes de la campaña (estrategia creativa).
- Seleccionar, entre las distintas alternativas, aquellos soportes y medios más adecuados (estrategia de difusión) (p.158).

Estrategia Creativa: “La definición del mensaje es la parte creativa de la publicidad, en la que se establece qué se dice y cómo se dice. Esta tarea normalmente la desarrolla la agencia de publicidad, que depende del anunciante.” (Monteferrer, 2013, p.158).

Estrategia de difusión: “Se inicia con la selección de medios, para posteriormente determinar los soportes publicitarios a utilizar, así como la frecuencia y la duración de las inserciones. El punto de referencia será siempre el público objetivo.” (Monteferrer, 2013, p.159).

1.6. Conclusiones del capítulo

En conclusión, los factores claves de éxito son esenciales para toda empresa, ya que permiten establecer e identificar las fortalezas del mercado y como aprovecharlas de tal manera que permitan un posicionamiento óptimo dentro del mismo, gracias a esto, las empresas pueden adentrarse a la mente del consumidor y llegar a posicionarse por encima de su competencia aprovechando sus debilidades o carencias.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DEL SECTOR Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Introducción

En el presente capítulo se analizará la situación interna de la empresa comprendida por misión, visión y valores de la empresa, además se aplicarán herramientas como análisis FODA y FODA cruzado, por otra parte, en el análisis externo, se obtendrá información correspondiente al entorno de la industria y sector de muebles metálicos en la ciudad de Cuenca en la cual la empresa ejerce su actividad comercial, y finalmente se aplicará el análisis de las 5 Fuerzas de Porter y análisis Pest.

2.1. Análisis Interno

2.1.1. Reseña de Muebles Metálicos Matute

Muebles Metálicos Matute funciona en la ciudad de Cuenca desde hace más de 30 años, tiempo en el cual ha llegado a incrementar considerablemente sus ventas, además de alcanzar un mercado muy competitivo, dándose a conocer de tal manera que sus productos se hicieron cada vez más apetecibles, generando una competencia cada vez más creciente.

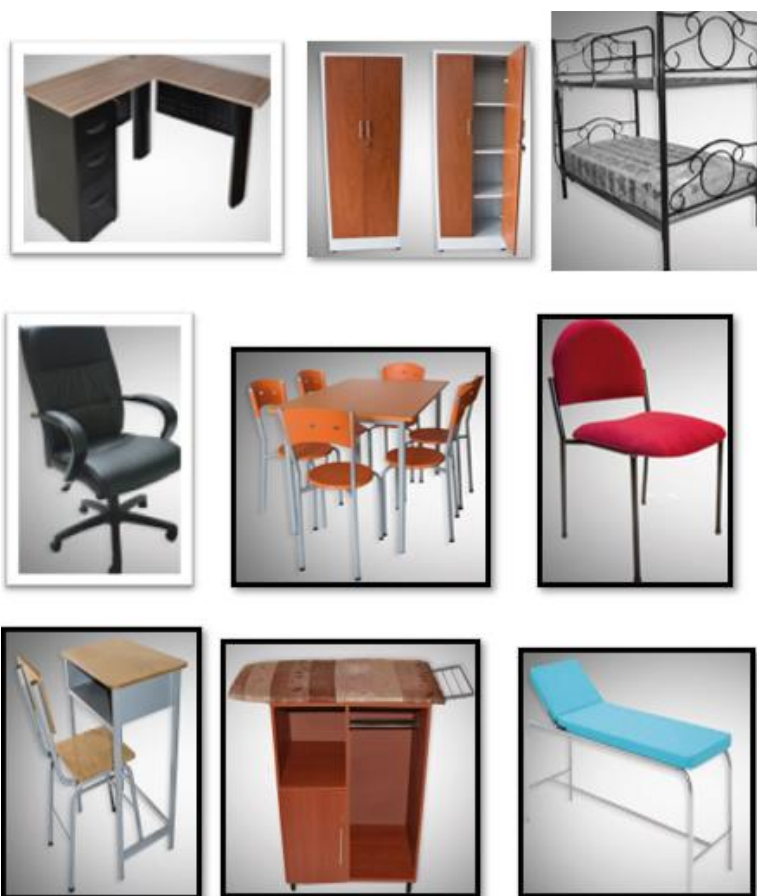
Cuando se fundó la empresa el dueño fabricaba sus productos y ofrecía en varios almacenes de la ciudad, dándose a conocer poco a poco y obteniendo así mediana acogida dentro del mercado, posteriormente nació la idea de crear una variedad de productos para atender distintos requerimientos y necesidades, además de ello se receptaban sugerencias de los clientes para mejorar en cuanto a productos.

A medida que pasa el tiempo la empresa adquiere maquinaria y personal, con lo cual se llegó a incrementar su capacidad de producción, de esta manera se ofrecía mayor cantidad de productos a nuevos almacenes. Ya con nueva tecnología la empresa

incrementó su cartera de productos y por ende mejorar su calidad, logrando así agrandar el mercado y abastecer a la población en general.

El producto más vendido para la empresa son las sillas, con las que se obtiene gran porcentaje de ganancias, debido al alto volumen de demanda; sin embargo, no es el único producto que se fabrica, ya que se cuenta con un aproximado de 80 ítems como: camas, literas, pupitres, juegos de comedor, casilleros, camillas, planchadores, etc.

Imagen 1: Productos ofertados por Muebles Metálicos Matute.



Fuente: Muebles Metálicos Matute, 2020.

Las ventas por teléfono son las más representativas, debido a que un gran porcentaje de los clientes son negociantes intermediarios, los cuales a través de la comunicación telefónica logran cerrar su negociación.

Existen ítems como camillas y pupitres que han tenido una disminución en las ventas debido a la falta de publicidad y contacto con los entes gubernamentales para promocionarse como empresa, ya que a pesar de que el gobierno está apoyando mucho a la salud y educación, buscan siempre más productos mucho más económicos.

2.1.2. Misión, visión, valores

Misión

Somos una empresa de muebles metálicos comprometida a crear productos que reflejen confort y elegancia en todo ambiente, garantizando calidad y atención para nuestros clientes.

Visión

Llegar a ser uno de los mejores fabricantes de muebles metálicos liderando el mercado regional, manejando estándares de calidad para cubrir el mercado nacional.

Valores corporativos:

- **Honestidad**

La honestidad se reflejará en la calidad de los productos y en la venta de los mismos.

- **Responsabilidad**

El cumplimiento ayudará a organizar de mejor manera las actividades dentro de la empresa.

- **Atención de calidad**

Otorga satisfacción al cliente brindando asesoramiento y demostrándole que gracias a él existimos.

- **Solidaridad**

Apoyo en las labores cotidianas en caso de presentarse inconvenientes dentro de la empresa.

- **Innovación**

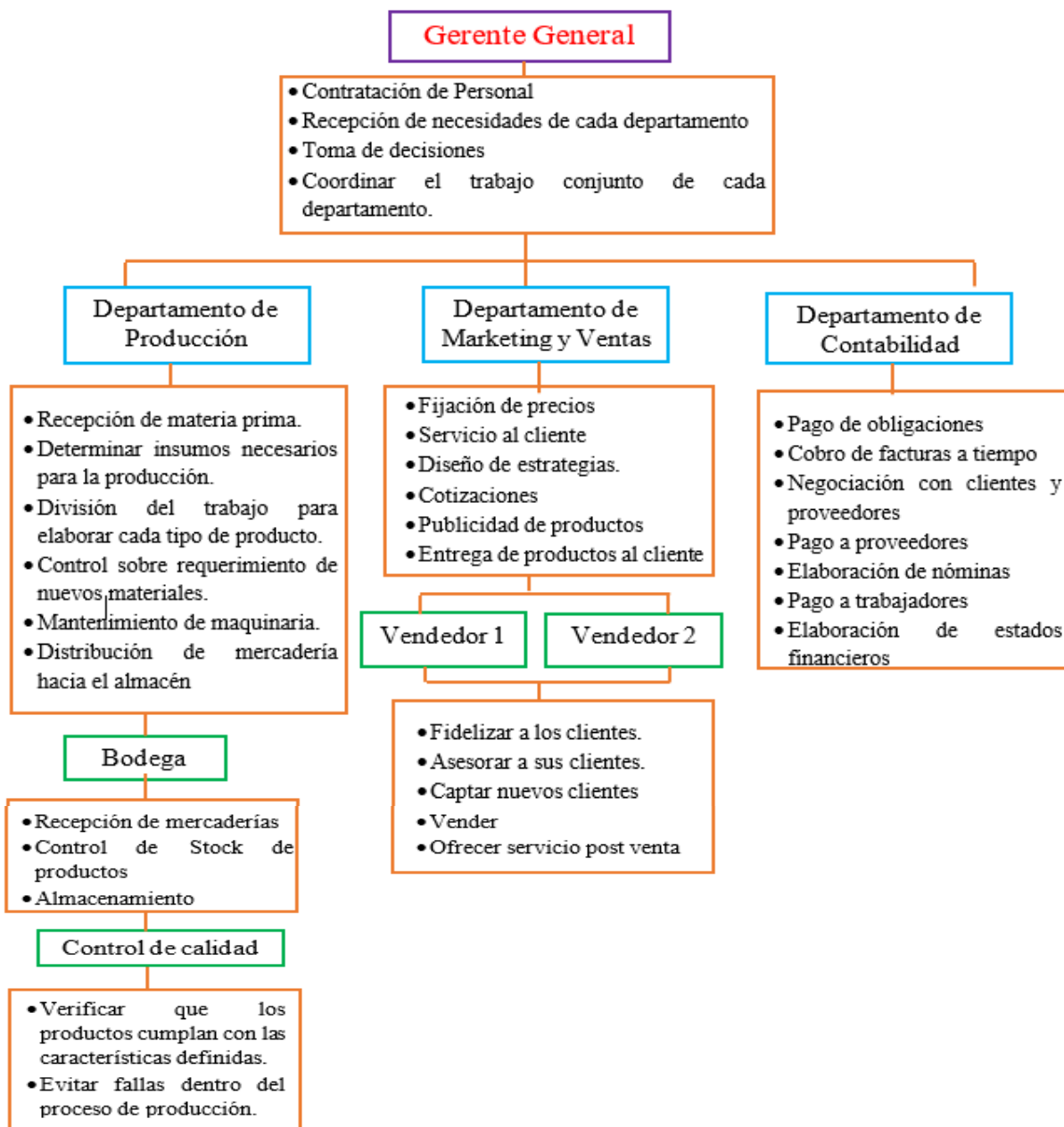
Crear nuevos modelos, diseños según las tendencias para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

- **Liderazgo**

Saber manejar conflictos dentro de la organización, y así mismo tener el poder de mando.

Muebles Metálicos Matute carece de un organigrama, es por ello que lo presentado a continuación es una propuesta elaborada por los autores.

Gráfico 2: Organigrama de Muebles metálicos Matute



Elaborado por: Culcay y Sisalima, 2020.

Tabla 2: Análisis FODA de Muebles Metálicos Matute

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Maquinaria moderna	D1: Falencias de control interno
F2: Materia prima de calidad	D2: Ambientación inadecuada
F3: Constante innovación en modelos	D3: Escases de capacitaciones
F4: Precios accesibles	D4: Marketing Insuficiente
F5: Facilidad de pago	
F6: Trascendencia en el mercado	
F7: Variedad de productos	
F8: Capacidad de recursos tanto materiales como financieros	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Apoyo del Gobierno a la producción Nacional	A1: Nuevos competidores
O2: Nuevas tecnologías	A2: Clonación de modelos
O3: Fallas de la competencia	A3: Precios más accesibles por parte de la competencia
O4: Preferencias y necesidades de los consumidores	A5: Nuevas leyes gubernamentales
O5: Acceso a TICS	A6: Alza de precios
O6: Incremento del tamaño de mercado.	A7: Economía inestable
	A8: Fenómenos naturales o biológicos (virus, terremotos, inundaciones, sismos)
	A10: Pérdida de poder adquisitivo

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Tabla 3: Matriz de lineamientos estratégicos

FO	FA
F3-O4: Realizar una planificación de innovación constante debido a la gran capacidad de adaptación de acuerdo a las necesidades y gusto de los clientes. F1-O1: Generar proyectos de innovación tecnológica aprovechando el apoyo a la producción nacional por parte del Gobierno, permitiendo a la empresa expandir su mercado internacionalmente. F8-O3: Por la capacidad de liquidez que posee la empresa en la actualidad, puede acceder a nuevas tecnologías que le permitan elaborar productos con una calidad superior a la de sus competidores.	F4-A8: Accesibilidad en sus precios, lo cual permitirá ajustarse a la economía de sus clientes, en el caso de que esta se viera afectada por fenómenos ya sean naturales o biológicos. F6-A1: Incentivar programas de fidelización para reforzar la relación con sus clientes actuales y atraer a nuevos clientes fieles, lo cual disminuye el riesgo de nuevos competidores más fuertes. F8-A10: Ofertar créditos y aplazamiento de pagos, para contrarrestar el poco poder adquisitivo que se generará después de la pandemia.
DO	DA
D4-O5: Para contrarrestar el Marketing insuficiente que posee la empresa, Muebles Metálicos Matute puede aprovechar el fácil acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICS), para llegar a nuevos mercados y ofrecer sus productos, gracias a la gran cobertura que esta herramienta brinda a las empresas en la actualidad. D3-O6: Con el desarrollo de programas y planes de capacitación para los empleados de la empresa, los mismos podrán obtener conocimientos y prepararse para acaparar nuevos clientes ingresando a nuevos mercados.	D4-A1: Crear estrategias de marketing en lo referente a producto, precio, plaza y promoción, para de esta forma contrarrestar el posible acceso de nuevos competidores.

Elaborado por: Culcay y Sisalima, 2020.

2.2. Análisis Externo

2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En el año 1980, Michael Porter en su libro: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, afirma la existencia de cinco fuerzas que permiten determinar el resultado de rentabilidad en el largo plazo de un mercado. Basado en el concepto de que la organización debe ser capaz de analizar y evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que gobiernan la competencia industrial (Herrera y Baquero, 2018).

Gráfico 3: Las 5 Fuerzas de Porter



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Rivalidad entre empresas

Dentro del sector como principal competidor fuerte está Home Metal, quien posee productos similares a Mueblería Matute y se encuentra bien posicionado en el mercado, mientras que por otra parte mueblería Gavilanes se ubica como el competidor más débil del sector; el mercado está principalmente compuesto por empresas o instituciones cuya principal necesidad son muebles metálicos para su uso dentro de dichas entidades.

Tabla 4: Análisis competitivo de Muebles Matute.

Análisis Competitivo						
Empresa	Nivel De Competencia	Ubicación	Publicidad	Calidad	Precio	Variedad De Productos
Ecuamueble	Alta	Alejada del centro de la ciudad	-Página Web -Redes sociales -Edina	Excelente	Altos	Amplia gama de productos
Imap	Media	Estratégica, en el centro de la ciudad	-Página Web -Redes Sociales -Edina	Buena	Altos	Amplia categoría de productos
Gavilanes	Baja	Centro de la ciudad	-Página Web -Redes sociales	Regular	Económicos	Corta categoría de productos
Home Metal	Alta	Av. Ricardo Muñoz Dávila	-Redes sociales -Edina	Buena	Altos	Amplia gama de productos

Elaborado por: Culcay y Sisalima, 2020.

Poder de negociación de clientes

Desde hace mucho tiempo el hierro era utilizado sólo para la fabricación de cerramientos y unas simples sillas, poco a poco la gente en especial de la clase baja, empezaron a migrar a otros países para buscar mejores condiciones de vida; y con ellos también llegaron al Ecuador las remesas del exterior, con lo cual, aparecen nuevos negocios, viviendas y locales, surgiendo la necesidad de crear más modelos de sillas, pues la gente se cansó de lo mismo ya que deseaban algo que realmente adorne el ambiente y no solamente sirva para tomar asiento. Al ver todas estas necesidades la empresa adquiere más maquinaria y personal para satisfacer las nuevas exigencias del consumidor.

A medida que pasa el tiempo, los productos de Muebles Metálicos Matute fueron mejorando logrando la aceptación y creando valor en los clientes, captando así a los sectores de clase media, incrementando con ello la calidad, ya que constantemente requieren de innovación.

Los principales clientes que forman parte de la empresa están conformados por los siguientes grupos:

- Hogares
- Instituciones Educativas
- Empresas

A continuación, se especificará cada grupo de cliente en cuanto a su razón y frecuencia de compra, persona que decide la compra y que usará el producto:

Tabla 5: Principales clientes de Muebles Metálicos Matute.

Principales clientes	Razón de compra	Frecuencia de compra	Persona que decide la compra	Persona que va a usar el producto
Hogares	Adquisición nueva o remodelación	Cada 3 años	Ama de casa	Familia en general
Instituciones Educativas	Adquisición nueva o remodelación	Cada 2 años	Rector	Estudiantes
Empresas	Adquisición nueva	Cada 5 años	Jefe de compra	Colaboradores

Elaborado por: Culcay y Sisalima, 2020.

Hogares

El grupo de los hogares son uno de los principales clientes de la empresa, así como también son una gran influencia al momento de realizar una compra, entre los productos que más adquieren son por lo general muebles para el hogar.

Instituciones Educativas

Dentro de las principales instituciones educativas que conforman los clientes de la empresa se encuentran:

Universidad del Azuay:

Dirección: Av. 24 de mayo

Productos que adquieren:

- Escritorios
- Pupitres
- Sillas

Universidad Católica de Cuenca

Dirección: Avenida de las Américas y General Torres

Productos que adquieren:

- Camillas (Carrera de Medicina)
- Archivadores
- Estantes
- Sillas

Universidad Politécnica Salesiana

Dirección: Calle Vieja y Elia Liut

Productos que adquieren:

- Escritorios
- Sillas
- Mesas

Colegio “Técnico Salesiano”

Dirección: Avenida Don Bosco y Felipe II

Productos que adquieren:

- Pupitres
- Estantes
- Escritorios

Colegio “Borja”

Dirección: Sector Baños

Productos que adquieren:

- Sillas
- Pupitres
- Archivadores
- Escritorios

Colegio “Las Cumbres”

Dirección: Challuabamba Km 17 diagonal a la móvil

Productos que adquieren:

- Escritorios
- Casilleros
- Camilla (Dpto. Medico)

Colegio “Marianitas”

Dirección: Benigno Malo y Gaspar Sangurima

Productos que adquieren:

- Pupitres
- Sillas
- Escritorios

Empresas

Entre las principales empresas intermediarias de los productos están:

Arte Mueble

Dirección: Macas

Productos que adquieren:

- Juegos de Sala
- Juegos de Comedor
- Camas
- Literas

Dormí Hogar

Dirección: Mariscal Lamar

Productos que adquieren:

- Camas
- Literas
- Juegos de Sala
- Mesas

Mundi Hogar

Dirección: Sector Feria Libre

Productos que adquieren:

- Camas
- Literas
- Juegos de Sala
- Juegos de Comedor

Teo Distribuciones:

Dirección: Remigio Crespo

Productos que adquieren:

- Sillas
- Estantes

Láran Ofertas

Dirección: Sector los Tótems

Productos que adquieren:

- Juegos de Comedor
- Juegos de Sala
- Camas
- Literas

Almacenes Carrión

Dirección: Vía Azogues

Productos que adquieren:

- Juegos de Sala
- Juegos de Comedor
- Sillas
- Camas
- Literas

Almacén Arcos

Dirección: Gualaceo, Paute, Santa Isabel y Naranjal

Productos que adquieren:

- Sillas
- Mesas
- Camas
- Juego de sala

La Promesa

Dirección: Avenida de las Américas marginal al Salado

Productos que adquieren:

- Mesas
- Sillas
- Estantes

El Baratón

Dirección: Azogues

Productos que adquieren:

- Sillas
- Mesas

Poder de negociación de proveedores

Las entidades encargadas de abastecer a “Muebles Matute” de materia prima para producir los muebles metálicos son las siguientes:

Tabla 6: Principales proveedores de Muebles Metálicos Matute.

Proveedor	Materias Primas	
Tapitex	Herramientas Tuercas Plásticos y; Tapizado	
Ipac	Hierro	
Madercenter	Madera	
Servioxigeno	CO2 para soldar	
Pintauri Pintuco	Pintura y pintura en polvo	

Elaborado por: Culcay y Sisalima, 2020.

En todo análisis se puede determinar que ningún proveedor es imprescindible puesto que existen otros proveedores capaces de cumplir con las necesidades de materia prima que requiere la empresa, pero no es necesario un cambio, dada la relación consistente con los proveedores ya mencionados, es por esto que se mantienen y a su vez por el beneficio que brindan ambas partes.

Amenaza de nuevos competidores

Existen 2 tipos de nuevos competidores que pueden llegar a convertirse en una amenaza para la empresa: El primero se trata de grandes industrias especializadas en trabajos de metalmecánica lo que les permite competir dentro de subsectores como la siderurgia y quienes por lo general son líderes dentro del sector. En el segundo se encuentran pequeñas empresas aplicadas al sector metalmecánico que no cuentan con una tecnología desarrollada y además compiten en un mercado competitivo, lo cual es desfavorable puesto que para manifestarse como competencia deben invertir en la innovación de su tecnología y maquinaria lo cual en el panorama actual es complicado por la desestabilidad económica que presenta el país.

Amenaza de productos sustitutos

Debido al sector al que pertenece la empresa no existen productos directos que puedan sustituirlo, pero existen otros productos que de acuerdo al mercado podrían llegar a ser sustitutos y por ello una amenaza, entre ellos tenemos:

PYCCA con muebles plásticos, puesto a que necesitan una menor inversión y su costo de producción es menor llegan al mercado con un precio reducido en comparación con muebles metálicos. Además de muebles tradicionales de madera que dependiendo de la exigencia del mercado pueden llegar a sustituir a los productos metálicos, en donde se encuentran mejor posicionados dentro de su sector a Colineal y Muebles Quimera.

2.2.2. Análisis Pest

Análisis PEST es un instrumento de medición muy útil a la hora de entender el incremento o disminución dentro de un mercado, así como el rumbo de un negocio. Está conformado por diferentes factores y son: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, que permite estudiar y valorar el mercado en el que está un negocio. (A. Chapman, 2004).

Factor Político – Legal

Para marzo del año 2019, el FMI (Fondo Monetario Internacional) aprobó un acuerdo que favorecerá a Ecuador apoyando a las políticas económicas establecidas por el gobierno retratadas en el Plan de Prosperidad 2018 – 2021, además el Grupo Banco Mundial proporcionaron un apoyo financiero de aproximadamente USD 10.000 millones, dichos acuerdos buscan asegurar la sostenibilidad fiscal del país, fortalecer los fundamentos de dolarización, impulsar la inversión privada y garantizar la protección social a los grupos más vulnerables (Banco Mundial, 2019).

El 11 de junio de 2019 el Grupo Banco Mundial (GBM) avaluó el Marco de Cooperación con Ecuador (MCE) 2019-2023. En donde se establece un programa de financiamiento y de asistencia técnica, de esta forma se pretende apoyar los esfuerzos para impulsar el desarrollo y el crecimiento del país. Gracias al MCE se pretende desarrollar un capital humano que tenga las habilidades adecuadas para así poder cubrir las necesidades del mercado laboral, además de políticas fundamentadas en evidencia e información, esto provocará un impulso en el crecimiento inclusivo, así como la mejora de la resiliencia del país ante desastres y choques macroeconómicos (Banco Mundial, 2019).

Sin embargo, debido a la reciente pandemia COVID-19 y la importante reducción del precio del petróleo han provocado una gran contracción en la economía del país y en el aumento de la pobreza del mismo, es por esto que la consolidación fiscal y el desarrollo del sector privado son de suma importancia para una estabilidad macroeconómica.

Frente a la pandemia del COVID- 19 el Banco Mundial apoya al Gobierno Ecuatoriano para así poder llevar a cabo el fortalecimiento del sistema de salud pública, así como también proteger a la población más vulnerable, generar alternativas para generar liquidez y recuperar la economía del país (Banco Mundial, 2020).

Normativa legal por Covid 19

El Ministerio de Trabajo de Ecuador emitió una reforma en la cual consta que el coronavirus no constituye como accidente laboral ni como enfermedad profesional para trabajadores, con excepción de casos que estén expuesto a agentes biológicos. (Ministerio del Trabajo, 2020).

Mediante Informe Nro. 026, el COE Nacional el 02 de abril de 2020, resuelve “Prorrogar la suspensión de la jornada presencial de trabajo para todos los trabajadores y empleadores del sector público y sector privado hasta el domingo 12 de abril de 2020” (Ministerio del Trabajo, 2020).

El Ministerio del Trabajo para el año 2020, reforma El Acuerdo Ministerial Nro. Mdt-2017-135, a través del cual, se expidió el instructivo para el cumplimiento de las obligaciones de los empleadores públicos y privados.

Art. 1.- Agréguese la Disposición Transitoria Sexta. - Sexta: Cuando al empleador, en razón de la emergencia sanitaria declarada no le sea posible utilizar los mecanismos establecidos en la normativa vigente para realizar el pago de las liquidaciones que ya estuviesen debidamente autorizadas por el inspector de trabajo y/o el pago de multas, podrá efectuar dichos pagos a través de transferencia bancaria con los datos que el Ministerio de Trabajo pondrá a disposición de la ciudadanía a través del portal www.trabajo.gob.ec. El comprobante de la transacción bancaria será un documento válido para demostrar el pago de los valores correspondientes al acta de finiquito; debiendo notificar la transferencia al correo electrónico liquidaciones@trabajo.gob.ec.

Art. 2.- Agréguese la Disposición Transitoria Séptima. - Séptima: El empleador que alegue la terminación del contrato individual de trabajo de conformidad con la causal 6 del artículo 169 del Código de Trabajo, deberá dentro de las 24 horas posteriores a la mencionada terminación realizar lo siguiente:

1. Registrar en el Sistema Único de Trabajo (SUT); los fundamentos que sustenten la terminación del contrato individual de trabajo; la información registrada será responsabilidad exclusiva del empleador. Los empleadores que no realicen este registro, serán sancionados de conformidad con el artículo 7 del Mandato Constituyente 8.
2. Notificar al trabajador, la terminación del contrato individual de trabajo por cualquier medio de notificación contemplados en las normativas legales vigentes. El Ministerio del Trabajo realizará los controles y verificaciones necesarias para precautelar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y la ley.

Factor Económico

El IPC (Índice de Precios al Consumidor), es la medida de la inflación del país, mide el desarrollo y evolución del nivel general de precios que corresponde a un conjunto de bienes y servicios de consumo, afianzado en los hogares en un tiempo determinado. (INEC, 2020).

Para enero del 2020 se obtuvo una deflación para el mes de enero correspondiente a menos 0,30%.

Gráfico 4: Índices y Variaciones Porcentuales del IPC



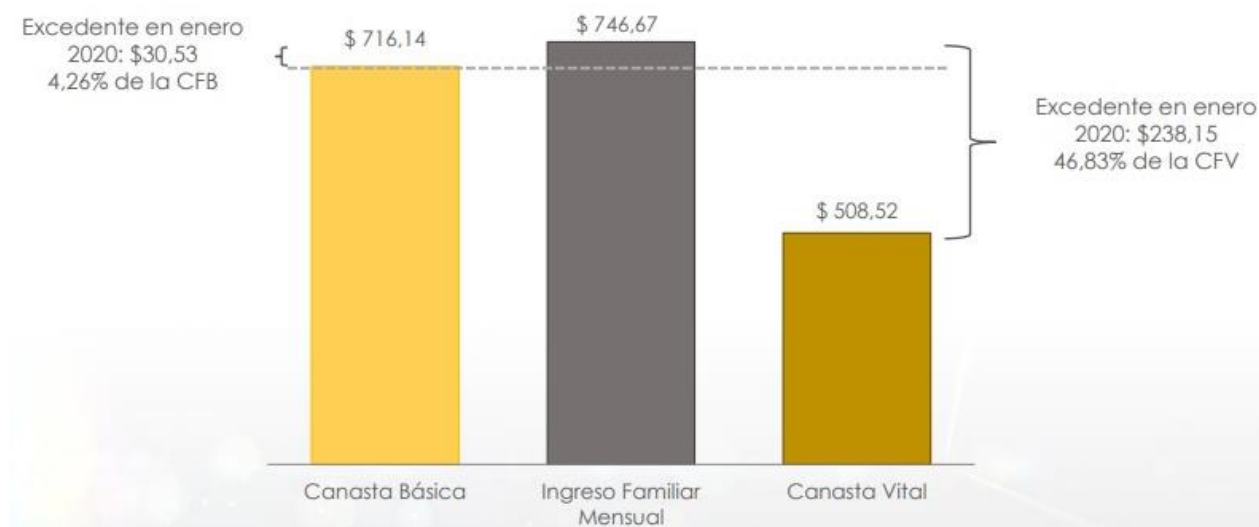
Fuente: INEC, 2020. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Según el INEC la cifra de inflación correspondiente a marzo del 2020 no se verá reflejada con exactitud debido a la pandemia Covid 19 (El Universo, 2020).

La Canasta Familiar Básica y Vital, es un grupo de bienes y servicios indispensables para cumplir con las necesidades básicas del hogar o familia compuesta por cuatro miembros con 1,6 perceptores de un salario básico unificado que corresponde a USD 400 (INEC, 2020).

La canasta familiar básica está compuesta de 75 productos mientras que la canasta familiar vital está compuesta por 73 productos.

Gráfico 5: Canasta Familiar Básica Y Vital del Ecuador



Fuente: INEC, 2020. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

En la ciudad de Cuenca el ingreso familiar mensual se encuentra ligeramente por encima del precio de la canasta básica familiar, mientras que la canasta básica vital se encuentra de igual forma con un pequeño excedente comparado con el ingreso familiar mensual.

Gráfico 6: Canasta Familiar Básica y Vital con respecto al Ingreso Familiar del Ecuador Régimen Sierra



Fuente: INEC, 2020. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

En Ecuador aumentaron los precios al consumidor un 0,18% en marzo de 2020, después de disminuir un 0,23% en el mes de febrero. El país tuvo la tasa de inflación más alta desde octubre del 2019, sobre todo por precios en alimentos y bebidas no alcohólicas (0,35% en marzo versus a -1,07% en febrero). Además, el costo para viviendas y servicios públicos aumentó (0,78% versus 0,54%); en comunicación (2,84% versus 2,58); y en salud (2,06% versus 2,04%). Consecuentemente, los precios disminuyeron lentamente para el transporte (-0,09% versus -0,13%); en mobiliario (-0,97% versus -1,27%); y correspondiente a bienes y servicios diversos (-0,43% versus -0,88%). Mientras que, el costo de bebidas alcohólicas y tabaco se redujo (-0,25% versus 0,04%). En términos mensuales, los precios al consumidor aumentaron un 0,2%, rebotando desde un 0 (Trading Economics, 2020).

Gráfico 7: Evolución de la Inflación anual del Ecuador



Fuente: Trading Economics, INEC, 2020. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

La industria metalmecánica es uno de los principales componentes de la industria manufacturera en Ecuador. Está constituido por la industria siderúrgica, metalmecánica básica y de transformación, generando materiales, insumos, bienes de capital, partes y servicios diversos. Este sector representa el 10% del total del PIB manufacturero no petrolero, genera más de 80 mil plazas de trabajo y es una de las industrias más interrelacionadas sectorialmente en la economía (Fedimetal, 2018).

Gráfico 8: Sectores Productivos del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2020. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Covid baja del petróleo

La pandemia Covid 19 ha generado un gran impacto en la economía mundial, específicamente en el precio del petróleo. La explicación de esta caída de precios es la importante reducción de la demanda energética, dada la epidemia que restringe alrededor de 3.000 millones de personas a estar aisladas y por ende improductivas en todo el mundo. Los países más afectados por la caída en el precio del petróleo correspondientes a América Latina Venezuela, Colombia y Ecuador, ya que el destino de sus ingresos viene directamente de la exportación del petróleo. En el Ecuador el gobierno se debe enfrentar a una serie de decisiones entre ellas la de recortar el gasto público o endeudarse y con la caída de los precios del crudo, el Ecuador presenta una situación muy compleja, correspondiente al pago de deudas con el Fondo Monetario Internacional (BBC, 2020).

Factor Social

Ecuador al no poder contar con minas de hierro para la obtención de la materia prima importa su materia prima y también la obtiene mediante el reciclaje de chatarra proveniente de los materiales entre ellos el hierro, desechos industriales y domésticos. Como empresas líderes en el sector del hierro se destacan Adelca, Andec y Novacero, en donde las tres empresas comparten dentro del mercado metalmecánico la mayor participación. En el sector metalmecánico existen varias empresas importadoras, distribuidoras y que también comercializan productos elaborados y semi elaborados, lo cual representa un generador de empleo directo aproximado de 23.600 plazas de trabajo y también más de 50.000 empleos indirectos, siendo considerado el sector dentro del país como prioritario para el desarrollo, es por esta razón que el sector metalmecánico actualmente influye en más del 10% de la industria ecuatoriana, que además prevé con el paso del tiempo tendrá una influencia aún mayor y más amplia dentro del mercado (Cercado y Pilacúa, 2018).

La siderurgia mundial está experimentando uno de los períodos más difíciles de su historia. Desde el comienzo de la crisis del acero en 1974, la situación no ha cesado de agravarse. Ello se evidencia por la baja utilización de la capacidad instalada, problemas financieros, desempleo, lucha por los mercados y sobre todo por el creciente proteccionismo de los países desarrollados. La colada continua es un proceso en donde al metal fundido se lo solidifica en una plantilla para su posterior laminado, este es un proceso ya consagrado que todos los países están usando en proporciones crecientes el proceso es conocido desde 1966. Actualmente hay colada continua prácticamente en todos los países latinoamericanos con siderurgias integradas, ya sea en instalaciones en proceso o proyectos para instalaciones futuras (Merino, 1984).

El sector de muebles en la ciudad de Cuenca presenta un incremento en producción y ventas en los años 60, debido a la disminución en ventas de sombreros elaborados de paja toquilla, de este modo el gobierno promovió una exoneración tributaria con el fin de

incentivar la producción, el empleo y desarrollo en la zona del austro hasta la década de los años 90 (Guevara, 2015).

En el año 1976, se dio inicio a la Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera, AIMA, entidad que promueve el desarrollo forestal e impulsa el crecimiento de la industria maderera en el Ecuador (AIMA, s.f.).

Desempleo

Para el mes de marzo de 2019, la tasa de desempleo en el Ecuador fue de 4,6%, referente a la zona urbana fue de 5,8%, y la zona rural de 2,2%.

Gráfico 9: Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2014-2019



Fuente: ENEMDU, 2019. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

La tasa de desempleo en la ciudad de Cuenca para marzo del año 2019 no presentó ninguna variación anual con respecto al año 2018.

Gráfico 10: Tasa de desempleo por ciudades auto representadas, 2014-2019

Ciudades	mar-15	mar-16	mar-17	mar-18	mar-19
Quito	4,4	7,8	9,1	7,1	9,7
Guayaquil	3,8	7,2	5,1	4,7	3,7
Cuenca	3,2	4,6	4,3	5,4	5,4
Machala	3,7	4,0	4,2	5,9	5,1
Ambato	6,4	7,0	5,0	5,7	5,4

Fuente: ENEMDU, 2019. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Desempleo por Covid 19

La proyección realizada por el Ministerio de Finanzas dice que alrededor de 508.000 personas perderán sus empleos debido a la pandemia. De acuerdo al numeral 6 del artículo 169, cuando se presenten causas o circunstancias que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, guerra u otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o evitar, se puede desvincular al personal indagando una causal de fuerza mayor. En este contexto, el número de afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) disminuyó un 3,63% entre marzo y abril (El Comercio, 2020).

Factor Tecnológico

Referente al sector siderúrgico en América Latina avanza rápidamente lo concerniente a soluciones tecnológicas para integrar nuevos procesos de creación propia y para desarrollar nuevos productos. La Ingeniería de Proyectos Siderúrgicos demuestra la recolección de conocimientos que han logrado permitir la disminución de la dependencia de tecnologías importadas y poder desarrollar tecnologías propias (Merino, 1984).

En el Ecuador, la metalmecánica constituye un sector estratégico en donde el uso de la tecnología presenta un bajo aporte que es aproximadamente de un 1,5% al Producto

Interno Bruto (PIB), cabe recalcar que es un importante generador de empleo y dinamizador de la economía nacional. Los estudios regionales de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi) en el año 2010, señalan que el sector metalmecánico ecuatoriano presenta un retraso tecnológico, además se determinó que una gran parte de empresas se inclinan por la adquisición de nuevas tecnologías que aporten al incremento de la producción, ventas y la productividad, dejando así en segundo plano a la innovación y el desarrollo de productos. El empresario está más desinteresado en la adquisición de tecnologías para introducirse en nuevos mercados, evitar multas y sanciones socio-ambientales y eliminar condiciones inseguras lo que provoca un estancamiento de empresas metalmecánicas ecuatorianas. Para generar un cambio ante esta situación es necesario el uso de nuevos métodos de gestión que involucren a la tecnología como actor principal dentro de su estrategia (Quezada, 2018).

El Covid 19 y las TICS en el Ecuador

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), mediante las TICS ha presentado una plataforma de atención vía telefónica por la cual se podrán manifestar los síntomas y validar un debido protocolo en caso de presentar el virus. Con la incursión de estos servicios se podrá tener una comunicación directa con alrededor de 9 millones de ecuatorianos, que son usuarios del sistema público de salud, los ecuatorianos que por algún motivo no estén registrados en el sistema de salud pública lo podrán hacer en la plataforma www.cita.med.ec, que es otra herramienta tecnológica creada por el Gobierno para enfrentar al virus (MINTEL, 2020).

El uso de las TIC dentro de las empresas es fundamental ya que permite facilitar el acceso a información, siendo una herramienta imprescindible para las actividades comerciales que a su vez crea nuevas oportunidades en el mercado actual. El marketing digital juega un rol significativo en las acciones comerciales de una organización, puesto que el cliente puede conocer sobre las ofertas, promociones y nuevos productos que se ofrecen sin necesidad de intervenir físicamente en la entidad. Actualmente, el marketing digital es un recurso muy utilizado por todo tipo de empresas al permitir una

comunicación con sus clientes mediante la implementación de estrategias de marketing que contribuyen al posicionamiento de dicha entidad en el mercado (Terranova, 2019).

Dentro del panorama actual representada por la pandemia Covid 19, las empresas pequeñas, medianas y grandes deben adaptarse y renovar su tecnología tanto en la comunicación como en los diversos procesos como marketing y ventas; lo cual manifiesta un uso intensivo de TICS dentro de las organizaciones para poder mantenerse en el mercado y permitir una ventaja competitiva frente a sus rivales.

2.3. Conclusiones del capítulo

En lo que respecta al capítulo 2 se pudo concluir que dentro del análisis interno Muebles Metálicos Matute carece de un Organigrama, es por esto, que se planteó un esquema con el que la empresa puede trabajar, así mismo se identificaron las principales fortalezas con las que cuenta la empresa, como por ejemplo; transcendencia en el mercado, la cual ha permitido que la empresa logré captar a gran cantidad de clientes dentro del sector, otra fortaleza que posee Muebles Metálicos Matute es su capacidad de recursos tanto materiales como financieros, lo que le permitirá a la empresa hacer frente ante cualquier situación de riesgo, dentro de las debilidades la que más afecta a la mueblería es Marketing insuficiente, siendo un factor que genera problemas ya sea al momento de publicitar su amplia variedad de productos o a captar nuevos clientes, por el lado de las oportunidades se tiene el Acceso a las TIC's lo cual permitirá a Muebles Metálicos Matute innovarse constantemente para mejorar tanto en procesos como en nuevos modelos, finalmente como amenaza más fuerte se tiene Fenómenos naturales o biológicos, los mismos que en el futuro pueden ocasionar problemas que desencadenan en la siguiente amenaza más preocupante que es pérdida de poder adquisitivo de las personas.

Dentro del análisis externo, se encontró que dentro del sector metalmecánico existe una amplia oportunidad de negocio debido a su aportación del PIB para el país, en donde no solo genera plazas de empleo sino que cuenta con un mercado que debe aprovechar, cualquier negocio de manufactura que llegue a incursionar en el sector, deberá competir contra grandes empresas rivales, pero, aplicando estrategias de marketing adecuadas y llegando a fidelizar a sus clientes, las empresas lograrían posicionarse dentro del sector y competir por un favorable puesto en el mercado.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Introducción

En el presente capítulo se desarrollará el estudio de mercado, dentro del cual se realizará en primera instancia la investigación cualitativa, la cual estará conformada por el desarrollo de dos grupos focales, los que ayudarán a descubrir los distintos puntos de vista de las personas que gustan y conocen de muebles, así también se realizará entrevistas tanto al Gerente propietario de Muebles Metálicos Matute, al Gerente propietario de la competencia, al encargado de comercialización de la empresa Colineal y finalmente al docente experto en marketing, la información resultante de estas entrevistas, serán de gran ayuda para determinar en el capítulo cuatro tanto factores claves de éxito como estrategias tanto de posicionamiento como de marketing mix.

Por otra parte, dentro de la investigación cuantitativa se empezará con la elaboración de un cuestionario piloto, el cual será desarrollado por 12 personas, por medio de las cuales se aplicarán correcciones para que de esta forma se obtenga el cuestionario definitivo, la muestra se realizará a través del muestreo estratificado, dado que se seleccionarán únicamente estratos de la clase alta, media-alta, media, media- baja y baja de los hogares urbanos de la ciudad de Cuenca, finalmente se tabularán cada una de las preguntas, de tal manera que mediante este cuestionario se obtenga información referente a los gustos y preferencias de los hogares al momento de adquirir muebles metálicos para su hogar u oficina.

3.1 Objetivos de la investigación de mercado

3.1.1 Objetivo general

Determinar el nivel de posicionamiento actual de “Muebles Metálicos Matute”, con la finalidad de establecer un plan de acción a seguir para cumplir con el objetivo general de este trabajo de investigación.

3.1.2 Objetivos específicos:

- Elegir las herramientas idóneas y adecuadas para realizar la investigación.
- Formular y diseñar los métodos más apropiados para la obtención de datos.
- Realizar la recolección de la información para posteriormente realizar el debido análisis e interpretación de resultados.

3.2 Investigación Cualitativa

3.2.1 Grupo focal

Los grupos focales se consideran una técnica específica orientada a la obtención de información cualitativa, se concentra dentro de la categoría de entrevistas grupales. Un grupo focal está conformado por un conjunto de "personas representativas", en calidad de informantes, organizadas alrededor de "una temática" propuesta por otra persona, en dicho caso "el investigador" coordina sus procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos, en un mismo espacio y en un determinado tiempo. (S. Bertoldi, M. Fiorito & M. Álvarez, 2006)

3.2.1.1 Objetivo del grupo Focal:

Conseguir información por parte de clientes y posibles clientes de la empresa sobre gustos, preferencias, capacidad de pago, frecuencia de compra, top of mind con respecto a marcas y tipos de muebles en el mercado.

Por temas de tiempo y accesibilidad se ha decidido realizar 2 grupos focales, para obtener información inicial que será validada en la investigación cuantitativa, por medio de la prueba piloto y posterior a ello la encuesta definitiva.

Tabla 7: Resultados del grupo focal #1. Fecha: 30 mayo 2020.

Participantes Temas	OLGER ÁVILA	KARINA CULCAY	MARÍA NIEVES	JENNY ESPINOZA	ANGÉLICA SEGOVIA
Empresas de muebles que se les viene a la mente en este momento	• Carrusel • Vitefama • Colineal	• Ecuamueble • Colineal	• Colineal • Vera Vásquez	• Vera Vásquez • Colineal	• Colineal • Vitefama • Ecuamueble
¿Por qué mencionó esas empresas?	Cada una de las empresas trabaja con muebles de madera y poseen un arte contemporáneo.	Las empresas cuentan con gran publicidad y son muy conocidas.	Las empresas son recordadas, por su gran porcentaje de publicidad.	Las empresas son conocidas gracias a la publicidad que presentan al público.	Son conocidas por la frecuente publicidad que presentan.
Última vez que compró un mueble	Hace 6 meses	1 año	2 años y medio	5 años	4 años
¿Que compró?	Mueble pequeño	Juego de comedor.	Cama	Sofá cama	Sillón metálicas

¿En qué lugar lo adquirió?	Vitefama	Ecuamueble.	Vera Vásquez	Vera Vásquez	Ecuamueble
Preferencia de muebles (madera o metal) ¿Por qué?	Madera, dado que es algo más tradicional y posee más detalles	Metal, puesto que son más durables y resistentes.	Madera, porque existen mejores modelos con bonitos colores.	Madera, debido a la comodidad que ofrece el material.	Metal, dada su durabilidad a la hora de realizar distintas labores.
¿Sería capaz de dejar de comprar el tipo de mueble de su preferencia por otro?	Sí, siempre y cuando el mueble metálico se ajuste a un diseño más tradicional.	Talvez, algún día para comprar algo diferente.	Claro, puesto que no siempre se debe ir solo por un tipo de mueble, se debe tener más opciones.	Sí, dado que hay otros muebles en el mercado que pueden satisfacer las necesidades.	Sí, ya que existen otros tipos de muebles para cubrir otras necesidades.
Lo que más les atrae de un mueble	Color y diseño.	Resistencia y durabilidad.	Color y calidad.	Calidad y diseño.	Modelo y precio.
¿Se fijan en el precio antes de comprar?	Sí, puesto que pueden existir descuentos o promociones.	Depende, puesto que, si algo nos atrae mucho, lo adquirimos, pero si se busca economizar, claro que sí.	Sí, porque el costo del mueble debe estar al alcance del bolsillo.	Sí, ya que existen varios productos con precios más accesibles.	Sí, debido al capital con el que se cuenta se compra el producto más asequible.

¿Piensa usted que comprar muebles para el hogar sea algo primordial?	Sí, dado que a los muebles se debe renovarlos constantemente.	Depende de la situación en la que se encuentre, por ejemplo, para recién iniciar un hogar es necesario.	No, sobre todo en situaciones difíciles, la compra de muebles pasa a segundo plano.	Sí, ya que son productos necesarios para todo hogar.	No, ya que ante la carencia de dinero se puede obviar por este producto.
Mueblería preferida y por qué la prefiere	Vitefama, porque aún mantiene muebles diseñados tradicionalmente	Ecuamueble, porque ofrecen una buena atención y posee muebles duraderos.	Vera Vásquez, porque posee modelos que son de mi preferencia.	Vera Vásquez, debido a sus precios accesibles.	Colineal, por los distintos modelos y estilos en sus productos.
¿Cambiaría la mueblería de su preferencia por una distinta?	Sí, porque siempre es necesario un cambio, y sobre todo porque se pueden encontrar nuevos modelos.	Sí, dado que no se centran en un solo lugar, siempre es necesario tener otras opciones.	Sí, siempre es bueno conocer nuevas empresas, con modelos nuevos y que quizá posean mejores ofertas.	Sí, siempre y cuando tenga precios más accesibles y los productos sean de buena calidad.	Sí, siempre y cuando tenga productos similares a precios más asequibles.

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Imagen 2: Evidencia Grupo Focal.

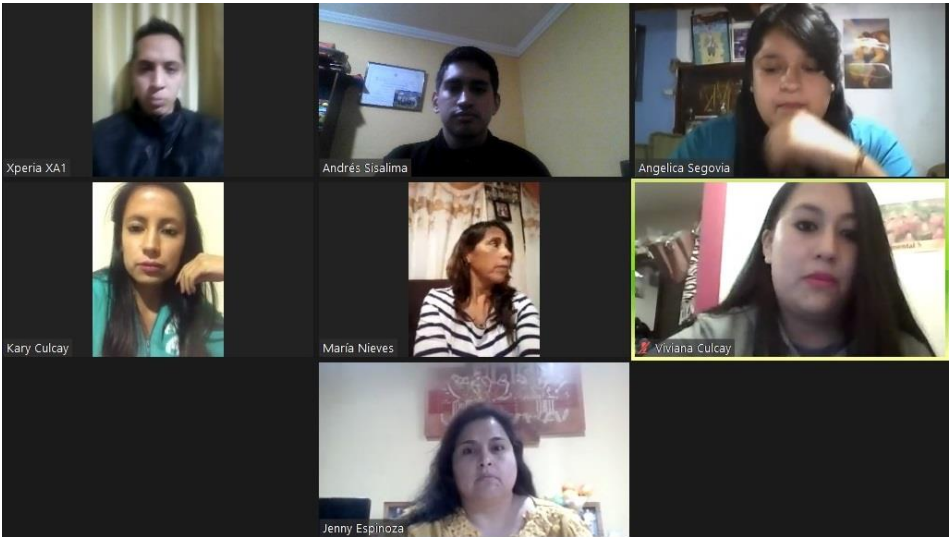


Tabla 8: Resultados del grupo focal #2. Fecha: 06 junio 2020.

Participantes Temas	ERIKA TENEZACA	JUAN ARIAS	MATEO CARPIO	CARLOS MONTERO	MARÍA PAUTA
Empresas de muebles que se les viene a la mente en este momento	• Colineal • Vera Vásquez • Ecuamueble	• Vitefama • Colineal	• Ecuamueble • Colineal	• Vera Vásquez • Colineal	• Colineal
¿Por qué mencionó esas empresas?	Porque cada una de esas mueblerías son reconocidas dentro del mercado.	Cada una de ellas posee productos de calidad.	Las empresas son las más conocidas.	Son empresas en donde ha realizado compras con anterioridad.	Es una empresa conocida en la ciudad por la calidad en sus productos.
Última vez que compró un mueble	Hace 2 años.	8 meses.	Hace 3 años	Hace 8 meses	Hace 4 años
¿Que compró?	Cama.	Juego de Sala	Sofá	Cómoda	Juego de comedor

¿En qué lugar lo adquirió?	Vera Vásquez.	Vitefama.	Colineal	Vera Vásquez	Colineal
Preferencia de muebles (madera o metal) ¿Por qué?	Madera, ya que generan un ambiente elegante dentro del hogar.	Metal, pues son elaborados con material durable y resistente.	Madera, por los detalles que mantiene en los productos.	Madera, son más estilizados para el hogar.	Madera, por su diversidad en formas y estilos en los modelos de los productos.
¿Sería capaz de dejar de comprar el tipo de mueble de su preferencia por otro?	Sí, puesto que se debe tener más opciones de compra.	Sí, porque puede existir muebles con mejores características.	Sí, siempre y cuando el otro mantenga los mismos beneficios a un precio menor.	Sí, ya que existe variedad de modelos ideales para el decorado del hogar.	Sí, dado a que existen otros tipos de muebles que brinden mayores beneficios.
Lo que más les atrae de un mueble	Diseño y calidad.	Funcionalidad, Resistencia.	Estilos y precios.	Modelos y diseños.	Calidad.
¿Se fijan en el precio antes de comprar?	Sí, ya que puede existir un exceso de precio.	Si, en la mayor parte de los casos es necesario conocer el precio para saber si cuenta con el presupuesto.	Sí, ya que el precio es un punto a considerar para comprar.	Si, debido a que se debe tener en cuenta el presupuesto con el que se cuenta.	Sí, ya que deben existir diferentes mueblerías con productos similares a diversos precios.
¿Piensa usted que	No, dado que	Sí, ya que	Sí, puesto a que todo	No, ya que son	No, ya que depende

comprar muebles para el hogar sea algo primordial?	existen otras necesidades.	constantemente se debe remodelar los muebles.	hogar necesita muebles para mantener un estilo apropiado.	bienes suntuarios, por lo cual no son prioritarios.	el presupuesto del hogar en donde la compra de muebles para a otro plano.
Mueblería preferida y por qué la prefiere	Vera Vásquez, porque ofrecen grandes promociones y descuentos en cuanto a muebles.	Ecuamueble, porque cuenta con productos de gran calidad y buen diseño.	Colineal, por sus diferentes estilos y calidad en sus productos.	Vera Vásquez, porque ofrece distintos modelos y diseños.	Colineal, gracias a la calidad que se encuentran latentes en sus productos.
¿Cambiaría la mueblería de su preferencia por una distinta?	Sí, porque pueden existir otras mueblerías con buenos productos.	Sí, siempre y cuando ofrezcan mejores productos a buen precio y con mejores diseños.	Sí, ya que existen distintos productos que presenten los mismos beneficios.	Sí, dado a que hay varios modelos de productos a precios más accesibles.	Sí, ya que constantemente nuevas marcas ofrecen una variedad diferente de muebles.

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

3.2.1.2 Entrevistas a expertos

Según Alexander Bogner y Wolfgang Menz en el año 2009, para abordar el concepto de experto se debe tener en cuenta dos aspectos distintos, aunque relacionados. En primera instancia, el hecho de que el experto es una construcción del investigador, dado que es el investigador quien, en el marco de su pregunta de investigación y una problemática específica, otorga el status de experto a determinado actor. En segundo lugar, el investigador se ve condicionado por el contexto social en que está inmerso y se apoya en determinadas convenciones sociales y culturales para la determinación de quién es considerado experto. En este último punto, los autores destacan como una característica del saber del experto, debido a su status o su función, tiene la condición de influir en la interpretación de la realidad y la lógica de acción de otros actores y esto es lo distintivo del saber del experto. (R. Herrera, 2014). Esta será la técnica utilizada en esta investigación.

3.2.1.3 Entrevista Semiestructurada:

El formato de entrevista será el semiestructurado, el cual presenta un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2003).

La entrevista Semiestructurada se puede definir también como una "conversación amistosa" entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un oidor, alguien que escucha con atención, no impone ni interpretaciones ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan. Su propósito es realizar un trabajo de campo para comprender la vida social y cultural de diversos grupos, a través de interpretaciones subjetivas para explicar la conducta del grupo. (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2003).

Objetivo de la Entrevista:

Determinar información básica, elemental y profunda sobre el área a investigar por parte de personas expertas tanto en la parte industrial, comercial y de marketing

Entrevista a Gerente de Muebles Metálicos Matute

Perfil del Entrevistado

Nombre: Genaro Rodrigo Matute Peñaloza

Edad: 62 años.

Nacionalidad: ecuatoriana

Estado Civil: Casado

Hijos: 2

Nivel académico: Secundario

Ocupación: Gerente de Muebles Metálicos Matute

Hobbies: Montar a caballo

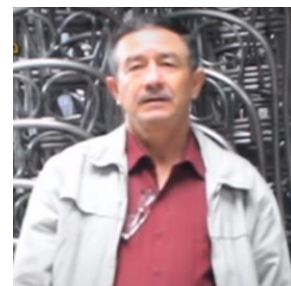


Tabla 9: Preguntas y respuestas de preguntas experto #1

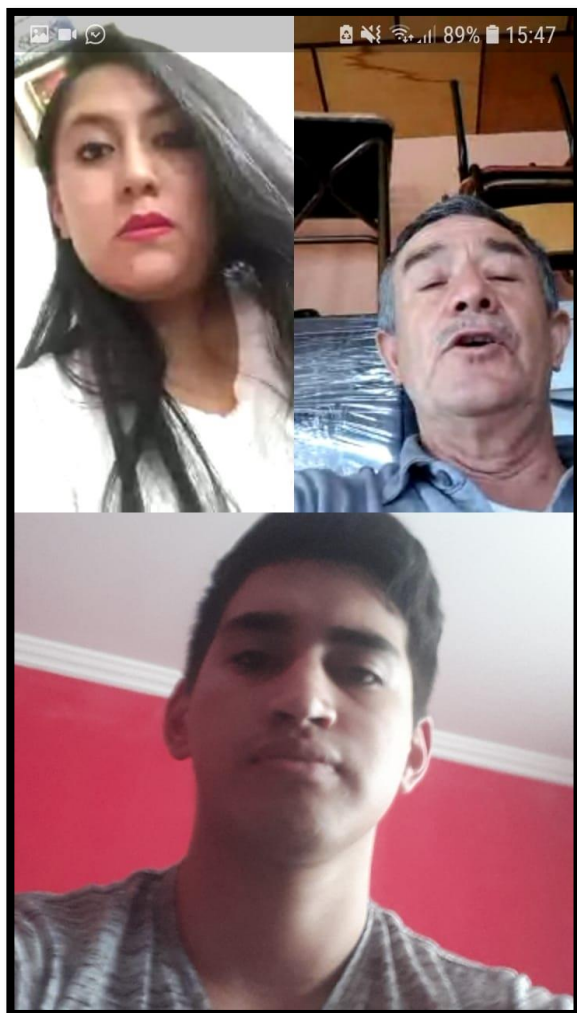
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo inicio el negocio?	Muebles Metálicos Maute, surge en 1980, como un negocio familiar entre 2 hermanos, por lo que 2 años después el actual propietario decide crear su propio negocio independiente, constituyéndose así dicha empresa.
2. ¿Tiempo en el mercado?	La empresa posee 38 años dentro del mercado Cuencano.
3. ¿Barreras de entrada al mercado de muebles	La economía ha sido una de las barreras más difíciles, dado que al iniciar un negocio no se cuenta

metálicos?	con el suficiente dinero, para solventar posibles sucesos, pero sobre todo lo más complejo fue no poder obtener altas utilidades.
4. ¿Cómo evolucionó la empresa?	La evolución fue muy compleja, pues al inicio no se contaba con suficiente maquinaria, pero sobre todo se carecía de personal, por lo que el actual propietario acudía a ofrecer personalmente sus productos, tiempo después obteniendo mayor participación en el mercado, se logró adquirir nueva maquinaria y contratar un mayor número de personal, de tal manera que se esté en la capacidad de atender y captar a clientes.
5. ¿Qué inconvenientes, problemas y demás barreras ha encontrado usted a lo largo del trayecto comercial de la empresa?	A lo largo del trayecto, se ha encontrado con una gran cantidad de problemas, los más complejos han sido la poca aceptación de los clientes, escasez de capacitación, inadecuación de local y carencia de organismos de respaldo al sector de muebles metálicos.
6. ¿Cómo definiría a muebles metálicos matute en la actualidad?	Muebles metálicos Matute se define como una empresa familiar, con logros alcanzados a mediano plazo y con deseos de expansión a futuro.
7. ¿Qué factores le han permitido llegar a su posición actual en el mercado?	La constante innovación y tecnificación en cuanto a maquinaria y equipo, así como la evolución al momento de ofertar un producto, tanto en calidad, diseño y en gustos y preferencias del mercado.
8. ¿Qué carencias encuentra en su empresa con respecto a la competencia?	Un contacto directo con el cliente a la hora de hacer un pedido de un producto específico.
9. ¿Cómo afrontó los problemas en su empresa?	La forma de afrontar los distintos problemas que se puedan presentar es mediante la determinación,

	tolerancia y calma a la hora de tomar decisiones prioritarias, así como también mantener un capital financiero que permita solventar cualquiera dificultad económica y una buena relación con proveedores.
10. ¿Qué diferencia a su empresa de la competencia?	La diferencia con la competencia se observa al contar con mucho stock y tener una gran variedad en productos a ofrecer, también por las carencias que encuentran los clientes en la competencia y que la empresa puede solventar, a través de la disponibilidad de espacio físico en cuanto a inventario y para carga y descarga de producto; también los plazos de cobro siendo flexibles con los clientes.
11. ¿Cómo promociona sus productos?	Mediante el uso de las Tics, redes sociales y comercio digital, lo que permite un mejor y mayor entendimiento de la empresa con el cliente.
12. ¿Cómo planea enfrentar la empresa el panorama actual debido a la crisis sanitaria actual?	A través de una eficiente negociación con los proveedores que permitan adoptar medidas apropiadas para un entendimiento mutuo en cuanto a pagos y cobros, así como en la entrega de materiales necesarios.
13. ¿Qué problemas contrajo la empresa debido al panorama actual?	El principal problema es el nivel de consumo que presenta el mercado, esto, debido a los problemas económicos que se vive alrededor del mundo.
14. ¿Qué planes de expansión tiene usted con su empresa?	En primera instancia a corto plazo se tiene como objetivo principal recuperar el mercado que se ha perdido debido al panorama actual, y para mediano y largo plazo, con el avance y estabilidad que presente la economía se pretende expandir a la empresa a distintas regiones del país.

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Imagen 3: Evidencia de entrevista al experto #1.



Entrevista al Experto 2 – Competencia directa

Perfil del Entrevistado

Nombre: Wilson Paulino Peñaloza Bustamante

Edad: 41 años.

Nacionalidad: ecuatoriana

Estado Civil: Casado

Hijos: 2

Nivel académico: Secundario

Ocupación: Gerente Propietario

Hobbies: Montar a caballo.

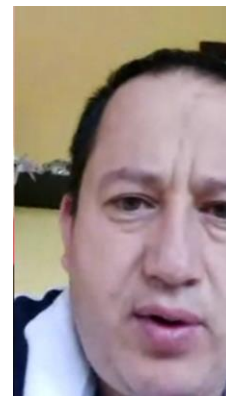


Tabla 10: Preguntas y respuestas de preguntas experto #2.

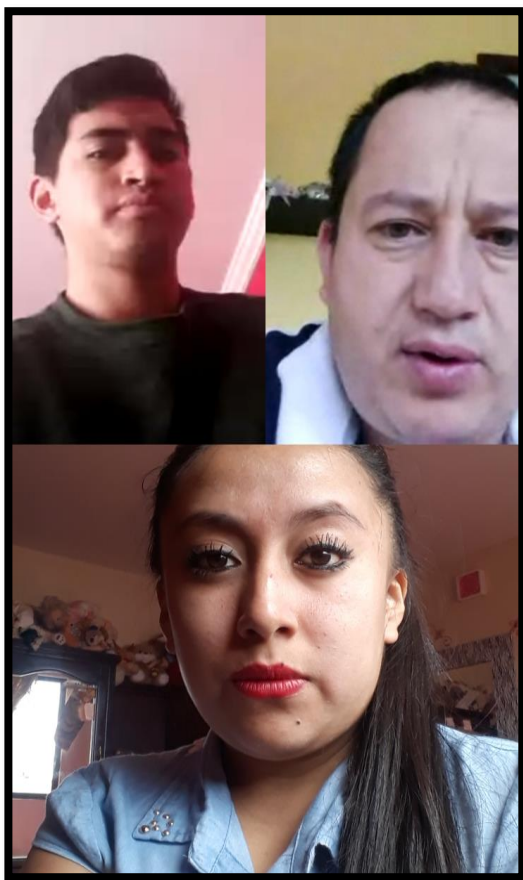
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo inicio el negocio?	El negocio fue fundado en el año de 1995 por su hermana, misma que, por motivos personales viajó a Estados Unidos, en el 2001 se adquirió la empresa entre 2 hermanos y 1 primo, para el 2005 compró la totalidad de las acciones de la empresa, convirtiéndose así en el actual propietario.
2. ¿Tiempo en el mercado?	El negocio se encuentra en el mercado 25 años.
3. ¿Barreras de entrada al mercado de muebles metálicos?	El primer factor ha sido la competencia, el segundo factor que es el más complejo fueron las diversas diferencias con proveedores, dado que no se llevaba un control sobre el alza exagerada de precios, dificultando así a el trabajo.
4. ¿Cómo evolucionó la empresa?	Gracias a el acceso de Tics permitió que la

	empresa obtenga una mejora continua, logrando así corregir errores tanto en productos como en procesos.
5. ¿Qué inconvenientes, problemas y demás barreras ha encontrado usted a lo largo del trayecto comercial de la empresa?	A lo largo del trayecto se ha encontrado dificultades a nivel de país como por ejemplo paros, pues al tener el país una inestabilidad, la economía se ve afectada y por ende las ventas decaen.
6. ¿Cómo definiría a su empresa en la actualidad?	En la actualidad se puede definir como una empresa altamente competitiva, que ha evolucionado constantemente.
7. ¿Qué factores le han permitido llegar a su posición actual en el mercado?	Al ser una empresa proveedora del estado y además al pertenecer a diferentes gremios de artesanos dentro de la industria.
8. ¿Qué carencias encuentra en su empresa con respecto a la competencia?	La competencia cuenta con más años dentro de la industria, además de su proyección en cuanto a innovación que sobrepasa a la actualidad de la empresa.
9. ¿Cómo afrontó los problemas en su empresa?	Mediante la tranquilidad y calma a la hora de toma de decisiones, así como con ayuda técnica para enfrentar diversos inconvenientes con maquinaria y equipo.
10. ¿Qué diferencia a su empresa de la competencia?	Se la diferencia por la variedad de modelos y estilos en los productos que se ofrecen.
11. ¿Cómo promociona sus productos?	Por medio de redes sociales y a su vez a través de visitas a clientes.
12. ¿Cómo planea enfrentar la empresa el panorama actual debido a la crisis sanitaria?	Mediante el trabajo continuo, a pesar de las adversidades sobreponerse al panorama actual y continuar con la producción y venta de productos.

13. ¿Qué problemas contrajo la empresa debido al panorama actual?	Problemas económicos, debido al no generar ingresos y mantener deudas con proveedores y empleados.
14. ¿Qué planes de expansión tiene usted con su empresa?	Abrir nuevos mercados a nivel nacional y en el largo plazo mediante el Mipro se pretende exportar producto a diferentes mercados internacionales.

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Imagen 4: Evidencia de entrevista al experto #2.



Entrevista al experto en comercialización de muebles, Roberto Maldonado Grupo Colineal

Perfil del entrevistado

Nombre: Roberto Juan Maldonado Chérrez

Edad: 35 años

Nacionalidad: ecuatoriana

Estado Civil: Casado

Hijos: 1

Nivel académico: Cuarto nivel.

Profesión: Ing. Comercial

Ocupación: Empresario.

Hobbies: Hacer deporte.



Tabla 11: Preguntas y respuestas de preguntas experto #3.

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo definiría al Grupo Colineal?	Grupo Colineal es una empresa familiar, fundada hace más de 45 años, por el Ing. Roberto Maldonado Álvarez, misma que en la actualidad cuenta con más de 30 tiendas a nivel Nacional, lo que ha generado desarrollo y prestigio para su marca, además de ello es una de las principales retails de muebles dentro del país, brindando así empleo a más de 1000 personas.
2. ¿Qué estrategias a utilizado Colineal para posicionar su marca?	Colineal se ha caracterizado por construir su marca, en sus inicios la empresa utilizaba estrategias publicitarias ATL (Above the line), es decir prensa, radio, tv, pero en la

	actualidad se han inclinado por utilizar más estrategias BTL (Bellow the line), es decir redes sociales, otra estrategia ha sido en cuanto al producto, pues Colineal elabora productos de calidad, con alta mano de obra, utilizando materiales de alta gama y amigables con el medio ambiente, lo que permite que sus productos tengan un largo tiempo de vida útil.
3. ¿Qué problemas han tenido a lo largo de la trayectoria de la empresa?	A lo largo del trayecto comercial, Colineal se ha encontrado con un sin número de inconvenientes, el más complejo fue en 1993 y 1994 ya que la empresa se enfrentó a 2 incendios que consumieron las instalaciones de la fábrica. Y otros problemas ocasionados principalmente por la inestabilidad política con ciertas medidas económicas que se ha tomado por parte del Gobierno, lo cual ha ocasionado reducción de empleados, alza de precios en productos, etc.
4. ¿Qué factores críticos de éxito ha encontrado la empresa para su posición “líder” en el mercado?	Uno de los factores claves ha sido ofrecer a los clientes productos de calidad, otro de los factores ha sido ser una de las empresas pioneras en abrir tiendas con gran superficie, siendo la sucursal en Quito la más amplia con más de 4000 metros, contando con 4 pisos de exhibición, por otra parte lo que ha logrado que Colineal sea líder ha sido brindar un servicio personalizado y cordial hacia el cliente, finalmente lo que ha permitido

	desarrollarse a la empresa ha sido estar siempre a la vanguardia de la tecnología y en cuanto a tendencias de muebles.
5. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para captar nuevos clientes?	Esta estrategia a estado basada en ATL y BTL, con el nuevo acceso al internet se utiliza más publicidad BTL en redes sociales, dado que es lo que se maneja más en la actualidad y es donde se pueden encontrar a posibles clientes, otra herramienta ha sido realizar promociones, ferias y liquidaciones, lo que ocasiona que clientes o posibles clientes estén pendientes de lo que realiza la marca, pero sobre todo se cuenta con una gran gestión de promociones, lo que hace que la gente perciba el valor del producto y que estos a su vez se adapten a su bolsillo.
6. ¿Qué tipos de estrategias utilizan para promocionar a la empresa?	Como se ha mencionado anteriormente Colineal promociona su marca a través de su página web y redes sociales, las cuales han permitido que durante la crisis sanitaria sea su principal contacto con sus clientes.
7. ¿En qué porcentaje cree usted que incide la percepción de las personas respecto a la empresa para la toma de decisiones?	En ciencia cierta, no se podría hablar de un porcentaje exacto, pero la percepción de las personas hacia una empresa es muy importante, pues cuando la gente decide por Colineal, quiere decir que ve en ella una empresa con una gran trayectoria, con amplios y decorados locales, lo que ocasiona mayor seguridad en los clientes, por otra parte incide también el servicio posventa que se ofrece, pues el cliente tiene la completa

	seguridad, confianza y garantía de realizar algún reclamo en el caso que se presente inconformidad en los productos.
8. ¿Qué estrategias utiliza para comercializar sus productos?	A través del uso de estrategias BTL, mediante redes sociales, página web personalizada en donde el cliente elige el producto que más satisfaga sus necesidades.
9. ¿Cómo es llevado a cabo el servicio y satisfacción al cliente dentro de la empresa?	Mediante la realización de encuestas a clientes luego de la entrega del producto solicitado, la primera se realiza dentro de los primeros días de entrega del producto, en donde se mide y evalúa la satisfacción percibida por el cliente, desde que entra al local hasta su salida y posterior opinión del producto entregado. La segunda se la realiza un mes después de la compra realizada, en donde se mide la experiencia que tuvo el consumidor por la compra realizada y sus opiniones.
10. ¿Cómo son utilizadas las TICS dentro de la empresa?	Se utiliza un sistema ERP denominado Microsoft Dynamic GP mediante el cual se recoge diversa información como industrial, comercial, también en el área de contabilidad logística, servicio al cliente, servicio de marketing, y es la clave para la coordinación y funcionamiento de las áreas mencionadas, por otro lado mediante el uso de redes sociales y una página web se llega a promocionar a la empresa y los productos ofertados, todo esto gracias a diversos asesores, como un asesor de Google y

	Facebook personalizados, que permiten un buen posicionamiento en el mercado.
11. ¿Qué perspectiva tiene la empresa respecto al mercado de muebles y su competencia?	El mercado es muy competitivo debido a los lazos comerciales producidos por el gobierno de Rafael Correa con el mercado chino, lo que provocó un aumento en el número de competidores para la empresa dentro del mercado, a más de las empresas ya existentes en la industria nacional.
12. Según su criterio, ¿Cómo funciona el mercado de muebles en la ciudad de Cuenca?	El mercado está orientado por las necesidades que tienen las personas por la adquisición de productos para su hogar, al ser la ciudad de Cuenca cuna de muebles artesanales, como el caso de Arte Práctico, además es el nido de muchas empresas en el sector de muebles y gracias a esto se ha ganado la reputación de ser una ciudad de muebles.
13. ¿Qué estrategias o planes permitió a la empresa expandirse a nivel nacional?	La visión del presidente de la empresa por una expansión a nivel nacional, lo que permitió buscar socios estratégicos en las ciudades más importantes del país como es la ciudad de Quito y la ciudad de Guayaquil, de esta forma encontrando los mejores puntos estratégicos para la apertura de nuevos locales.
14. ¿Qué problemas contrajo la empresa debido al panorama actual?	El principal problema es la incertidumbre provocada por la pandemia, lo cual provocó un estancamiento en la producción, además de una pérdida en ventas al no poder contar con rutas para entregas de pedidos en diferentes zonas del país y también por la importación

	de productos para la comercialización, provenientes de distintos países como Tailandia, Singapur y China, lo cual generó costos y deudas que no se podían solventar al no poseer ingresos.
15. ¿Cómo planea enfrentar la empresa el panorama actual debido a la crisis actual?	Mediante el impulso de las ventas a través de la página web de la empresa, reduciendo el volumen de la empresa al realizar el comercio y publicidad de manera digital, también mediante la reducción de personal en las instalaciones, sin necesidad de realizar despidos, sino inculcándolos a ser más proactivos y eficientes en las actividades y procesos de la empresa.

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Imagen 5: Evidencia de entrevista al experto #3.



Entrevista al docente experto en Marketing, Xavier Ortega.

Perfil del entrevistado.

Nombre: Xavier Esteban Ortega Vásquez

Edad: 49 años

Nacionalidad: ecuatoriana

Estado Civil: Casado

Hijos: 2

Nivel académico: Cuarto nivel.

Profesión: Ing. Comercial

Ocupación: Docente y Empresario.

Hobbies: Disfrutar en familia, jugar fútbol y cocinar.



Tabla 12: Preguntas y respuestas de preguntas experto #4.

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo se realiza una buena estrategia de marketing?	Una correcta estrategia de marketing radica de la Investigación tanto de mercados como estratégica, pues éstas permiten recopilar información objetiva y asimétrica, que no todo el mundo la puede obtener, de esta manera la investigación valida una correcta formulación estratégica en el mercado.
2. ¿Qué factores se consideran importantes para posicionar una marca?	Existen 5 factores críticos para posicionamiento de marca: 1. Sector Industrial: A qué sector se dirige o en qué sector se está compitiendo. 2. Modelo o concepto de empresa: La cual depende de qué modelo o concepto se va a proponer, sobre todo lo más importante

	basado en la experiencia 3. Segmento nicho: A quién se va a dirigir, por tema demográfico, psicográfico, conductual, etc. 4. Portafolio: Que producto o servicio se ofrece al mercado y como se lo va a posicionar. 5. Irracionalidad del cliente: Que capacidad tiene la marca de captar y generar atracción en el cliente.
3. ¿Qué factores se consideran relevantes para diferenciarse de la competencia?	Se consideran importantes 3 factores: 1. Entorno competitivo: Pues para diferenciarse de la competencia se debe mirar alrededor dentro del entorno económico o empresarial y a su vez encontrar variables que se consideren importantes. 2. Análisis atractivo del sector: Es decir la hipercompetitividad que se va a tener frente al resto de competidores, buscando cuál será la posición competitiva que se va a buscar en el desarrollo de posicionamiento de la marca. 3. Presupuesto: Es decir lo que se podría lograr con el presupuesto disponible, para poder actuar estratégicamente y buscar nodos atractivos, en un sector desconocido.
4. ¿Qué tan competitivo considera usted el mercado de muebles metálicos?	Es un sector bastante competitivo a nivel tanto formal como informal, sobre todo a nivel informal, pues se tiene una gran

	competencia entre empresarios y aquellos que buscan nuevos emprendimientos basados en el desarrollo de muebles metálicos, los mismos que son ofertados en ferias artesanales, o en empresas con su respectivo canal de distribución.
5. Defina posicionamiento de la marca	Posicionamiento de marca hace referencia a ocupar un lugar estratégico en la mente del consumidor que permite diferenciarse y activar la compra y re compra, y sobre todo lograr retener al cliente, logrando así obtener un grado de fidelización y conectividad, de tal manera que permita quedarse con la marca a largo plazo.
6. ¿Cómo se llega hacia una adecuada estrategia de posicionamiento?	Se considera 2 aspectos importantes: 1. Análisis de promoción: En términos estratégicos lo más importante es la comunicación, es decir, una gran cantidad de publicidad, merchandising, relaciones públicas, redes sociales, ferias, fuerza de ventas, ATL, BTL, TTL, etc. 2. Segmento estratégico: Es decir un target que esté bien definido y homogeneizado, ya que se puede estar posicionando en un segmento equivocado.
7. ¿Qué significa determinar factores claves de éxito?	Factores claves de éxito son aquellos nodos o impulsores de valor que son de gran importancia y relevancia en el sector industrial, que a la larga permite construir el modelo o concepto de empresa.
8. ¿Qué estrategias de marketing cree	Se considera las variables estratégicas STP,

usted que permiten una mejora continua dentro de las empresas?	las variables tácticas 4p's, estrategias de segmentación, marca, empaque, redes sociales, investigación de mercados y análisis comparativo.
9. ¿Cómo considera usted que es lo adecuado para captar y fidelizar a clientes en una empresa?	A través de acercamientos tecnológicos como aplicaciones, redes sociales, entre otros; también se lo puede hacer a través de un servicio personalizado, con alianzas estratégicas y mediante un intercambio de portafolio de clientes.
10. ¿Qué papel cree usted que tengan las TICS para posicionar una marca?	Tiene un papel fundamental para la atracción de nuevas generaciones, mediante redes sociales para el comercio digital y modelos o posicionamientos digitales.
11. ¿Cree usted que incide la percepción de las personas respecto a la empresa para el posicionamiento de la misma?	La percepción de las personas es de suma importancia, ya que es lo primordial para captar nuevos clientes, esto a través de recomendaciones hechas por otras personas que han obtenido una experiencia satisfactoria en cuanto a la primera impresión percibida de la empresa.
12. ¿Cómo implementar adecuadamente las estrategias si se presentan inconvenientes financieros, humanos, tecnológicos, etc.?	Mediante métricas de control o indicadores de gestión de control estratégico, debido a que permite medir la efectividad de la estrategia a corto, mediano y largo plazo; y así, poder generar un valor agregado a la hora de mitigar los posibles riesgos que se presenten.
13. ¿Cómo definiría el perfil del consumidor Cuencano?, en rasgos	Es un perfil muy complicado y complejo, debido a que son consumidores irracionales y poco conservadores, al marcar demasiadas métricas al mismo tiempo, cambiando su

generales.	conducta de forma muy variable.
14. ¿Cómo afecta a las empresas el panorama actual debido a la crisis sanitaria?	Ha afectado a todas las economías de todos los países, debido a esto se ha reducido el nivel de consumo de los mercados, las diferentes Pymes han cerrado sus negocios; afectará directamente la venta de productos, distintas promociones que las empresas realizaban se perderán y el mercado incurrirá en la demanda de productos sustitutos que satisfagan sus necesidades a un menor precio, reduciendo de esta forma también el nivel de compra por parte de las personas.
15. ¿Cómo las empresas deben hacer frente al panorama actual debido a la crisis sanitaria?	Mediante la adaptación de las empresas al panorama actual, debido a la reducción tanto de la oferta como de la demanda; también a través de una clara negociación tanto con clientes como con proveedores y re negociación con obligaciones pasadas; y mediante una buena estructura financiera para la toma de decisiones en cuanto a las actividades de las empresas.

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Imagen 6: Evidencia de entrevista al experto #4.



3.2.3. Conclusión Investigación Cualitativa

En la crisis sanitaria actual en la que se encuentra el mundo, es difícil realizar una investigación de campo de acuerdo a las expectativas iniciales, sin embargo, por medio de dos grupos focales y diversas entrevistas a profundidad con expertos, se pudo concluir que el mercado de muebles en general en la ciudad de Cuenca es muy demandado tanto por clientes como por empresarios, debido a que, dentro del sector se encuentra una oportunidad de negocio sostenible en el tiempo, esto gracias a las necesidades del mercado y su comportamiento variable e inconforme, todo esto se traduce en las acciones que han empleado las empresas para llegar al consumidor, adaptándose al comercio digital e innovando en sus procesos, a pesar de esto existe una gran competencia con pequeñas y medianas empresas lo que motiva a empresas bien posicionadas a encontrar más y diferentes métodos que les permita distinguirse de la competencia y a su vez le genere una ventaja competitiva en el mercado.

Las empresas se han enfocado en tratar de entender las necesidades del consumidor, ya que poseen un comportamiento un tanto inusual, lo que dificulta a las empresas a establecer métodos adecuados para captar y fidelizar a nuevos clientes, ya que la mayoría de mueblerías posicionadas y líderes del mercado llevan muchos años en él, por lo que resulta difícil ponerse en la mente del consumidor actual y entender sus gustos y preferencias a la hora de elegir una empresa de muebles que permita satisfacer sus necesidades, pero deben hacerlo si quieren permanecer dentro del sector y a su vez mantener su posición favorable dentro del mercado, ya que nuevas mueblerías podrían captar mercados actuales y nuevos, amenazando aún con desvincularlo totalmente de las mueblerías tradicionales.

3.3 Investigación Cuantitativa

3.3.1 Prueba Piloto

Definición de prueba piloto

“Prueba piloto se refiere a la aplicación del cuestionario en una pequeña muestra de encuestados con el fin de mejorarlo al identificar y eliminar problemas potenciales” (Malhrota, 2004, p.301).

Aplicación de prueba piloto

La aplicación de la prueba piloto fue realizada a 12 personas, mismas que dentro del desarrollo de la encuesta manifestaron su inquietud respecto a ciertas preguntas, las cuales se tuvieron que cambiar en tres ocasiones para mejorar la comprensión de futuros encuestados, además de ello se tuvo que implementar nuevas preguntas para obtener información de interés, otro factor que se presentó dentro del desarrollo de la prueba piloto, para el cuestionario se utilizó la herramienta Google Forms, la misma que se empleó para poder realizar la parte cuantitativa del presente trabajo de investigación debido a la situación actual, que impide realizar la encuesta de forma física.

3.3.2 Muestreo

3.3.2.1 Calculo de la Muestra

Para este estudio, dentro del tipo de muestreo probabilístico se seleccionó el muestreo estratificado.

Bennassi (2009) indica que el muestreo estratificado incluye grupos o estratos, los cuales reúnen características homogéneas para investigar una situación en cada uno de ellos, ya sea niveles socioeconómicos, zonas del país, género, grupos de edad y otros.

Para determinar el tamaño de la muestra, se tomó como referencia la población de hogares que radican en la parte urbana de la ciudad de Cuenca, la cual está conformada por 89129 hogares, tal como se refleja en el **Gráfico 11**, dentro de éstos, se encuentran personas de clase, alta, media-alta, media, media- baja y baja.

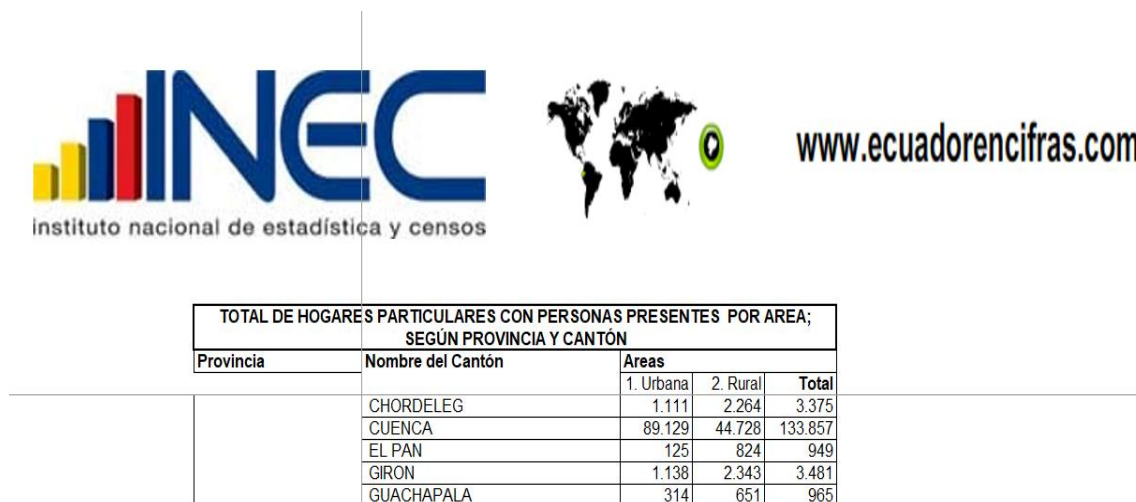
Luego de la información proporcionada en la realización de la prueba piloto, así como en las entrevistas a expertos, se determinó que el segmento de mercado está conformado por personas cuyos ingresos se encuentran entre \$500 y \$1.500, lo cual demuestra que las personas que se encuentran dentro de la pirámide socioeconómica en la clase D poseen otras prioridades en canto a adquisición de muebles, así como también personas que conforman la clase A en la pirámide socioeconómica, poseen mayores exigencias en cuanto a muebles, es por esto que no se ha tomado en cuenta el 16,8% del total de habitantes de la zona urbana de la ciudad de Cuenca, siendo **N (74155)**.

Por otra parte, para calcular **p** se ha tomado como referencia el total de personas que estaría dispuesto a adquirir productos de Muebles Metálicos Matute, que para este estudio se ha obtenido que 10 de las 12 personas encuestadas estaría dispuesta a adquirir productos, es por esto, que se realizó un cálculo de la probabilidad en base a una regla de tres con los siguientes datos:

100%	→	12 personas
X	→	10 personas

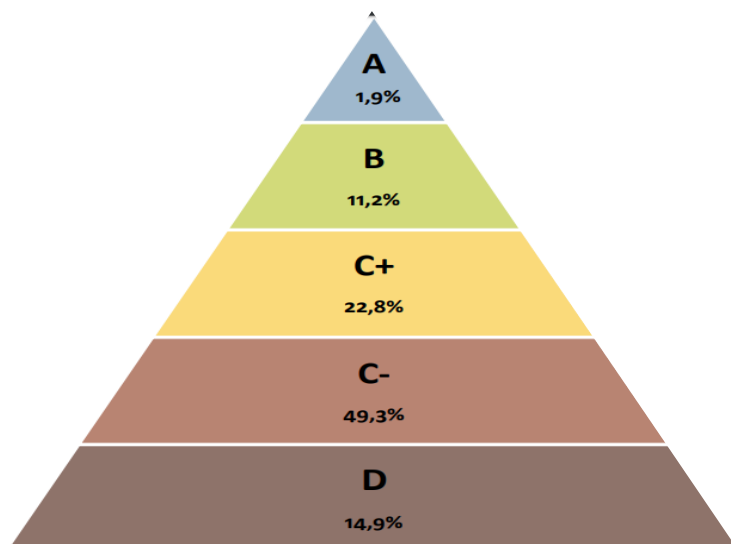
Dado como resultado 83% de probabilidad. En el caso del error se ha decidido trabajar con un **k** del 6%, que es un nivel de error comúnmente aceptado.

Gráfico 11: Hogares por área, según provincia y cantón



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Censo de Población y Vivienda 2010. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Gráfico 12: Pirámide socioeconómica



Fuente: (Ecuador en cifras, 2011)

3.3.2.2 Fórmula de la muestra

$$n = \frac{4Np(1-p)}{k^2(N-1) + 4p(1-p)}$$

En donde:

N= Población

p= Probabilidad

k= Error

Tabla 13: Cálculo de la muestra.

n=	?
N	89129 (1-16.8%) = 74155
p	83%
k	6%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

	$n = \frac{4Np(1-p)}{k^2(N-1) + 4p(1-p)}$	
n =	41853,082	
	267,5188	
n=	156,44912	

Como resultado se obtuvo, que se debe realizar la encuesta a 156 personas.

3.3.3 Cuestionario

Encuesta para determinar gustos y preferencias ante la elección de Muebles Metálicos en la ciudad de Cuenca.

La presente encuesta forma parte de un estudio de mercado dentro del desarrollo de nuestro tema de tesis, previo a la obtención del título en Licenciatura en Administración de Empresas, esperamos contar con su valiosa información

Género *

☐ Hombre

☐ Mujer

Edad *

Texto de respuesta corta

Nivel de ingreso familiar *

☐ \$500 - \$1.000

☐ \$1.001 - \$1.500

☐ \$1.501 - \$2.000

☐ \$2.001 - \$2.500

☐ \$2.500 en adelante

1. En lo que respecta a muebles para hogar, ¿Cuáles son de su preferencia? *

☐ Muebles de madera

☐ Muebles metálicos

☐ Muebles plásticos

☐ Muebles hechos a base de material reciclable

2. La última compra de muebles que usted realizó, ¿En qué mueblería la llevo a cabo? *

Texto de respuesta corta

3. Según su criterio, a continuación, elija 1 característica que defina a cada una de las mueblerías * que se detallan a continuación.

	Calidad	Precio	Promociones	Diseño	Desconozco
Muebles Carrusel	☐	☐	☐	☐	☐
Vitefama	☐	☐	☐	☐	☐
Colineal	☐	☐	☐	☐	☐
Madeform	☐	☐	☐	☐	☐
Ecuamueble	☐	☐	☐	☐	☐
Vera Vásquez	☐	☐	☐	☐	☐
Imap	☐	☐	☐	☐	☐

4. ¿Usted ha adquirido alguna vez muebles metálicos para su hogar u oficina? *

En caso de que ambas respuestas sean "NO", Aquí finaliza la encuesta, AGRADECEMOS SU TIEMPO.

	Sí	No
Hogar	☐	☐
Oficina	☐	☐

5. De acuerdo a su respuesta anterior, mencione en donde adquirió muebles metálicos para su hogar.

En el caso de escoger la opción "Otra", mencionar la mueblería.

- ☐ Ecuamueble
- ☐ Mueblería Gaviláñez
- ☐ A1
- ☐ Imap
- ☐ Home Metal
- ☐ Otra...

6. ¿En donde adquirió muebles para su oficina?

En el caso de escoger la opción "Otra", mencionar la mueblería.

- ☐ Ecuamueble
- ☐ Mueblería Gavilánez
- ☐ A1
- ☐ Imap
- ☐ Home Metal
- ☐ Otra...

7. Al momento de adquirir muebles metálicos, ¿Qué características para usted son las más importantes y decisivas al momento de la compra?, a continuación , en una escala del 1 al 5 señale las opciones según su criterio donde 1 es más importante y 5 el menos importante?

	1	2	3	4	5
Durabilidad	☐	☐	☐	☐	☐
Resistencia	☐	☐	☐	☐	☐
Económicos	☐	☐	☐	☐	☐
Comodidad	☐	☐	☐	☐	☐
Confort	☐	☐	☐	☐	☐
Diseño	☐	☐	☐	☐	☐

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un juego de sala metálico?



- ☐ \$ 200
- ☐ \$ 250
- ☐ \$ 300
- ☐ \$ 350

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un juego de comedor de 4 personas metálico?



- ☐ \$150
- ☐ \$ 200
- ☐ \$ 250
- ☐ \$ 300

10. ¿Ha escuchado sobre la marca Muebles Metálicos Matute?

En caso de que su respuesta sea SI continúe a la siguiente pregunta, caso contrario siga a la pregunta 15

- ☐ Sí
- ☐ No

11. ¿Dónde escuchó sobre la marca?

Texto de respuesta corta

12. ¿Ha realizado alguna vez su compra en Muebles Metálicos Matute?

Si su respuesta es SI, continúe la encuesta ,pero si su respuesta es NO, pase a la pregunta 15

- ☐ Sí
- ☐ No



13. ¿Muebles Metálicos Matute significa para usted?

En el caso de escoger la opción "Otro", mencionar la razón.

- ☐ Precios cómodos
- ☐ Variedad en modelos
- ☐ Durabilidad
- ☐ Calidad
- ☐ Resistencia
- ☐ Poco elegante
- ☐ Estilo moderno
- ☐ Sofisticación
- ☐ Funcionalidad
- ☐ Otra...

14. En una escala del 1 al 5, seleccione que aspectos son importantes para usted al momento de asistir a Muebles Metálicos Matute, considerando "1" como el aspecto más importante y "5" como el aspecto menos importante.

	1	2	3	4	5
Atención rápida	☐	☐	☐	☐	☐
Excelente servi...	☐	☐	☐	☐	☐
Solución a nece...	☐	☐	☐	☐	☐
Facilidad de pa...	☐	☐	☐	☐	☐
Promociones y ...	☐	☐	☐	☐	☐
Local amplio y ...	☐	☐	☐	☐	☐
Buena ubicación	☐	☐	☐	☐	☐

15. ¿Qué probabilidad existiría de que usted adquiriera productos en Muebles Metálicos Matute?, considerando que la misma le ofrezca productos y servicios diferentes al de la competencia como: asesoramiento, garantías, promociones y servicio personalizado.

Si su respuesta es Nada Probable, continúe a la Pregunta 20.

- ☐ Muy Probable
- ☐ Probable
- ☐ Poco probable
- ☐ Nada Probable



16. En el caso que su respuesta anterior haya sido afirmativa, indique: ¿Con qué frecuencia compraría en Muebles Metálicos Matute?

- ☐ Cada mes
- ☐ Cada 3 meses
- ☐ Cada 6 meses
- ☐ Cada año
- ☐ No definido

17. ¿Cómo prefiere cancelar su compra?

- ☐ Efectivo
- ☐ Tarjeta de crédito
- ☐ Cheque
- ☐ Transferencia

18. ¿En la actualidad, como le gustaría recibir su compra?

- ☐ Compra directa
- ☐ Transporte propio
- ☐ Servicio a Domicilio
- ☐ Otra...

19. ¿Cuál es el medio de comunicación de su preferencia?

- ☐ Radio
- ☐ Prensa
- ☐ Televisión
- ☐ Redes Sociales
- ☐ Otra...

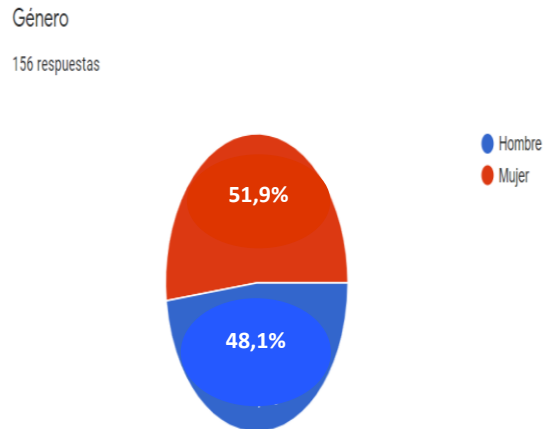
20. Al tener presente el precio de los productos y conjuntos de Muebles Metálicos Matute. ¿Cree usted que en la crisis económica actual su adquisición puede solventar necesidades tanto básicas como de confort para las familias?

- ☐ Sí
- ☐ No



3.3.4. Tabulación y análisis de datos

Gráfico 13: Género



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Los resultados obtenidos indican que el 81% de los encuestados corresponden al género femenino, mientras un 75% al género masculino, lo cual refleja que las mujeres representan un papel importante al momento de la adquisición de muebles.

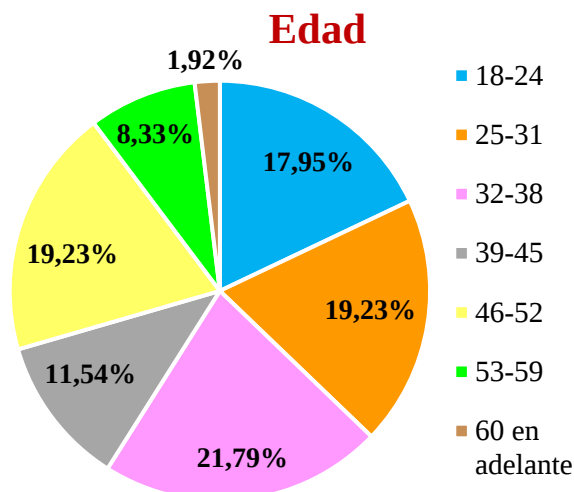
Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 14: Género.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	75	48,10%
Mujer	81	51,90%
Total	156	100,00%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 14: Edad



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

De acuerdo al gráfico anterior, se aprecia que el 21,79% de encuestados pertenecen a edades comprendidas entre 32 y 38 años de edad, seguido de un 19,23% con edades entre 25-31 años al igual que edades comprendidas entre 45-52 años.

En lo que respecta a la edad, como se aprecia en el gráfico, con un 21,79% se encuentran personas con edades comprendidas entre 32 y 38 años de edad, mismo que está compuesto por grupos que poseen estabilidad tanto laboral como económica y que en su mayoría deciden independizarse y representan un segmento potencial para la compra de muebles en el futuro.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15: Edad.

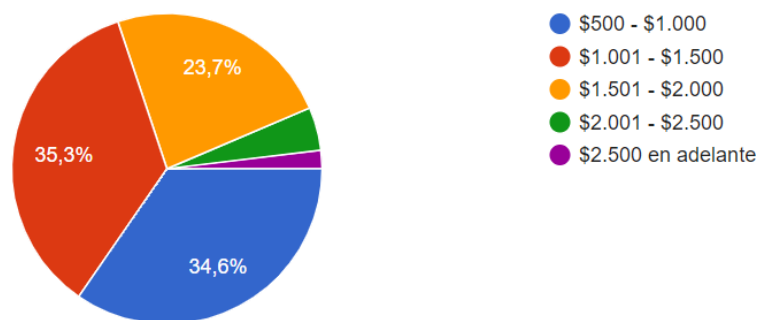
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18-24	28	17,95%
25-31	30	19,23%
32-38	34	21,79%
39-45	18	11,54%
46-52	30	19,23%
53-59	13	8,33%
60 en adelante	3	1,92%
Total	156	100,00%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 15: Nivel de ingreso familiar

Nivel de ingreso familiar

156 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

El gráfico ilustra que el 35,40% de los hogares perciben un ingreso mensual entre \$1001.00 y \$1500.00 seguido de 34,70% entre \$500 y \$1000.00, un 23,70% entre \$1501.00 y \$2000.00.

Como se visualiza, el mayor porcentaje de los hogares perciben ingresos entre \$1001.00-\$1500.00 lo cual indica que su poder adquisitivo se encuentra medianamente limitado,

factor que se debe considerar al momento de elaborar estrategias de precio dentro del plan.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 16: Nivel de ingreso familiar.

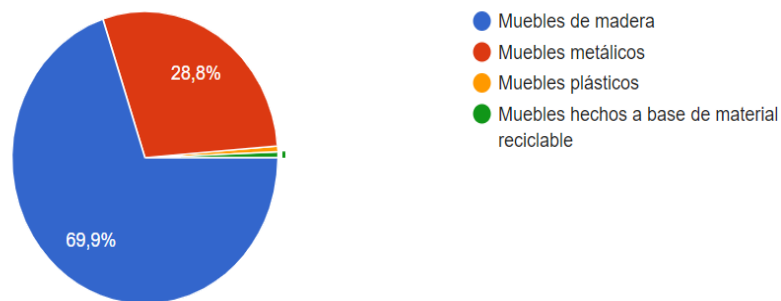
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
\$500 - \$1000	54	34,60%
\$1001- \$1500	55	35,30%
\$1501- \$2000	37	23,70%
\$2001- \$2500	7	4,50%
\$2500 en adelante	3	1,90%
Total	156	100,00%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 16: Preferencia de muebles para el hogar

1. En lo que respecta a muebles para hogar, ¿Cuáles son de su preferencia?

156 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

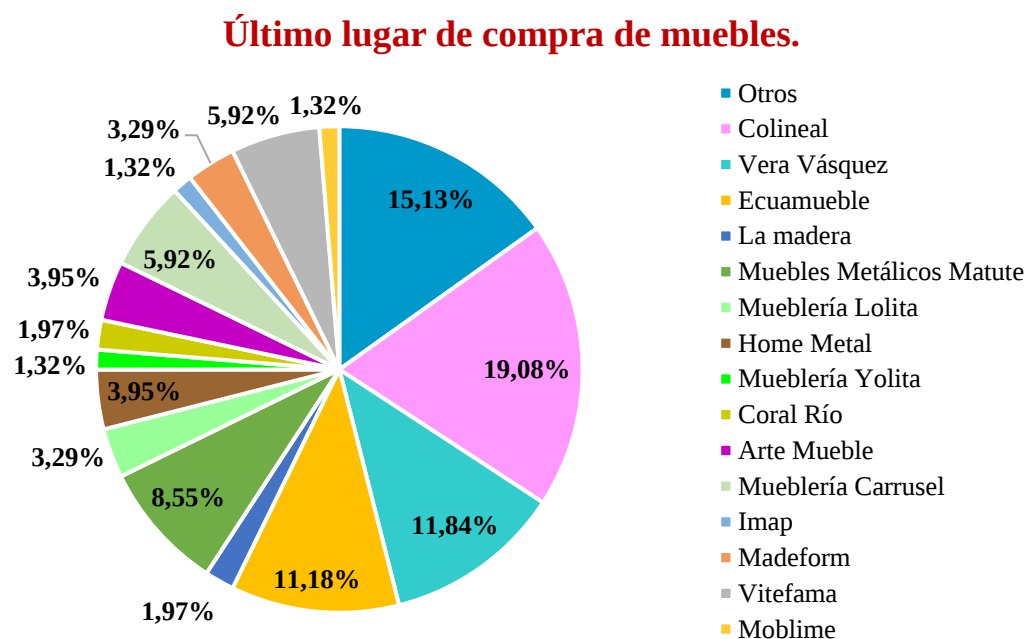
Como se ve reflejado en el gráfico, el segmento de muebles metálicos que es de interés cuenta con un porcentaje el 28,8% frente a un 69,9%, como se puede observar la mayor parte de hogares prefieren muebles de madera, sin embargo, como estrategia de posicionamiento se debe reflejar los beneficios de los muebles metálicos, lo cual permitirá que el consumidor conozca un poco más de los atributos de los mismos. Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 17: Preferencia de muebles para el hogar.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muebles de madera	109	70%
Muebles metálicos	45	29%
Muebles plásticos	1	1%
Muebles hechos a base de material reciclable	1	1%
Total	156	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 17: Último lugar de compra de muebles



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020

En lo que respecta al gráfico 17, se obtuvo que con un 19,08% de los encuestados, realizaron su última compra en Colineal, seguido de un 15,13% que conforman pequeñas mueblerías y con un 11,84% se encuentra Vera Vásquez.

Esto a su vez, permitirá determinar un factor importante dentro del comportamiento de compra de las personas.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

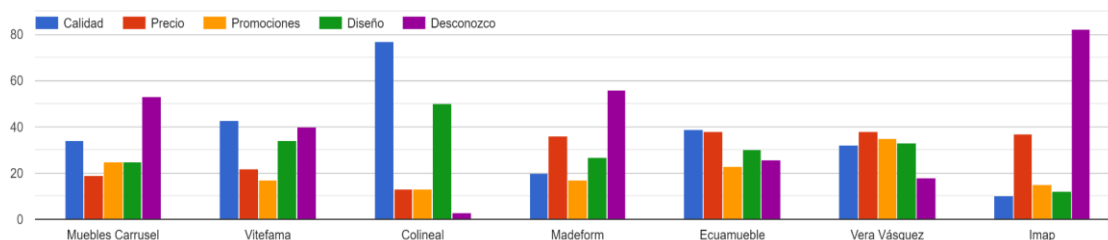
Tabla 18: Último lugar de compra de muebles.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Otros	23	15,13%
Colineal	29	19,08%
Vera Vásquez	18	11,84%
Ecuamueble	17	11,18%
La madera	3	1,97%
Muebles Metálicos Matute	13	8,55%
Mueblería Lolita	5	3,29%
Home Metal	6	3,95%
Mueblería Yolita	2	1,32%
Coral Río	3	1,97%
Arte Mueble	6	3,95%
Mueblería Carrusel	9	5,92%
Imap	2	1,32%
Madeform	5	3,29%
Vitefama	9	5,92%
Moblime	2	1,32%
Total	152	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 18: Definición de características para mueblerías

3. Según su criterio, a continuación, elija 1 característica que defina a cada una de las mueblerías que se detallan a continuación.



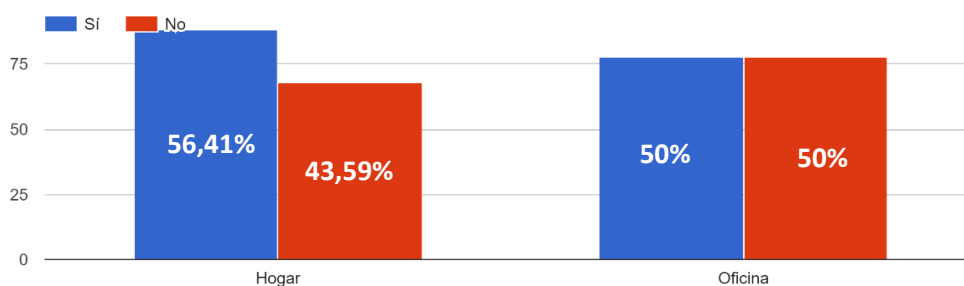
Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Como indica el gráfico dentro de las características con las que la gente define a cada mueblería se encuentra, que a Mueblería Carrusel en su mayoría la desconocen, a Vitafama la gente lo define por su buena calidad al igual que Colineal, por otra parte, a Madeform lo desconocen, a Ecuamueble los encuestados lo definen por su calidad y precio, a Vera Vásquez lo definen por su precio y finalmente a Imap lo desconocen.

Este gráfico permite identificar con qué característica las personas tienen posicionada a cada una de las mueblerías, así también ayudará a tomar decisiones estratégicas al elaborar la propuesta del plan de posicionamiento.

Gráfico 19: Adquisición de muebles para hogar u oficina

4. ¿Usted ha adquirido alguna vez muebles metálicos para su hogar u oficina?



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

En el gráfico anterior se visualiza que el 56,41% de encuestados adquiere muebles metálicos para su hogar, seguido de un 43,59% que no los adquiere, por otra parte, dentro de muebles para oficina existe un 50% que adquiere muebles al igual que el otro 50% que no los adquiere.

Esto a su vez, indica que, dentro del plan en el mix de marketing, se establecerán estrategias de promoción que permitan captar a posibles nuevos clientes, que opten por adquirir muebles metálicos tanto para hogar como para oficina.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 19: Adquisición de muebles para hogar u oficina.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Hogar (SI)	88	56%
Hogar (NO)	68	44%
Total	156	100%

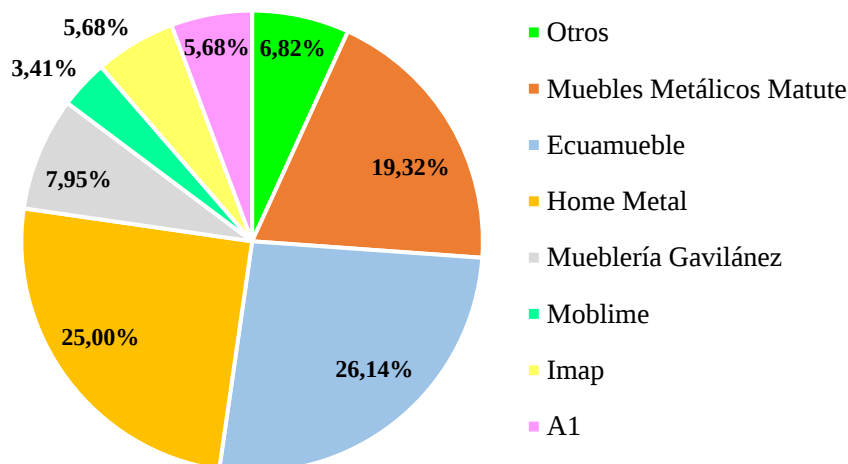
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Oficina (SI)	78	50%
Oficina (NO)	78	50%
Total	156	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 20: Lugar de adquisición de muebles metálicos para el hogar

Lugar de adquisición de muebles metálicos para el hogar



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

El gráfico ilustra que un 26,14% de los encuestados adquiere muebles metálicos para su hogar en Ecuamueble, seguido de un 35% que los adquiere en Home Metal, finalmente encontrándose con un 19,32% Muebles metálicos Matute.

Como se observa, dentro del mercado de muebles metálicos existen tres empresas que compiten fuertemente dentro del sector de muebles metálicos, lo cual obliga a proponer estrategias, que permitan que Muebles metálicos Matute posicionarse dentro del mercado.

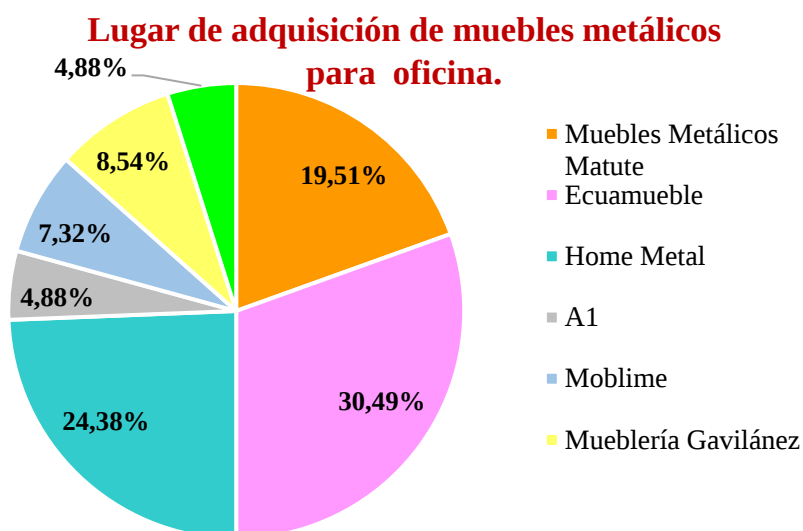
Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 20: Lugar de adquisición de muebles metálicos para el hogar.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Otros	6	6,82%
Muebles Metálicos Matute	17	19,32%
Ecuamueble	23	26,14%
Home Metal	22	25%
Mueblería Gavilánez	7	7,95%
Moblime	3	3,41%
Imap	5	5,68%
A1	5	5,68%
Total	88	100,00%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 21: Lugar de adquisición de muebles para oficina



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

En lo que respecta al gráfico anterior, se puede visualizar que el 30,49% del total de encuestados, han adquirido muebles para su oficina en Ecuamueble, seguido de un 24,38% que ha realizado su compra en Home Metal, un 19,51% que lo han adquirido en Muebles metálicos Matute.

Reflejando de igual manera, que la primera opción al momento de adquirir muebles metálicos para oficinas, sigue siendo Ecuamueble, la misma que compite con Home metal y Muebles metálicos Matute.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

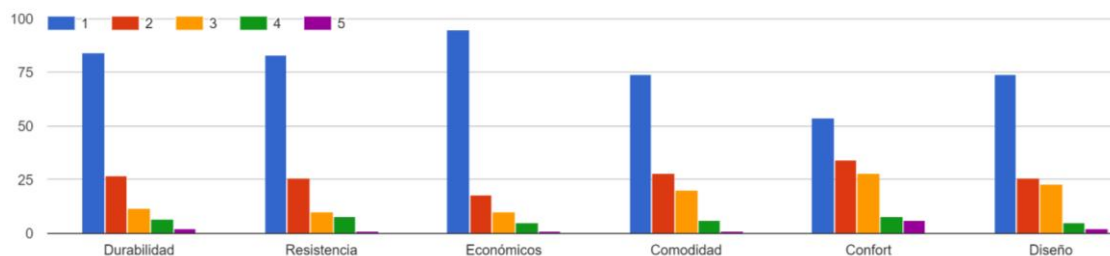
Tabla 21: Lugar de adquisición de muebles para oficina.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muebles Metálicos Matute	16	19,51%
Ecuamueble	25	30,49%
Home Metal	20	24,38%
A1	4	4,88%
Moblime	6	7,32%
Mueblería Gavilánez	7	8,54%
Imap	4	4,88%
Total	82	100,00%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 22: Características importantes al momento de adquirir muebles metálicos

7. Al momento de adquirir muebles metálicos, ¿Qué características para usted son las más importantes y decisivas al momento de la compra?, a continuación , en una escala del 1 al 5 señale las opcion...según su criterio donde 1 es más importante y 5 el menos importante?



Elaborado por: Culcay & Sisalima 2020.

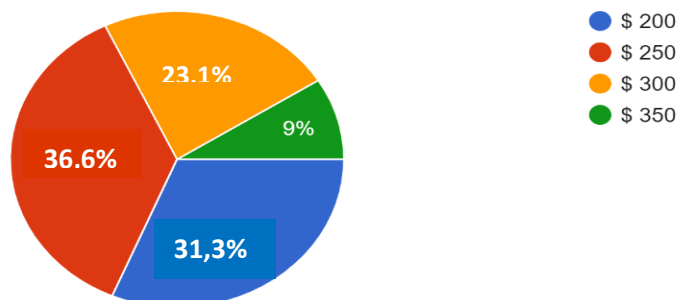
Esta interrogante tuvo como resultado que cada uno de los encuestados al momento de adquirir muebles metálicos consideran como principales características que los mismos sean económicos, durables, resistentes, cómodos, que posean un buen diseño y por último que les genere confort.

Las características mencionadas anteriormente, serán de gran utilidad, al momento de ofrecer a los clientes y futuros clientes, productos que cumplan con cada una de sus exigencias.

Gráfico 23: Capacidad económica para la adquisición de muebles

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un juego de sala metálico?

134 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Como se observa en el gráfico, el 36,6% de los encuestados, están dispuestos cancelar \$250 por un juego de sala metálicos, seguido de un 31,3% que preferiría cancelar \$200, un 23,1% estaría dispuesto a cancelar \$300.

Este gráfico refleja que los posibles clientes estarían en la disposición de pagar un precio mediamente considerable por un juego de sala, por otra parte, el gráfico será de gran utilidad, al momento de establecer estrategias de precio hacia los clientes y posibles clientes.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 22: Capacidad económica para la adquisición de muebles.

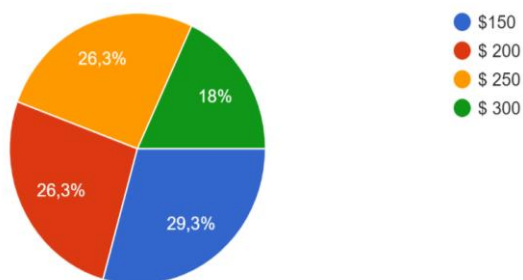
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
\$ 200,00	42	31,30%
\$ 250,00	49	36,60%
\$ 300,00	31	23,10%
\$ 350,00	12	9,00%
Total	134	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 24: Precio a pagar por comedor metálico

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un juego de comedor de 4 personas metálico?

133 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Según la encuesta realizada el valor que el mercado estaría dispuesto a pagar por un juego de comedor metálico para 4 personas es de \$150, lo cual es comprensible debido al pensamiento del consumidor con respecto a la adquisición de bienes al menor precio posible, aunque no muy factible para la empresa ya que son precios muy bajos en comparación con los costos de producción y de venta al público.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 23: Precio a pagar por comedor metálico.

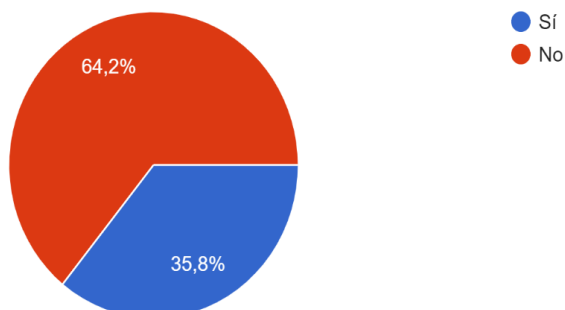
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
\$ 150	39	29%
\$ 200	35	26,3%
\$ 250	35	26,3%
\$ 300	24	18%
Total	133	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 25: Conocimiento sobre la marca

10. ¿Ha escuchado sobre la marca Muebles Metálicos Matute?

134 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

La respuesta acerca de si ha escuchado sobre la marca indica que 64,2% de encuestados no ha escuchado sobre la marca Muebles Metálicos Matute, lo cual indica que la empresa necesita ser conocida en el mercado de muebles, por ello es imprescindible posicionar a la marca para causar una gran influencia dentro del sector.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24: Conocimiento sobre la marca.

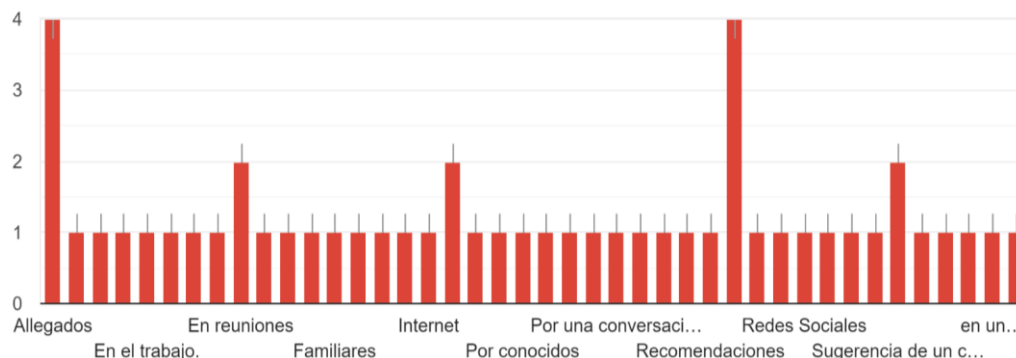
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	86,00	35,8%
No	48,00	64,2%
Total	134,00	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 26: Medio por el que las personas tienen conocimiento de Muebles metálicos Matute

11. ¿Dónde escuchó sobre la marca?

51 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima 2020.

El medio por el cual más se ha escuchado a la marca Muebles Metálicos Matute, es a través de allegados y recomendaciones realizadas por sus clientes, lo que indica una ineficiencia en métodos de marketing para el reconocimiento de la empresa dentro de la industria.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 25: Medio por el que las personas tienen conocimiento de Muebles metálicos Matute.

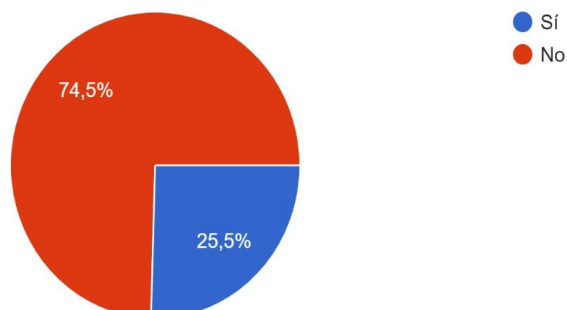
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Allegados	4	17,4%
En ningún lado	1	4,3%
Fabricante	1	4,3%
Medios Comunicación	1	4,3%
Amigos	1	4,3%
En el trabajo	1	4,3%
Reuniones	2	8,7%
Familiares	1	4,3%
Internet	1	4,3%
Conocidos	1	4,3%
Conversación	1	4,3%
Recomendaciones	4	17,4%
Redes Sociales	2	8,7%
Sugerencias	2	8,7%
Total	23	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima 2020.

Gráfico 27: Compras en Muebles Metálicos Matute

12. ¿Ha realizado alguna vez su compra en Muebles Metálicos Matute?

110 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Según los resultados de la encuesta el 74,5% de los encuestados no han realizado compras en Muebles Metálicos Matute, lo cual concuerda con el análisis anterior, al ser una empresa no conocida ni promocionada, que a su vez demuestra la necesidad del proyecto que se realiza para encontrar los puntos claves e idóneos para el reconocimiento de la marca y a su vez el incremento en el número de ventas en el mercado.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 26: Compras en Muebles Metálicos Matute.

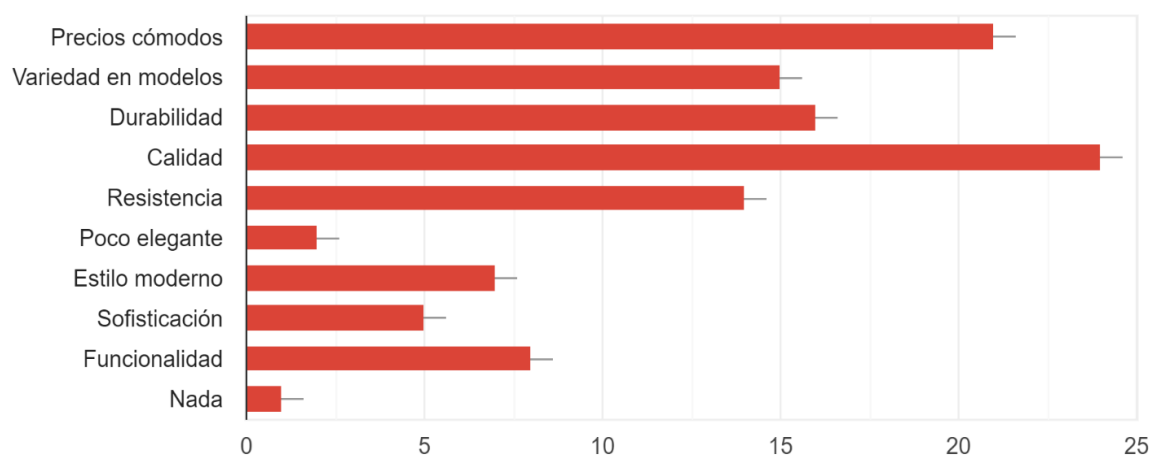
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	26%
No	82	75%
Total	110	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 28: Significancia para el consumidor de Muebles Metálicos Matute

13. ¿Muebles Metálicos Matute significa para usted?

38 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

De los encuestados que conocen acerca de la marca su respuesta al significado de la misma es que la empresa representa calidad, un punto clave que debe ser aprovechado por la empresa, además de convertirse en el eje central de la producción en la empresa y como estrategia de marketing al promocionar sus productos.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

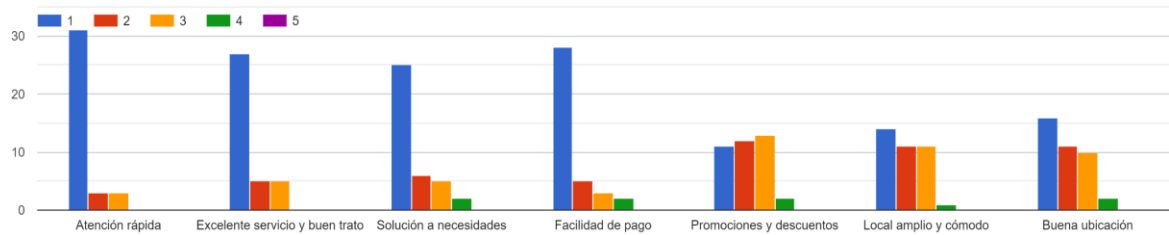
Tabla 27: Significancia para el consumidor de Muebles Metálicos Matute.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precios cómodos	21	19%
Variedad en modelos	15	13%
Durabilidad	16	14%
Calidad	24	21%
Resistencia	14	12%
Poco elegante	2	2%
Estilo moderno	7	6%
Sofisticación	5	4%
Funcionalidad	8	7%
Nada	1	1%
Total	113	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 29: Aspectos más importantes al asistir a la empresa

14. En una escala del 1 al 5, seleccione que aspectos son importantes para usted al momento de asistir a Muebles Metálicos Matute, considerando "1" como el aspecto más importante y "5" como el aspecto menos importante.

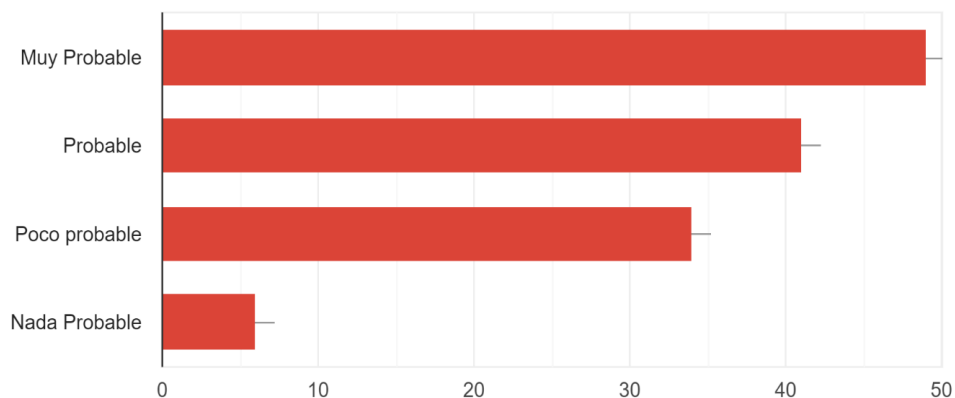


Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

La encuesta mostró como resultado que el consumidor presenta mayor importancia en tres aspectos en particular, atención rápida, facilidad de pago y un excelente servicio al momento de asistir a Muebles Metálicos Matute, datos que son de suma importancia ya que demuestran las fortalezas de la empresa y que deben ser aprovechadas para combatir sus debilidades.

Gráfico 30: Probabilidad de adquisición de productos de la empresa

15. ¿Qué probabilidad existiría de que usted adquiera productos en Muebles Metálicos Matute?, considerando que la misma le ofrezca productos y ... garantías, promociones y servicio personalizado.
129 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gracias a las respuestas obtenidas se puede notar claramente que es muy probable que el consumidor adquiera productos en Muebles Metálicos Matute, por lo que es fundamental atraer mercado y esto, a su vez, se lo va a conseguir mediante la promoción de la marca que permita un posicionamiento ventajoso para la empresa y su competitividad en el sector.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 28: Probabilidad de adquisición de productos de la empresa.

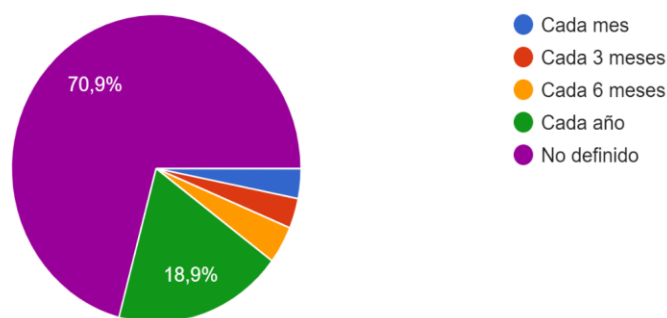
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Probable	49	38%
Probable	41	32%
Poco Probable	34	26%
Nada Probable	6	4%
Total	130	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima,2020.

Gráfico 31: Frecuencia de compra en Muebles Metálicos Matute

16. En el caso que su respuesta anterior haya sido afirmativa, indique: ¿Con qué frecuencia compraría en Muebles Metálicos Matute?

127 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Con respecto a la frecuencia con la cual el consumidor compraría productos en Muebles Metálicos Matute, de las personas encuestadas el 70,9%, no tienen un rango de frecuencia definida para su compra, lo que indica que la empresa no se puede enfocar en

un solo conjunto de consumidores, por lo contrario, deben atraer y fidelizar a nuevos consumidores dentro del mercado.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 29: Frecuencia de compra en Muebles Metálicos Matute.

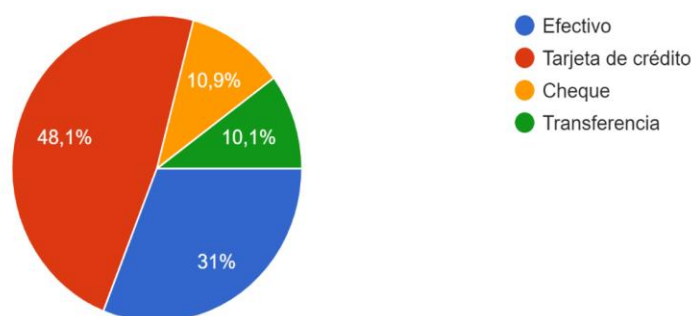
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cada mes	4	3,5%
Cada 3 meses	4	3,25%
Cada 6 meses	5	3,25%
Cada año	24	18,9%
No definido	90	70,9%
Total	127	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 32: Preferencia en pago de compra

17. ¿Cómo prefiere cancelar su compra?

129 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

De acuerdo al resultado de la encuesta realizada el 48,1% de los encuestados dijeron que su preferencia a la hora de cancelar su compra es mediante tarjeta de crédito, en donde la empresa cuenta como gran ventaja al contar como fortaleza una excelente facilidad de pago al momento de que sus clientes realizan sus compras, ventaja que la empresa debe aprovechar en gran medida frente a su competencia.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 30: Preferencia en pago de compra.

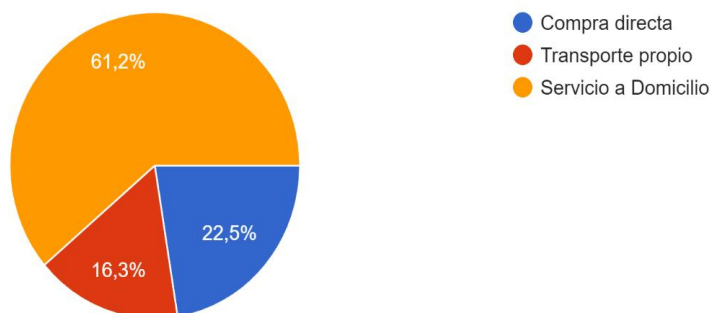
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	40	31%
Tarjeta de Crédito	62	48,1%
Cheque	14	10,9%
Transferencia	13	10,1%
Total	129	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 33: Preferencia en envío de compra

18. ¿En la actualidad, como le gustaría recibir su compra?

129 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gracias a la encuesta realizada, se dio como resultado con un 61,2%, que al consumidor le gustaría recibir su compra mediante un servicio a domicilio, lo que indica que la empresa debe contar con repartidores y vehículos adecuados para que sus productos sean entregados en los domicilios de clientes, esto también debido a la crisis sanitaria actual en donde el pensamiento del consumidor cambió y es más susceptible a recibir diversos productos en las puertas de sus domicilios.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 31: Preferencia de envío de compra.

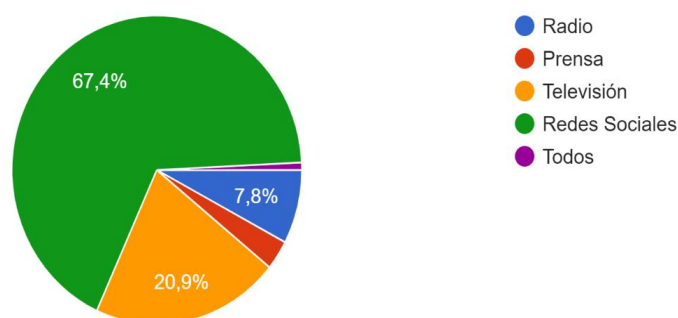
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Compra directa	29	22,5%
Transporte propio	21	16,3%
Servicio a domicilio	79	61,2%
Total	129	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 34: Preferencia de medios de comunicación

19. ¿Cuál es el medio de comunicación de su preferencia?

129 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Por medio de la encuesta realizada se obtuvo como resultado que la preferencia en cuanto al medio de comunicación por parte del consumidor con un 67,4%, son las redes sociales, en donde la empresa debe poner sus intenciones en la inversión de nuevas y mejoradas tecnologías que faciliten la relación empresa – cliente.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

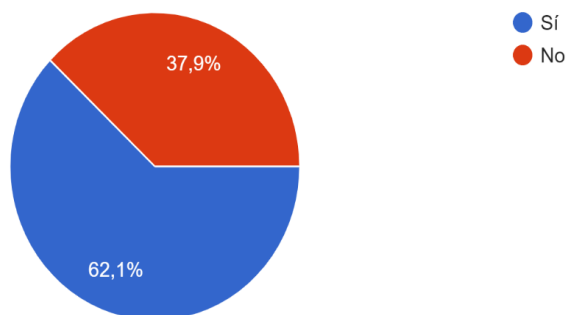
Tabla 32: Preferencia de medios de comunicación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Radio	10	7,8%
Prensa	4	3,1%
Televisión	27	20,9%
Redes sociales	87	67,4%
Todos	1	0,8%
Total	129	100,0%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Gráfico 35: Factibilidad de compra en la empresa con crisis sanitaria actual

20. Al tener presente el precio de los productos y conjuntos de Muebles Metálicos Matute. ¿Cree usted que en la crisis económica actual su adquisi...s tanto básicas como de confort para las familias?
132 respuestas



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Mediante la encuesta realizada se pudo evidenciar que, a pesar del panorama actual debido a la crisis sanitaria, de las personas encuestadas el 62,1%, cree que la adquisición de productos y conjuntos de Muebles Metálicos Matute pueden solventar necesidades tanto básicas como de confort para las familias de cuenca, en donde la empresa debe hacer hincapié en métodos y planes para promocionar a la marca con el fin de tener un gran impacto dentro del mercado.

Los datos estadísticos relevantes del gráfico anterior, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 33: Factibilidad de compra en la empresa con crisis sanitaria actual.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	62,1%
No	50	37,9%
Total	132	100%

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

3.3.5 Conclusión Investigación Cuantitativa

Dentro de los hogares, las mujeres desempeñan un papel decisorio al momento de adquirir muebles, además de que este segmento está conformado por grupos entre 32 y 38 años de edad, siendo quienes poseen estabilidad tanto laboral como económica y que empiezan a formar su propio hogar, cuyos ingresos económicos se encuentran entre \$1001 y \$1500, tomando en consideración que hacia ese segmento estarán dirigidas las estrategias propuestas en el capítulo 4.

En lo que respecta a preferencia de muebles para hogar, obtuvo mayor porcentaje los muebles de madera, para lo cual, como se mencionó anteriormente se aplicarán estrategias que permitan a las personas conocer cada una de las cualidades que poseen los muebles metálicos.

Por otra parte, se obtuvo un alto porcentaje en lo referente a adquisición de muebles metálicos tanto como para hogar como para oficina, siendo una ventaja dentro del estudio, lo cual revela que el consumidor cuencano en determinado momento optará por comprar muebles metálicos, para solventar algún tipo de necesidad.

En cuanto al lugar de compra de muebles metálicos tanto para hogar como para oficina, la empresa que lidera es Ecuamueble, encontrándose así Muebles metálicos Matute en tercer lugar, siendo un factor determinante para proponer estrategias que permitan a la mueblería ser la primera opción dentro de la mente de los clientes.

Con respecto al posicionamiento de Muebles Metálicos Matute dentro del sector, la misma no cuenta con la posición idónea, debido a que la marca no es muy conocida a diferencia de su competencia, a pesar de tener grandes atributos que son validados por sus clientes mantienen un perfil muy bajo ante nuevos clientes.

Al centrarse en el consumidor acerca de sus gustos y preferencias, dieron como resultado que están dispuesto a comprar mercancía a pesar de la crisis sanitaria actual, y la manera más adecuada de hacerlo sería a través de pagos mediante tarjeta de crédito, paypal, además de que desean que los productos sean entregados a domicilio para mayor comodidad.

Gracias a la investigación cuantitativa se obtuvo como resultados más relevantes que la empresa cuenta con una cantidad muy grande de nuevo mercado dentro del sector, el cual debe ser aprovechado por la empresa al tener muchas fortalezas que sirven como una imprescindible ventaja competitiva al enfrentarse con sus principales rivales, como es lógico, también cuenta con grandes debilidades, al no poseer estrategias de marketing para promocionar a la marca, así como para captar y fidelizar a los posibles consumidores.

3.4 Conclusiones del capítulo

Luego de haber realizado la investigación de mercados se pudo concluir que:

El perfil del consumidor cuencano referente a muebles es muy complicado y complejo, dado que la parte irracional marca diferencias en cuanto a lo que está o no en tendencia, así también poseen una conducta muy variable en cuanto a gustos y preferencias, para lo cual el mercado debe estar preparado y satisfacer cada una de esas exigencias, por otra parte, los consumidores al momento de adquirir productos buscan que éstos sean económicos, que brinden durabilidad, resistencia y que posean excelentes diseños.

En cuanto a las preferencias del consumidor, los compradores se inclinan por métodos factibles de pago que las empresas posean, además de la calidad del servicio que se les brinda; debido a la crisis actual, el consumidor ha cambiado su preferencia al momento de recibir sus productos, ya que el mercado está más satisfecho con un servicio a domicilio, con diseños que van de acuerdo a los más exigentes gustos, generando mayor comodidad, satisfacción y confort al momento de adquirir un producto. Estos factores son claves para generar fidelidad hacia la marca.

Gracias a la investigación de mercados realizada, se pudo constatar que Muebles Metálicos Matute cuenta con varios factores de éxito que se traducen como una gran ventaja enfrente a sus competidores, entre los cuales se destaca la buena calidad y resistencia en sus productos, así como el buen servicio que la empresa brinda a sus clientes lo cual resalta entre sus compradores y las recomendaciones e impresiones de los mismos.

En cuanto al mercado de muebles, existe un amplio número de empresas compitiendo en este sector, ya sea de manera formal o informal, a más de ello, la gran rivalidad entre nuevos emprendedores, que buscan desarrollar productos con nuevas y mejores características, buscando abarcar cada vez mayores segmentos de clientes. Por lo cual es indispensable la innovación tanto de productos como maquinaria para seguir la tendencia que marque el mercado en cuanto a los productos deseados.

Las empresas en el mercado de muebles cuentan con una infinidad de circunstancias adversas, la cuales han dificultado la captación de consumidores, esto debido a que las marcas se enfocan en entender los gustos y preferencias del consumidor, lo cual en el mercado cuencano es muy complejo, ya que las acciones de los consumidores presentan patrones irracionales, por lo tanto, no se puede definir con exactitud sus preferencias a la hora de adquirir un producto, además de que el mercado está direccionado a la adquisición de productos de calidad, resistencia y durabilidad a precios bajos, lo cual es un atenuante para las marcas y su sistema económico.

CAPÍTULO IV:

PROPUESTA DEL PLAN E INDICADORES DE POSICIONAMIENTO

Introducción

En el presente capítulo se determinarán los factores claves de éxito de acuerdo al marketing mix para el sector de muebles metálicos, los cuales serán identificados gracias a la información obtenida en el capítulo 3, posterior a ello cada uno de los factores serán ponderados según el criterio del Gerente de la empresa, mismo que determinará los factores más relevantes para Muebles Metálicos Matute, luego se procederá a proponer estrategias tanto de posicionamiento como de marketing mix, las cuales a su vez serán de gran ayuda para plantear el Plan operativo de Posicionamiento, el mismo que contendrá las acciones para llevar a cabo cada estrategia de marketing mix, su responsable y su respectivo indicador para mediar la efectividad de cada estrategia planteada, todas estas herramientas serán de gran utilidad para que Muebles Metálicos Matute pueda posicionarse dentro del sector.

4.1 Determinación de Factores de éxito

Después de haber realizado dos grupos focales, cuatro entrevistas a profundidad con expertos y una encuesta dirigida a una muestra de 156 hogares, se obtuvieron resultados que permitieron determinar los factores claves de éxito para que Muebles Metálicos Matute pueda llegar a posicionarse dentro del sector mencionado.

Tabla 34: Factores claves de éxito.

Producto	
Productos de calidad:	El mercado está orientado a la compra de productos que posean buena calidad, por lo cual Muebles Metálicos Matute debe implementar en su producción puesto que logrará una mayor satisfacción de los clientes y por ende existirá en el mediano o largo plazo, una re compra por parte de ese cliente satisfecho.
Productos resistentes:	Las empresas que cuenten como principal materia prima el metal, poseen una gran ventaja frente a su competencia ya que sus productos son muy resistentes y a su vez durables con el paso del tiempo.
Maquinaria moderna:	La innovación en cuanto a las nuevas tecnologías para poder acoplarse a las nuevas exigencias de los consumidores, permitiéndole así fabricar modelos innovadores y reducir gastos en mano de obra.
Relación con proveedores:	Un aspecto fundamental dentro del mercado de muebles metálicos, es la relación con proveedores, pues al establecer relaciones sólidas con los mismos, se asegura que la materia prima sea de calidad y a buen precio, evitando así inconvenientes en tiempos de entrega, material, etc.
Precio	
Precios accesibles:	Las empresas deben contar con precios que están al alcance de todos los hogares, dado que ese factor se convierte en un detonante al momento de adquirir muebles, pues dentro de los requerimientos de la clase media-alta, media y media- baja siempre va a primar precios accesibles.

Facilidad de pago:	Una gran ventaja que las empresas deben implementar, es contar con diversos medios para que los clientes realicen sus pagos, por ejemplo, mediante tarjetas de crédito, PayPal, transferencias bancarias y cheques.
Plaza	
Transcendencia en el mercado:	La trayectoria en el mercado ha permitido a las empresas crear una marca con prestigio, así como también adquirir experiencia en la elaboración de muebles y sobre todo un mayor conocimiento del mercado.
Servicio al cliente:	Las empresas que cuenten con un eficaz y eficiente servicio de atención al cliente, generarán un gran impacto en el consumidor a la hora de realizar sus compras produciendo una o varias ventajas competitivas frente a la competencia.
Servicio a domicilio:	Las empresas deben poseer vehículos adecuados y contar con un número factible de repartidores que pueden solventar los pedidos de los clientes de manera rápida y eficiente a cualquier zona de la ciudad.
Locales amplios:	Un gran atractivo para los clientes, son locales amplios y personalizados en donde, además de la calidad del servicio, sientan un confort al momento de realizar su compra, en donde la percepción de la empresa se genera al momento en el que el comprador visita el local en donde presentan su exhibición de productos.
Promoción	
Promociones:	A través de las promociones, las marcas podrán captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes, pero sobre todo permitirá incrementar la percepción que las personas poseen hacia la imagen de las empresas.

Descuentos:	Las empresas al otorgar descuentos hacia clientes, permitirán que sus ventas se incrementen en un porcentaje considerable, además de ello los clientes sabrán que están recibiendo una compensación por su lealtad con la marca.
Publicidad BTL:	Las empresas son más conocidas a través de redes sociales ya que son el medio por el cual el mercado puede interactuar con las marcas de la mejor manera, y así conocer y compartir opiniones con la comunidad.
Comercio digital:	Para la atracción de nuevas generaciones que están en constante uso de nuevas tecnologías, es imprescindible el comercio digital en una empresa, ya que a través de una página web o redes sociales se puede entablar una negociación de acuerdo a un producto que el cliente esté dispuesto a comprar, desde la comodidad de su hogar, sin la necesidad de asistir a un local físico.

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

4.1.1 Ponderación de factores

La ponderación permite ordenar y clasificar todas las características y factores que resulten de la multiplicación de la ponderación inicial que se da a cada factor según su importancia, además se elaboran matrices y se analizan de manera que no se pierda información, también se aborda un análisis cualitativo para definir correctamente los resultados que permitan identificar factores críticos de éxito. (M. Ortega, J. Frank & E. Nieto, 2015).

Métodos de ponderación de factores

- **Método Cualitativo por puntos**

“El método cualitativo por puntos consiste en definir los principales factores determinantes de una localización para asignarles valores ponderados de peso relativo de acuerdo con la importancia que se les atribuye” (Sapag N, Sapag R & Sapag J, 2014).

- **Método de Brown y Gibson**

“El método de Brown y Gibson combinan factores posibles de cuantificar con factores subjetivos a los que les asignan valores ponderados de peso relativo” (Sapag N, Sapag R & Sapag J, 2014).

Para este estudio se empleará el Método cualitativo por puntos, utilizando factores más representativos, mismo que se eligieron en conjunto con el Gerente Propietario de Muebles Metálicos Matute, quién consideró los factores señalados a continuación como los más importantes para su empresa.

Tabla 35: Ponderación de factores claves de éxito.

PRODUCTO			
Factores Claves Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Productos de Calidad	0,19	8	1,52
Relación con Proveedores	0,14	9	1,26
PRECIO			
Factores Claves Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Facilidad de Pago	0,09	7	0,63
PLAZA			
Factores Claves Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Transcendencia en el Mercado	0,18	9	1,62
Servicio al Cliente	0,11	7	0,77
PROMOCIÓN			
Factores Claves Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Publicidad BTL	0,16	8	1,28
Comercio Digital	0,13	6	0,78
TOTAL	1,00	54,00	7,86

Peso		
Se determina el peso de acuerdo al grado de importancia del factor		
Calificación		
1 a 3,5	3,6 a 6,5	6,6 a 10
Ponderación		
Se multiplica el peso por la calificación para obtener el valor de ponderación		

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

4.2 Estrategias de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se define como la imagen que pretende otorgar a la empresa o marca, con la finalidad de que el público objetivo entienda y analice la diferencia competitiva de la organización sobre el de la competencia. (G. Olamendi, 2009)

Ventajas Competitivas de Muebles Metálicos Matute

- ❖ **Transcendencia en el mercado:** Muebles Metálicos Matute es una empresa que se encuentra en el mercado alrededor de 38 años, tiempo en el cual ha adquirido experiencia y un amplio conocimiento en lo referente a muebles metálicos, lo cual ha permitido a la empresa ser reconocida dentro del sector, así como también satisfacer nuevas y diferentes exigencias que se presentan en el mercado.
- ❖ **Liderazgo en costos:** Muebles Metálicos Matute dentro de sus procesos de producción optimiza sus costos, lo que genera que se ofrezca productos a precios accesibles en relación a la competencia o a productos sustitutos a cada uno de sus clientes, sin dejar a un lado la calidad y durabilidad de los mismos.
- ❖ **Calidad en productos:** La empresa oferta productos que son elaborados a base de materiales de gran calidad, lo que da como resultado que cada uno de sus clientes se encuentren satisfechos por los productos que adquieren, pues estos ofrecen durabilidad y resistencia, lo que origina la fidelidad de los clientes hacia la marca, generando así una alta frecuencia de compra por parte de los mismos.
- ❖ **Facilidad de pago:** La empresa a diferencia de su competencia brinda varias facilidades para los clientes en cuanto al pago, mediante tarjetas de crédito, PayPal, cheque y transferencia bancaria, lo que ha generado un gran valor para el consumidor que cuenta con diversos métodos de pago que facilitan su compra.

- ❖ **Servicio al cliente:** Gracias a la eficaz atención que la empresa brinda a sus clientes, ha llevado a que Muebles Metálicos Matute sea reconocida por su calidad en su servicio, al ser éste personalizado, buscando satisfacer todas y cada una de las necesidades presentadas por el consumidor.
- ❖ **Relación con proveedores:** La empresa cuenta con una excelente relación con sus proveedores, lo que produce un gran beneficio en cuanto a la calidad en su materia prima y a su precio, lo que conlleva a ofrecer productos con excelentes aspectos a precios accesibles.

Propuesta de valor

Para “Muebles Metálicos Matute”, su propuesta de valor se basa en diferenciarse de la competencia, gracias a los datos obtenidos, se ha determinado que la empresa busca brindar calidad, resistencia, diseño, modelos, en cuanto a sus productos, además de un servicio personalizado e innovación en cada área de la empresa, lo cual se basará en mejorar la ambientación del local, para que sea más atractivo hacia los clientes, todo esto a un precio competitivo, que ofrezca más beneficios al consumidor.

Estrategias de Posicionamiento:

- **Estrategia de posicionamiento lo mismo por más:** La empresa se basa en entregar productos que ofrezcan más beneficios al consumidor en cuanto a diseño, calidad, resistencia, modelos, colores, innovación, a un precio comparable al de la competencia en el mercado.
- **Estrategia de posicionamiento basada en el atributo del producto:** Las características y diseños, sumados con la puntualidad en tiempos de entrega de Muebles Metálicos Matute, es lo que produce confianza a cada uno de sus clientes al momento de decidirse por comprar algunos de los productos que la empresa ofrece.

- **Estrategia de posicionamiento basada en los beneficios del producto:** Los clientes al adquirir los productos que ofrece Muebles Metálicos Matute obtienen la garantía de que estos les proporcionará resistencia, comodidad, confort y durabilidad, lo cual se verá reflejado en una larga vida útil de los productos.
- **Estrategia de posicionamiento basada en precio/calidad:** Cada uno de los productos que oferta Muebles Metálicos Matute cuentan con un precio accesible, lo cual no quiere decir que sus productos sean de baja calidad, al contrario, cada producto es elaborado a base de materiales, lo que asegura que los clientes van a adquirir un producto de calidad a un precio cómodo.

4.3 Estrategias del Marketing Mix

Según Kotler para el año 2000, el marketing mix se entiende como el conjunto de herramientas de marketing que las empresas utilizan para alcanzar sus metas y objetivos comerciales en relación con un público objetivo. (L. Gallardo, 2013)

Mediante el estudio realizado se pudo determinar, estrategias frente a cada uno de los elementos que componen el mix del marketing, siendo éstas las siguientes:

Estrategias de Producto

1) Diseñar una nueva imagen para la presentación de Muebles Metálicos Matute.

Justificación: Se plantea esta estrategia debido a que facilitará su venta, resaltando las características y beneficios de los productos, transmitiendo a los clientes las ventajas y atributos de los productos, además la imagen diaria presentada por la empresa, carece de las características propuestas, por esto, se aplicará estas medidas con el fin de atraer a nuevos clientes y llegar a posicionarse dentro del mercado de muebles metálicos.

2) Lanzar una nueva línea de productos más acordes a muebles para el hogar.

Justificación: Al implementar esta estrategia se pretende introducir una gama de productos innovadores y de confort, con las características necesarias para la adquisición de muebles metálicos con la finalidad de usarlos en el hogar.

3) Incluir nuevos servicios al cliente.

Justificación: Con esta estrategia se pretende brindar una calidad aún mayor del servicio que se brinda, ofreciendo un servicio a domicilio que abarque cualquier zona del área urbana de la ciudad y admitir todo tipo de pago, desde efectivo hasta tarjeta de crédito, PayPal, transferencia o cheque.

Estrategias de Precio

1) Ofrecer productos de calidad y diseño a un precio por encima del punto de equilibrio.

Justificación: Esta estrategia va a permitir que los compradores adopten una nueva imagen acerca de la empresa, que consisten en ofrecer productos de calidad a precios bajos, esto será para el corto plazo, con la finalidad de atraer nuevos clientes y demostrando los beneficios de la compra de los productos.

2) Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo.

Justificación: En base a esta estrategia se puede lograr una rápida penetración en el mercado de muebles tanto para el hogar como para instituciones públicas o privadas, de esta forma alcanzando una rápida acogida y a su vez poder introducirse en el pensamiento del consumidor y en su elección al momento de comprar muebles.

3) Reducir los precios por debajo de los de la competencia.

Justificación: Aplicando esta estrategia se puede bloquear a la competencia y ganar mercado, lo cual podrá posicionar en primera instancia a Muebles Metálicos Matute en lo alto frente a sus rivales, la empresa puede realizar esta estrategia debido a que su curva de experiencia en el mercado le permite optimizar costos debido al poder de negociación que mantiene con sus proveedores, además del gran conocimiento sobre su proceso productivo.

Estrategias de Plaza

1) Merchandising dentro del punto de Venta

Justificación: Dicha estrategia permitirá a Muebles Metálicos Matute mejorar su ambientación dentro de su local comercial, es decir que esta sea más llamativa y atractiva para los clientes, para que cada uno de sus productos estén ubicados y distribuidos de una manera más adecuada, de tal forma que se resalte de mejor manera cada uno de los atributos de los productos.

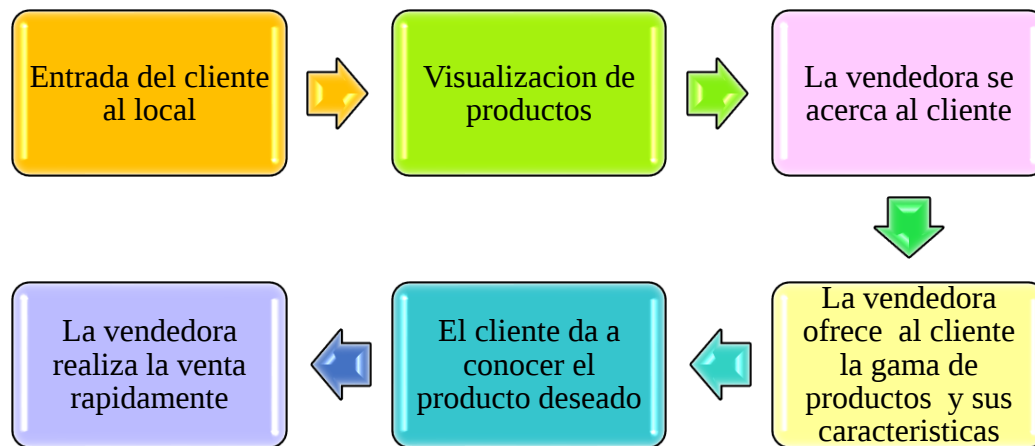
2) Ampliar la expansión de cobertura de los productos.

Justificación: Esta estrategia propone que Muebles Metálicos Matute, coloque cada uno de sus productos dentro de centros comerciales de mayor concurrencia, lo que logrará ampliar la cobertura de los productos dentro del mercado.

3) Hacer énfasis en la atención al cliente

Justificación: A través de esta estrategia se comprometerá a cada uno de los colaboradores de Muebles Metálicos Matute a brindar un excelente trato hacia cada uno de los clientes, además de solventar cada una de sus inquietudes y recomendar muebles de acorde con sus gustos y preferencias, de esta manera el cliente captará un servicio de calidad desde que llega al local hasta que sale del mismo.

Gráfico 36: Atención al cliente dentro de Muebles Metálicos Matute



Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

Estrategias de Promoción

1) Participación en Exposiciones.

Justificación: La estrategia consiste en que Muebles Metálicos Matute participe activamente en ferias, lo que permitirá que se obtenga contacto directo con los clientes y que la marca sea mayormente reconocida.

2) Publicidad en redes sociales.

Justificación: Muebles Metálicos Matute cuenta en la actualidad con una Fan Page en Facebook, la cual no es actualizada constantemente, por lo que esta estrategia se plasma en mantener mayor movimiento dentro de la página, de tal forma que se genere mayor interacción con los clientes, además de ello se implementará el uso de la red social Instagram, que servirá también para poder llegar a otros segmentos.

3) Recomendaciones de clientes.

Justificación: La estrategia plantea que dentro de las páginas oficiales de Muebles Metálicos Matute existan testimonios de clientes, los mismos que consistirán en experiencias de clientes que han visitado y adquirido productos de la empresa, con el objetivo de que posibles clientes se motiven a realizar una compra dentro de Muebles Metálicos Matute.

4) Mejorar la imagen corporativa de la empresa.

Justificación: Un aspecto importante dentro de toda organización es la perspectiva que poseen los clientes hacia la empresa, es por ello que dentro de esta estrategia se plantea medios de identidad es decir que cada colaborador de la empresa posea uniforme con el logotipo de la empresa, así como también proponer un eslogan que sea llamativo para el público.

4.4 Plan Operativo de Posicionamiento

Tabla 36: Plan Operativo de Posicionamiento.

ESTRATEGIA DEL MIX	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	ACCIONES EXTRATEGICAS	RESPONSABLE	INDICADOR
PRODUCTO				
Diseñar una nueva imagen.	Productos resistentes.	Contratar un diseñador para crear una imagen que destaque los atributos de los productos.	Departamento de Marketing	$\frac{\text{Número de aceptación de clientes}}{\text{Total de clientes}}$
Lanzar una nueva línea de productos.	Productos de Calidad.	Mediante una investigación de mercados, identificar nuevos gustos y preferencias del mercado para lanzar una línea renovada de	Departamento de Marketing	$\frac{\% \text{ de aceptación anterior de los clientes}}{\% \text{ de aceptación actual de los clientes}}$

		productos.		
Incluir nuevos servicios al cliente.	Servicio al Cliente.	Realizar una encuesta de acuerdo al servicio brindado por parte de la empresa y nuevos servicios deseados por los consumidores.	Gerente General	$\frac{\text{Número de encuestas positivas realizadas}}{\text{Total de encuestas}}$
PRECIO				
Ofrecer productos de calidad y diseño a un precio competitivo.	Productos de Calidad.	Incorporar a proveedores encargados de producción que permitan ofrecer productos de excelente calidad y diseño innovador a un precio competitivo.	- Gerente General. - Jefe de Producción	$\frac{\text{Número de proveedores aprobados}}{\text{Total de proveedores entrevistados}}$
Lanzar al mercado un nuevo producto con	Relación con proveedores.	Negociar con los proveedores precios bajos en cuanto a materia prima y así	- Gerente General - Departamento de Marketing.	$\frac{\text{Costos de MP del mes anterior}}{\text{Costos de MP del mes actual}}$

un precio bajo.		minimizar el costo de producción de un nuevo producto.		
Reducir los precios por debajo de los de la competencia.	Precios accesibles.	Minimizar los costos de la empresa, de tal manera que sea factible una reducción de los precios con respecto al de la competencia.	Gerente General	$\frac{\% \text{ de costos del mes anterior}}{\% \text{ de costos del mes actual}}$
PLAZA				
Merchandising dentro del punto de Venta.	Locales amplios.	Realizar una investigación que permita determinar los puntos de vista de los clientes referente al aspecto visual de Muebles Metálicos Matute.	- Departamento de Marketing. - Gerente General.	$\frac{\% \text{ de percepción positiva anterior de los clientes}}{\% \text{ de percepción positiva actual de los clientes.}}$

• Ampliar la expansión de cobertura de los productos.	• Transcendencia en el mercado. • Servicio al cliente.	Investigar qué centro comercial es el más recurrente, posterior a ello presupuestar el costo de rentar un espacio dentro de dicho centro comercial, para que finalmente se ubique el nuevo punto de venta de Muebles Metálicos Matute.	• Departamento de Marketing. • Gerente General.	$\frac{\text{Ventas mensales proviniendo del nuevo punto de venta}}{\text{Total de ventas Mensuales}}$
• Hacer énfasis en la atención al cliente.	• Transcendencia en el mercado.	Al momento de que un cliente o posible cliente se acerque a Muebles Metálicos Matute, se brindará información que resuelva cada una de las dudas e inquietudes, así como también recomendar	• Atención al cliente.	$\frac{\text{Número de Clientes Satisfechos en el día}}{\text{Total de clientes atendidos diariamente}}$

		muebles de acuerdo a los gustos de cada uno de los clientes.		
PROMOCIÓN				
• Participación en Exposiciones.	• Promociones.	A través del gremio al cual pertenece Muebles Metálicos Matute, se informa sobre las fechas de exposición y lugares, posterior a ello preparar la organización para las distintas ferias a participar.	• Departamento de Marketing. • Gerente General.	$\frac{\text{Número de Clientes nuevos después de la exposición}}{\text{Total de clientes}}$
• Publicidad en redes sociales.	• Publicidad BTL. • Comercio Digital.	Se actualizará la página de Facebook y se creará una cuenta de Instagram, dentro de las cuales se	• Departamento de Marketing	

		colocarán imágenes sobre los productos y de esta forma las personas conocerán más a Muebles Metálicos Matute.		$\frac{\text{Número de Clientes mensuales proveniente de redes sociales}}{\text{Total de ventas mensuales}}$
• Recomendaciones de clientes.	• Publicidad BTL.	A cada uno de los clientes que hayan realizado compras en Muebles Metálicos Matute, se les grabará contando su experiencia respecto a la atención que brinda la empresa y las características que poseen cada uno de sus productos.	• Departamento de Marketing	$\frac{\text{Número de nuevos clientes provenientes de recomendaciones}}{\text{Total de clientes}}$
• Mejorar la imagen corporativa de	• Publicidad BTL. • Comercio Digital.	Contratar a una empresa para que se encargue de elaborar	• Departamento de Marketing. • Gerente	

la empresa.		el uniforme que portarán cada uno de los colaboradores de Muebles Metálicos Matute, así como también conjuntamente con el Departamento de Marketing, se planteará un eslogan que sea atractivo para las personas.	General.	$\frac{\% \text{ de percepción positiva anterior de los clientes}}{\% \text{ de percepción actual de los clientes.}}$
-------------	--	---	----------	---

Elaborado por: Culcay & Sisalima, 2020.

4.5 Indicadores de Posicionamiento

4.5.1 Definición de Indicador

“Indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y la evaluación periódica de las variables claves de una organización” (Amat & Campa, 2014, §33).

Un indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio que se generan en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas (Beltrán, 2003).

Indicador relacionado con la estrategia de producto: Diseño de una nueva imagen:

$$\frac{\text{Número de aceptación de clientes}}{\text{Total de clientes}}$$

Justificación: Mediante este indicador se puede constatar el nivel de aceptación de los clientes con respecto a la nueva imagen que presente la empresa, en donde la empresa podrá decidir si es factible o no, realizar un cambio en su imagen.

Indicador relacionado con la estrategia de producto: Lanzar una nueva línea de productos.

$$\frac{\% \text{ de aceptación anterior de los clientes}}{\% \text{ de aceptación actual de los clientes}}$$

Justificación: Este indicador va a permitir que la empresa establezca el porcentaje de aceptación de los clientes en cuanto a una nueva línea de productos que satisfagan las necesidades de un mercado moderno.

Indicador relacionado con la estrategia de producto: Incluir nuevos servicios al cliente.

$$\frac{\text{Número de encuestas positivas realizadas}}{\text{Total de encuestas}}$$

Justificación: A través de este indicador se va a identificar si de acuerdo a la encuesta realizada, es factible implementar nuevos servicios al cliente, que permitan brindar una mayor calidad en el mismo y a su vez logran fidelizar y atraer a nuevos consumidores.

Indicador relacionado con la estrategia de precio: Ofrecer productos de calidad y diseño a un precio competitivo.

$$\frac{\text{Número de proveedores aprobados}}{\text{Total de proveedores entrevistados}}$$

Justificación: Este indicador va a proporcionar información acerca de la asertividad de la empresa en cuanto al reclutamiento de personal encargado de la producción, ofreciendo las mejores y óptimas condiciones de productos para el mercado.

Indicador relacionado con la estrategia de precio: Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo.

$$\frac{\text{Costos de MP del mes anterior}}{\text{Costos de MP del mes actual}}$$

Justificación: El indicador va a permitir conocer el costo incurrido de materia prima, de tal manera que permita producir un nuevo producto a un precio por encima del punto de equilibrio y por debajo de la competencia.

Indicador relacionado con la estrategia de precio: Reducir los precios por debajo de los de la competencia.

$$\frac{\% \text{ de costos del mes anterior}}{\% \text{ de costos del mes actual}}$$

Justificación: Mediante el indicador, se puede establecer el porcentaje o incidencia de los costos en la producción, lo que permitirá determinar la factibilidad de reducir los precios con respecto a los de la competencia, de esa forma permitir un destacable posicionamiento para la empresa.

Indicador relacionado con la estrategia de plaza: Merchandising dentro del punto de venta.

$$\frac{\% \text{ de percepción positiva anterior de los clientes}}{\% \text{ de percepción positiva actual de los clientes.}}$$

Justificación: A través de este indicador se podrá medir en que porcentaje ha cambiado la percepción positiva anterior de los clientes respecto a la percepción positiva actual de los mismos, es decir cómo veían los clientes a Muebles Metálicos Matute visualmente antes de aplicar la estrategia y como ven sus clientes a la empresa en la actualidad.

Indicador relacionado con la estrategia de plaza: Ampliar la expansión de cobertura de los productos.

$$\frac{\text{Ventas mensales provenientes del nuevo punto de venta}}{\text{Total de ventas Mensuales}}$$

Justificación: Este indicador permitirá a Muebles Metálicos Matute identificar el porcentaje de ventas provenientes del nuevo punto de venta, de tal forma que la empresa identifique en qué nivel han incrementado sus ventas, para que de esta forma determine si es o no rentable continuar con la colocación del nuevo punto de venta en centros comerciales.

Indicador relacionado con la estrategia de plaza: Hacer énfasis en la atención al cliente.

$$\frac{\text{Número de Clientes Satisfechos en el día}}{\text{Total de clientes atendidos diariamente}}$$

Justificación: Mediante este indicador Muebles Metálicos Matute identificará el porcentaje del total de clientes atendidos en el día que se encuentran satisfechos con el servicio recibido, estos datos se obtendrán mediante el uso del dispositivo que mide el grado de satisfacción del cliente.

Indicador relacionado con la estrategia de promoción: Participación en Exposiciones.

$$\frac{\text{Número de Clientes nuevos después de la exposición}}{\text{Total de clientes}}$$

Justificación: A través de este indicador Muebles Metálicos Matute podrá determinar en qué porcentaje incide su participación en ferias expositiva, para captar nuevos clientes y de esta forma identificar que tan exitosa está siendo la participación de la empresa en ferias.

Indicador relacionado con la estrategia de promoción: Publicidad en redes sociales.

$$\frac{\text{Número de Clientes mensuales proveniente de redes sociales}}{\text{Total de ventas mensuales}}$$

Justificación: En cuanto a este indicador será de gran utilidad, pues permitirá a Muebles Metálicos Matute conocer cuánto influye su publicidad al momento de captar nuevos clientes y por ende que porcentaje representa estos nuevos clientes al total de sus ventas.

Indicador relacionado con la estrategia de promoción: Recomendaciones de clientes.

$$\frac{\text{Número de nuevos clientes provenientes de recomendaciones}}{\text{Total de clientes}}$$

Justificación: Por otra parte, este indicador proporcionará información útil para Muebles Metálicos Matute, pues una vez que se obtenga clientes satisfechos, estos contarán a sus allegados su agradable experiencia con los productos que se oferta dentro de la empresa, incentivando a más personas a realizar su compra dentro de Muebles Metálicos Matute, lo que será de gran ayuda al determinar qué porcentaje del total de clientes han visitado la empresa por recomendaciones de terceros.

Indicador relacionado con la estrategia de promoción: Mejorar la imagen corporativa de la empresa.

$$\frac{\% \text{ de percepción positiva anterior de los clientes}}{\% \text{ de percepción actual de los clientes.}}$$

Justificación: En lo que respecta a este indicador, brindará información respecto a cómo veían los clientes a Muebles Metálicos Matute antes de mejorar la imagen corporativa y como la verán después, de tal forma que se compruebe si la percepción de los clientes respecto a la empresa ha cambiado de manera significativa o no.

4.6 Conclusiones del capítulo

Al haber finalizado el capítulo número 4, se pudo determinar aspectos que serán de gran relevancia para Muebles Metálicos Matute, en primera instancia se identificó todos los factores de éxito que permitirán a la empresa alcanzar un posicionamiento óptimo dentro del sector, dentro de los cuales se consideró como más importantes a: Productos de Calidad, Relación con Proveedores, Facilidad de Pago, Transcendencia en el Mercado, Servicio al Cliente, Publicidad BTL y Comercio Digital, mediante estos factores se establecieron estrategias tanto de posicionamiento como de marketing mix, mismas que contribuirán al éxito de la empresa. Gracias a las estrategias establecidas se pudo realizar un Plan Operativo de Posicionamiento que sirve para determinar las acciones que se deben seguir para implementar dichas estrategias de manera adecuada y los responsables de las mismas, a su vez, de acuerdo al plan operativo se establecieron indicadores o métricas de posicionamiento dentro de las cuales se busca de manera objetiva el seguimiento y evaluación en la variabilidad de los factores críticos identificados previamente, que puedan servir para la toma de decisiones de la empresa.

CONCLUSIONES

Dentro del capítulo 2, gracias al análisis interno, se pudo constatar que la empresa carece de un organigrama, además se pudo identificar las principales fortalezas que la empresa posee y mediante el análisis externo se pudo apreciar que en el sector metalmecánico existen varias oportunidades de negocio debido a las aportaciones que ésta industria tiene en el país con respecto al PIB, ya que es uno de los principales generadores de empleo y posee un gran mercado que debe ser aprovechado, por lo cual es imprescindible identificar factores críticos en el sector que permitan que la empresa pueda llegar a posicionarse dentro de la industria y presentar sus beneficios al mercado.

En lo que respecta al capítulo 3 denominado investigación de mercados, se partió de un estudio cualitativo, en donde se realizaron entrevistas a profundidad a expertos, mismos que manifestaron aspectos de gran relevancia para el sector de muebles en general. Con el propósito de indagar respecto a los gustos y preferencias en la adquisición de muebles metálicos en la ciudad de Cuenca, en la investigación cuantitativa se aplicaron encuestas a 156 hogares del área urbana, proporcionando resultados en donde el 64,2% de los encuestados carecen de conocimiento hacia la marca Muebles Metálicos Matute, ante lo cual la presente propuesta de posicionamiento tendrá como objetivo principal generar presencia en el mercado de muebles metálicos. Por otra parte, un 38% de los hogares indicaron que es muy probable la adquisición de productos en la empresa, lo cual se considera un factor importante para la misma.

Partiendo de los resultados proporcionados en el capítulo 3, se procedió a identificar factores claves de éxito para el sector de muebles metálicos, los cuales fueron ponderados de acuerdo a su relevancia, posteriormente se implementaron estrategias tanto de posicionamiento como de marketing mix para lograr de esta manera el objetivo planteado, finalmente se establecieron indicadores que ayudarán a verificar el cumplimiento de cada una de las estrategias de marketing mix y sus acciones estratégicas, mismas que fueron planteadas con anterioridad.

RECOMENDACIONES

- Realizar un organigrama dado a que la empresa carece del mismo, el cual debe delegar sus funciones a cada departamento y a cada encargado de dicho departamento, con la finalidad de que se cumplan los objetivos y metas trazadas por la empresa de manera eficaz.
- La empresa debe contar con un departamento de marketing que le permita realizar un trabajo enfocado en promocionar a la empresa y los productos, y de esta forma llegar al cliente de una manera más personalizada, y a su vez atraer y fidelizar a nuevos clientes dentro del mercado de muebles metálicos.
- Innovar constantemente en tecnologías tanto en el área de producción como en el área de marketing que permitan presentar productos con la más alta calidad al consumidor, así también que permita distribuirlos y comercializarlos de manera digital, satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Al llevar a cabo cualquier tipo de plan, se considera un aspecto fundamental realizar un estudio de mercado, ya que el mismo permite conocer de manera más amplia y detallada los gustos y preferencias de las personas hacia determinado producto o servicio, a su vez, este estudio debe realizarse periódicamente, pues los gustos y preferencias evolucionan constantemente y toda organización debe satisfacer esos nuevos requerimientos.
- Finalmente tomando en cuenta cada uno de los factores claves de éxito que fueron descritos en el capítulo 4, la empresa deberá tomar en consideración la aplicación de los mismos, ya que estos factores sumados a la implementación de cada una de las estrategias tanto de posicionamiento, como de marketing mix con sus respectivas acciones, beneficiarán para que Muebles Metálicos Matute sea la primera opción de compra dentro de la mente de los consumidores.

REFERENCIAS

- Amat, O., & Campa, F. (2014). *Manual del controller*: Profit Editorial. Recuperado de: books.google.com.ec/books?isbn=8415735898
- Beltran, J. M. (2003). *Indicadores de Gestión*
- Benassinni, M. (2009). Introducción a la investigación de mercados. México: Pearson Educación.
- Bertoldi, S., Fiorito, M. E., & Álvarez, M. (2006). Grupo Focal y Desarrollo local: aportes para una articulación teórico-metodológica. *Ciencia, docencia y tecnología*, 17(33), 111-131.
- Caballero, P. (2016). *Entorno e información de mercados*: Paraninfo. Recuperado de: books.google.com.ec/books?isbn=8428397511
- Cercado, M. E. J., & Pilacúa, M. A. N. (2018). Perfil Ecuatoriano de las empresas metalmecánicas. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 585-602.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado en 01 de junio de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.
- Gallardo Vera, L. (2013). *El significado de las variables del marketing-mix para los públicos objetivo*
- Guevara Segarra, M. G. (2015). Modelo de Gestión en el proceso de importaciones de las empresas del sector de muebles de la ciudad de Cuenca Caso: Colineal Corporation Cía. Ltda (Master's thesis, Universidad del Azuay).
- Herrera, R. J. (2014). Concepciones de la Patagonia en Patagonia. Una aproximación a partir de entrevistas a expertos y discursos políticos. *Revista Párrafos Geográficos*, 12(1), 65-97.
- Herrera, R., & Baquero, M. (2018). Las 5 fuerzas de Porter. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos).

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*: Pearson. Recuperado de: books.google.com.ec/books?isbn=9702603455
- Kotler P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Malhrota, K. (2004). *Investigación de mercados un enfoque cualitativo*: México: Pearson Educación.
- Merino Cisternas, S. (1984). Industria siderúrgica latinoamericana: tendencias y potencial.
- Monteferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*: Universitat Jaume. Marketing Estratégico. (2008). Recuperado de: books.google.com.ec/books?isbn=8492578114
- Olamendi, G. (2009). Estrategias de posicionamiento. G. Olamendi, *Estrategias de Posicionamiento*.
- Ortega, M. V., Frank, J. V. S., & Nieto, E. L. F. (2015). *Ponderación de factores en la universidad venezolana*. *Revista Hojas y Hablas*, (12), 7-19.
- Quezada-Torres, W. D., Hernández-Pérez, G. D., González-Suárez, E., Comas-Rodríguez, R., Quezada-Moreno, W. F., & Molina-Borja, F. (2018). Gestión de la tecnología y su proceso de transferencia en Pequeñas y Medianas Empresas metalmecánicas del Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 303-314.
- Roca, X. (2015). *Desmárcate: Desarrolla tu marca con éxito*: Libros de Cabecera. Recuperado de: books.google.com.ec/books?isbn=8494374249.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGRAW-HILL.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGRAW-HILL.
- Terranova, K. T. T., Villota, J. C., Tenorio, G. E., & Mayorga, L. S. (2019). El marketing digital en las empresas de Ecuador. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 4(1), 1-10.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaría de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 27 de febrero de 2020, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiante: Culcay Nieves Viviana Elizabeth (código 77941) y Sisalima Espinoza Freddy Andrés (código 78179)

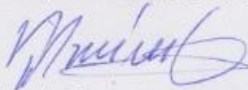
Tema: **Propuesta de Plan de Posicionamiento de la marca, caso: Muebles Metálicos Matute, en la ciudad de Cuenca – Ecuador, para el año 2020**
Previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Director: Ing. María Elena Castro Rivera

Tribunal: Ing. Francisco Alvarez Valencia e Ing. Verónica Rosales Moscoso

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 27 de agosto de 2020.

Cuenca, 28 de febrero de 2020



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria Abogada





UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“Propuesta de Plan de Posicionamiento de la marca, caso:
Muebles Metálicos Matute, en la ciudad de Cuenca-
Ecuador, para el año 2020”**

Nombre de Estudiante(s):

Culcay Nieves Viviana Elizabeth

Sisalima Espinoza Freddy Andrés

Director(a) sugerido(a):

Ingeniera Comercial María Elena Castro

Cuenca - Ecuador

2019



Fundamentos de Marketing para Adm, Investigación de mercados, Marketing Estratégico

1.9. Título Propuesto:

Propuesta de Plan de Posicionamiento de la marca, caso: Muebles Metálicos Matute, en la ciudad de Cuenca-Ecuador, para el año 2020.

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

En la actualidad, el sector de muebles metálicos en la ciudad es cada día es más competitivo, por lo que, las empresas se ven en la necesidad de implementar estrategias que permitan activar objetivos de desempeño más eficaces y eficientes en pro de la consecución de sus objetivos micro y macro empresariales. Por esta razón, es importante conocer el comportamiento administrativo y estratégico del mercado de muebles metálicos en la ciudad, para a partir de ese conjunto de elementos funcionales y operativos con los que trabaja este nivel empresarial se puedan formular los factores de éxito que permitirán posicionar en forma asertiva la empresa Muebles Metálicos Matute.

2.2. Problemática

Muebles Metálicos Matute funciona en Cuenca desde hace más de 30 años con la fabricación y venta de todo lo relacionado a la línea escolar, hogar oficina y restaurantes dentro de esto están sillas, pupitres, mesa, juegos de comedor, camas, literas, planchadores, taburetes, escritorios, tándem, archivadores, implementos médicos, pizarras, veladores, etc. No se han realizado planes de marketing que permitan ubicar o posicionar a la marca dentro del sector de muebles metálicos, el propósito de esta investigación es identificar las carencias y debilidades que tiene la empresa, el cual se realizará mediante la determinación de factores claves de éxito, de esta manera se podrá armar un plan estratégico acorde a la situación actual de la organización y solventar posibles soluciones que ayuden al crecimiento sostenible y finalmente a posicionar la marca en el sector de muebles metálicos en la ciudad de Cuenca en el año 2020 llegando así a fidelizar al cliente.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo va a realizar el diagnóstico y análisis del sector y empresa que se va a estudiar?

¿Con qué estrategias teóricas, metodológicas y herramientas prácticas puede construir un plan de marketing para posicionar una marca?

¿Cuáles son las estrategias que se van a utilizar para recolectar datos y analizar los factores claves de la empresa?

2.4. Resumen

La presente investigación tiene como objeto de estudio determinar las claves de éxito en el posicionamiento de marca en la empresa "*Muebles Metálicos Matute*"; para el efecto se utilizará material teórico, revisión de fuentes bibliográficas, desarrollo de encuestas y entrevistas, material de la empresa, trabajo que determinará un enfoque cuantitativo y cualitativo, la cual permitirá identificar las principales falencias, con la finalidad de que la empresa alcance a posicionar la marca en el sector de muebles metálicos en la ciudad de Cuenca para el año 2020.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Estado del arte

En el presente estudio sobre la determinación de los factores de éxito dentro de la industria de muebles en la ciudad de Cuenca, para lo cual se ha realizó encuestas a los clientes de la mueblería, tomado en consideración las 4 P's de Marketing, como es Producto, precio, plaza y promoción, para cada uno de estos se han desglosado varios factores, que se identificaron mediante las encuestas:

Dentro del Producto se consideró la calidad, exclusividad, tiempo de entrega, para el precio la variables a considerar fueron la forma de pago tanto a contado, con tarjeta de crédito, etc, dentro de plaza se consideró la asistencia técnica, servicio a domicilio, flexibilidad de horarios, ubicación, para promoción sus variables fueron descuentos, tanto en pago y por volumen, en conclusión las variables mencionadas anteriormente son las que hacen que la mueblería tenga éxito y a su vez pueda incursionar en mercados internacionales. (J. Cevallos, 2012).

Para el siguiente estudio dentro de la ciudad de Yecla en Mursia, se observó que los factores de éxito para la industria de muebles están determinada por el riesgo del empresario, su acceso a mercados europeos y mundiales por medo de una oferta de productos de buena calidad; a un precio accesible y con sus respectivas promociones, así como también su éxito radica en la presencia de mueblerías en las distintas ferias, con el objetivo de darse a conocer mucho más y lograr captar nuevos cliente, todo esto fue posible pues se tuvo el apoyo del Gobierno, pues ellos promovían e impulsaban el desarrollo de dichas ferias.

El estudio estuvo constituido por los elementos que estructuran la planificación estratégica, se utilizó la matriz FODA, y el análisis se realizó considerando un enfoque hermenéutico de los datos aportados por las matrices que explicitaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. Los resultados permitieron concluir la carencia de conocimientos sobre la concepción e importancia de una planificación estratégica para la empresa, lo que permitió proponer un plan estratégico en pro de la misma. (G. Castillo; D. Banguera, 2018)

Para establecer un plan de marketing se deben estudiar muchas variables a considerar y así detectar el problema por el cual conlleva a una implementación como ésta. La importancia de un plan de Marketing es que, a través de éste, la empresa pueda incrementar sus ventas, y tener un enfoque claro de lo que hará para obtener la captación de los clientes. (R. Iturralde, M. Fénix, 2018)

El presente proyecto a implementar nace con el objetivo de posesionar en la mente del cliente objeto una marca de muebles al momento de decorar el interior de su hogar. El mismo que lo fidelice y al escuchar el slogan lo haga el número uno en ventas. Para ello se procederá a brindar al cliente un mejor servicio en términos de calidad, precio y originalidad. (Nosis, 2015)

Marco Teórico

Al Ries y Jack Trout analizan el concepto de posicionamiento al momento de desarrollar un negocio, ya que afirman que no es lo que se hace con un producto, sino lo que se hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo el cliente posiciona y diferencia el producto en su mente, todo esto consiste en construir una 'percepción en la mente de las personas que nos interesan', para que ellas nos califiquen como 'la



mejor solución' ante una necesidad y nos ubiquen en un lugar preferencial cuando tengan que tomar una decisión de compra. (Ries & Trout, Posicionamiento: La Batalla por su Mente, 2002).

"Posicionamiento es básicamente un concepto relacionado con la forma en que usamos nuestra mente, específicamente el proceso de la memoria". (Rueda) (Pérez, 2012)

La estrategia de posicionamiento define la forma como la empresa se dirigirá y gestionará los distintos segmentos que componen un mercado; Al Ries y Jack Trout proponen tres opciones básicas:

- Estrategia no diferenciada: la empresa desarrolla un solo producto u oferta para dirigirse a todos los segmentos que componen el mercado.
- Estrategia diferenciada: esta estrategia requiere de una distribución más selectiva en función de los segmentos que debe atacar, ya que desarrolla tantos productos u ofertas, con el fin de satisfacer más específicamente los deseos y necesidades de los integrantes de dichos segmentos.
- Estrategia concentrada: la empresa desarrolla uno o algunos productos u ofertas para dirigirse a un segmento de mercado muy específico o más seleccionado.

La forma más fácil de penetrar la mente de una persona es ser el primero en llegar, y si no llega primero, debe buscar la forma de posicionarse competitivamente en comparación con quien ya ocupaba ese espacio, es así que la posición del competidor es tan importante que hay que saberla atacar frontalmente; Se debe resaltar que con muchos puntos en común el top of mind se asocia muy bien al posicionamiento ya que tener el grado más alto de recordación permitirá a la marca ser la número uno en la mente de los consumidores, y por esta razón se debe tener claro que incidir en la recordación y valoración de la marca es parte del concepto final que encierra el posicionamiento (Ries & Trout, Posicionamiento: la batalla por su mente, 2002).

Pasos para posicionar una marca

La segmentación consiste en concentrar a los potenciales consumidores en grupos que claramente se diferencien unos de otros pero que muestren cierto grado de homogeneidad interna, se trata de identificar y agrupar a consumidores que tengan

preferencias similares entre sí, pero suficientemente diferenciadas de las preferencias de otros grupos. (Rueda; Pérez, 2012)

“Desde el punto de vista del posicionamiento, una segmentación resulta especialmente útil si los grupos están correlacionados con beneficios o atributos específicos”. (Rueda; Pérez C., 2012)

Para ello es necesario analizar cada segmento en base a las siguientes características:

- Nivel de beneficio (tamaño actual y futuro, en términos de ingresos y rentabilidad),
- Nivel competitivo (posición y grado de fortaleza de la competencia, barrera de entrada/salida, etc.). (Rueda)
- Vínculo entre el producto y el mercado (coherencia con la imagen de la compañía, transferencia de imagen con otros productos, etc. (Rueda; Pérez, 2012)

Se usa mapas conceptuales, se identifican los atributos en una sesión de grupo y luego se determina el valor relativo de cada uno entrevistando a una cantidad estadísticamente significativa de consumidores. (Rueda; Pérez, 2012)

Se busca determinar el posicionamiento (atributos y razón para creer) que son más atractivos, diferentes, creíbles, etc. (Rueda); es decir, se busca determinar cuál de los posibles posicionamientos generara más ventas. (Pérez, 2012)

Con el posicionamiento optimo redactado en un papel, llega la hora de diseñar un plan de implantación (incluyendo comunicación) que lo transmita y lo fije en la memoria de los consumidores, para que cuando estos tengan que decidir que marca comprar, la nuestra sea la elegida. (Rueda) (Pérez, 2012)

La empresa debe prever una evolución de su posicionamiento hacia niveles superiores y trabajar activamente para liderar esa transformación y no depender de la competencia. (Rueda) (Pérez, 2012)

Con cierta frecuencia debemos controlar cómo evoluciona la asociación de nuestra marca y sus competidores con los atributos claves en la mente de los consumidores, con entrevistas a un número estadísticamente representativo de consumidores con una frecuencia trimestral y que mínimo deba hacerse cuando hay discontinuidades en el



mercado, como lanzamientos de nuevas marcas, avances tecnológicos, etc. (Rueda) (Pérez, 2012)

Definición de Factores claves de éxito

“Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única” (C. López, 2012)

Keller (2003, p. 45) define el posicionamiento de marca como la creación de superioridad de marca en la mente de los consumidores. El posicionamiento debe convencer a los consumidores de las ventajas de sus productos contra la competencia y, a la vez, aliviar preocupaciones en relación con las posibles desventajas. Para este autor, el posicionamiento requiere también la especificación de valores cruciales, conjunto de asociaciones abstractas como atributos y beneficios y un “mantra”, la esencia de la marca o promesa.

“Proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización” (Kotler & Armstrong, 2008, p.G4).

“El plan de marketing muestra la forma en que la compañía establecerá y mantendrá relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, en el proceso también desarrollará algunas relaciones internas y externas” (Kotler & Armstrong, 2008, p.xxvii).

“Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta” (Kotler & Armstrong, 2008, p.50).

Plantea Rodríguez y col (2003), son claves entre el personal que labora en las empresas, de manera que permiten direccionar los objetivos, misión y visión de la misma.

“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Kundel,1991)

2.6. Hipótesis

Haga clic aquí para escribir texto.

2.7. Objetivo General

Determinar un plan de posicionamiento para la marca "Muebles Matute" en el mercado de muebles metálicos en la ciudad de Cuenca.

2.8. Objetivos Específicos

1. Revisar fuentes teóricas y de marketing aplicadas al sector de muebles metálicos.
2. Realizar un análisis del sector de muebles metálicos en la ciudad de Cuenca y un diagnóstico de la empresa Muebles Matute.
3. Ejecutar una investigación de mercados y determinar los factores claves de éxito.
4. Proponer un plan de posicionamiento de marca.

2.9. Metodología

El desarrollo de este tema será realizado a través de una investigación de mercado, la misma que será de carácter tanto cuantitativo como cualitativo, es decir mixta; la investigación cualitativa se realizará por medio de entrevistas a profundidad semiestructurada que permitirá conocer diferentes puntos de vista de los clientes más potenciales de la mueblería, la que será de gran utilidad para poder elaborar el cuestionario; la investigación cuantitativa se desarrollará por medio de encuestas, las cuales estarán compuesta por un cuestionario que estará estructurado por preguntas filtro que ayudarán a determinar correctamente a quienes serán útiles para nuestra investigación, también contendrán otros tipos de preguntas como escala, opción múltiple, cerradas, batería, etc.

Para el análisis de los datos se utilizará el programa de Excel que facilitará la tabulación de cada una de las preguntas el cual será de gran utilidad para poder conocer resultados finales de la investigación y poder plasmarlos en gráficos dinámicos que mostrarán la información con mayor claridad.

Características de la Información

La información que se pretende obtener tiene un carácter profundo acerca del mercado de muebles en el cual se va a constatar la situación actual del sector y comparar con la situación actual de la empresa, mediante una investigación de mercados se pretende obtener información útil y necesaria para los planes de posicionamiento de marca y acerca de las decisiones que se debe tomar para llevar esto a cabo.



Mediante entrevistas al Dueño y Gerente General de Mueblería Matute, se obtendrá información general acerca de los gustos y preferencias de consumidores acerca de muebles metálicos en base a experiencia y conocimiento del sector.

Se utilizará un muestreo probabilístico que está conformado por una población ubicada en la zona urbana y rural de la ciudad de Cuenca, de la cual se obtendrá una muestra representativa y que la conformaran personas escogidas al azar y así cada uno tiene la misma posibilidad de ser escogido para la muestra.

2.10. Alcances y resultados esperados

La realización de este trabajo permitirá entender el comportamiento de la empresa, así como analizar el sector de muebles metálicos con el fin de identificar riesgos y oportunidades dentro de esta y tomar las decisiones más propicias con la información necesaria, además, ya que no existen estudios previos de la entidad, teniendo en cuenta que se tiene una facilidad al acceso de información, que será de gran provecho para conocer a la empresa y su posición dentro del mercado, identificando y analizando las falencias, que posee la organización y así poder modificarla y cambiarla para poder posicionar a la marca y que los clientes prefieran a Muebles Metálicos Matute frente a la competencia.

2.11. Supuestos y riesgos

Haga clic aquí para escribir texto.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Transporte.	40	Se necesitará para visitar la empresa y movilizarnos hacia la universidad
Fotocopias	45	Imprimir documentos necesarios y el documento terminado
Empastado	30	Para poder presentar el documento al final
Carpetas	15	Carpetas para cada avance y documento
Extras	25	Cosas adicionales que se pueden presentar.
TOTAL	155	

2.13. Financiamiento

El proyecto de investigación se financiará con recursos propios.

2.14. Esquema tentativo

Capítulo 1: Fundamentación Teórica

1.1 Factores claves de éxito

1.2 Marca

1.2.1 Tipos de marca

1.2.2 Personalidad de la marca

1.2.3 Posicionamiento de marca

1.2.3.1 Tipos de posicionamiento de la marca

1.3 Ventajas competitivas

1.4 Propuesta de valor

1.5 Marketing Mix

1.5.1 Estrategias de Producto

1.5.2 Estrategias de Precio

1.5.3 Estrategia de Plaza

1.5.4 Estrategias de Promoción

Capítulo 2: Diagnóstico del sector y situación actual de la empresa

2.1 Análisis Interno

2.1.1 Reseña de la empresa

2.1.2 Misión, Visión, Valores

2.1.3 Estructura Orgánica

2.1.4 Análisis FODA de la empresa

2.2 Análisis Externo

2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.2 Análisis Pest

2.3 Conclusiones del capítulo

Capítulo 3: Investigación de mercados

3.1 Objetivos de la investigación de mercado

3.1.1 Objetivo general

3.1.2 Objetivos específicos

3.2.2 Investigación Cualitativa

3.2.2.1 Entrevistas a profundidad a clientes

3.2.2.2 Entrevistas a expertos

3.2.3 Investigación Cuantitativa

3.2.4 Prueba Piloto

3.3 Muestreo

3.3.1 Cálculo de la muestra

3.3.2 Encuesta

3.3.3 Análisis de datos y determinación de factores claves

3.4 Conclusiones del capítulo

Capítulo 4: Propuesta del Plan e Indicadores de Posicionamiento

4.1 Factores de éxito

4.1.1 Ponderación de factores

4.2 Estrategias de Posicionamiento

4.3 Estrategias del Marketing Mix

4.4 Plan Operativo de Posicionamiento

4.5 Indicadores de Posicionamiento

4.6 Conclusiones del capítulo

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
---------------------	-----------	--------------------	------------------

Revisar fuentes teóricas y de marketing aplicadas al sector de muebles metálicos.	- Esquema de contenido - Fichaje de libros y fuentes seleccionadas - Determinación de fuentes para el marco teórico	Determinación y ubicación de marco teórico y metodológico.	4 semanas
Realizar un diagnóstico de la empresa <i>Muebles Matute</i> y un análisis del sector de muebles metálicos en la ciudad de Cuenca.	- Obtener información descriptiva de la empresa. - Elaborar un análisis FODA de la empresa. - Desarrollar un análisis de las 5 fuerzas de Porter. - Ejecutar un análisis Pest.	Datos reales sobre la empresa que se estudia, que permita continuar con la investigación.	5 semanas
Ejecutar una investigación de mercados y determinar los factores claves de éxito.	- Realizar entrevistas a profundidad a clientes y expertos. - Desarrollar una prueba piloto de la encuesta. - Calcular el tamaño de la muestra - Ejecutar la encuesta.	Resultados reales de la investigación de mercado.	7 semanas
Proponer un plan de posicionamiento de marca.	- Establecer los principales factores claves de éxito. - Desarrollar las estrategias de posicionamiento y marketing mix.	Que <i>Muebles Metálicos Matute</i> aplique el plan para poder posicionar su marca en el sector de muebles metálicos.	6 semanas
Redacción final	Revisión de forma y contenidos de la tesis	Presentación de la tesis.	2 semanas
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

(G. Castillo, D. Banguera, 2018), Plan estratégico de la empresa "Decor Muebles"
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/526>

J. Cevallos (2012), Plan de negocio de exportación de muebles rústicos de madera Kaspi Huasi hacia el mercado de los Estados Unidos"
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3375>

- L. Cargua, (2011), Propuesta Estratégica para el desarrollo de muebles RTA de la empresa Modumadera S.A. en el Distrito Metropolitano de Quito". <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/3145>
- J. Morales (2003), Factores de éxito en la industria del Mueble de Yecla, como ejemplo de transformación y proyección de una ciudad media. <https://bage.agegeografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/459>
- J. Vallejo (2018), Factores de éxito en los emprendimientos apoyados por la Agencia de Desarrollo CORPOAMBATO. http://repo.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/978/browse?type=title&sort_by=1&order=ASC&rpp=10&etal=35&null=&starts_with=F
- (G. García, A. Marcelo (2015), Estrategias de Marketing Digital y el posicionamiento de marca en el mercado, de la empresa INDUTEX de la ciudad de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/9257>
- P. Vásquez, E. Guillermo (2011), Estrategias Para El Posicionamiento De Marca De La Empresa De Telecomunicaciones "Sistelycom" Ubicada En La Ciudad De Quito. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/4904?show=full>
- (M. Calero, L. Mora (2015), Estrategia De Posicionamiento De Marca Para Mejorar La Competitividad De La Empresa "Ruli-Rete" S.A. De La Ciudad De Montalvo, Provincia De Los Ríos. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/716/1/T-UTB-FAFI-IC-000176>
- P. Murrieta (2015), Plan Estratégico De Posicionamiento De Marca En Procesos De Ventas En Mueblerías De La Ciudad De Guayaquil. Caso "Mueblería Palito". <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5102>

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

~~Moore~~

[Handwritten signature]

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)

9 m r a a a a a

2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de
rúbrica)

2.21. Fecha de entrega