

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

---

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE LICENCIADO/A MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES**

**PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA KARE CUMBAYÁ: ESTRATEGIAS  
INTERNACIONALES APLICADAS A UN CONTEXTO NACIONAL**

**RAPHAELA ACOSTA ROMERO**

**MAYO, 2017  
QUITO – ECUADOR**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, sin su apoyo constante e incondicional hubiera sido difícil la culminación de esta etapa.

Raphaela

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera agradecer a todas las personas que fueron un apoyo durante el proceso de mi proyecto de investigación y mi carrera académica.

Doy gracias a mis Padres, por ser un apoyo incondicional y darme ánimos sin importar nada.  
Son uno de los pilares más importantes de mi vida.

Agradezco a mi directora de Tesis, Belén Arteaga por guiarme durante esta tesis y brindarme sus consejos y enseñanzas

Doy gracias a mis amigos que durante estos cuatro años pude encontrarlos, estuvieron ahí cuando los necesité siempre.

## INDICE GENERAL

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	2
IV.	RÉSUMÉ	3
V.	INTRODUCCIÓN	4

### CAPITULO 1

#### EVOLUCIÓN DEL MARKETING DIGITAL EN LAS MULTINACIONALES DE MUEBLES Y DISEÑO DE INTERIORES CON MODELOS DE FRANQUICIAS

1.1.	Evolución del marketing digital en el mundo	9
1.1.1.	Cambio de Marketing Tradicional a Marketing Digital	9
1.1.2.	La Web 2.0	11
1.1.3.	El consumidor 2.0	14
1.2.	Marketing digital en las multinacionales con modelos de franquicias	16
1.2.1.	Evolución de estrategias y herramientas de marketing en multinacionales con modelos de franquicias	16
1.2.2.	Fracaso de los modelos de marketing tradicional dentro de multinacionales con modelos de franquicia	17
1.2.3.	Ejemplos de modelos y estrategias de marketing digitales de multinacionales con modelos de franquicias	19
1.3.	Marketing y la industria de muebles y diseño de interiores	21
1.3.1.	Tendencias y comportamiento del consumidor dentro de la industria de muebles y diseño de interiores	21
1.3.2.	Tendencias de la industria de muebles y diseño de interiores ecuatoriana	23
1.3.3.	Modelos de marketing digital dentro de la industria de muebles y diseño de interiores	26

### CAPITULO II

#### ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER CASO: KARE CUMBAYÁ

2.1.	Amenaza de nuevos competidores	32
2.2.	Poder de negociación de los clientes	35
2.3.	Poder de negociación de los proveedores	37
2.4.	Rivalidad entre competidores	39
2.5.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	48
2.6.	Análisis general de las 5 Fuerzas de Porter	50

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA CASO: KARE DESIGN CUMBAYÁ

3.1.	Comportamiento del Consumidor frente al Marketing Digital	52
3.1.1.	Tendencia de los consumidores de Kare Design en el mundo y perfil de la empresa	52
3.1.2.	Uso de la Web 2.0 como estrategia de Kare Design a nivel mundial	56

3.1.3.	Estrategias de marketing aplicadas por Kare Ecuador	60
3.2.	Propuesta tentativa de marketing digital para Kare Design Cumbayá	63
3.2.1.	Estrategias de marketing directo y data marketing	63
3.2.2.	Comportamiento de los consumidores y el ambiente social del consumo	66
3.2.3.	Estrategias de marketing digital	71
3.3.	Recomendaciones para la implementación de la propuesta tentativa de marketing digital	74
3.3.1.	Contexto social del consumo de Kare Design Cumbayá	74
3.3.2.	Herramientas Web 2.0 y Marketing orientado a los clientes	75
3.3.3.	4Ps PARA KARE CUMBAYÁ	80
VI.	ANÁLISIS	83
VII.	CONCLUSIONES	88
VIII.	RECOMENDACIONES	91
	LISTA DE REFERENCIAS	95
	ANEXOS	101

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	101
Tabla de riesgos e impactos	
ANEXO 2	101
Tabla de ponderaciones posibilidades	
ANEXO 3	102
Tabla de ponderaciones consecuencias	
ANEXO 4	102
Tabla de riesgos con ponderaciones	

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1	42
Competencia indirecta de Kare Design	
TABLA 2	43
Competencia indirecta de Kare Design	
TABLA 3	43
Competencia indirecta de competidores independientes nacionales	
TABLA 4	45
Radio de Concentración	
TABLA 5	47
IHH 2014	
TABLA 6	47
IHH 2015	
TABLA 7	49
Precios de la competencia	
TABLA 8	50
Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter	
TABLA 9	53
Cifras Kare Design 2016	
TABLA 10	69
Estrategias de comportamiento del consumidor para Kare Design Cumbayá	
TABLA 11	70
Estrategias de ambiente social para Kare Design Cumbayá	
TABLA 12	73
Estrategias de Target Marketing	
TABLA 13	79
Herramientas Web 2.0 y estrategias orientadas al consumidor	
TABLA 14	81
Marketing Mix 4Ps para Kare Design Cumbayá	
TABLA 15	90
Principales estrategias de marketing digital	

TABLA 16	93
Matriz de riesgos	
TABLA 17	94
Medidas de matriz de riesgos	

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	27
Honey Comb Model	
GRÁFICO 2	32
Cinco Fuerzas de Porter	
GRÁFICO 3	45
Radio de concentración 2014	
GRÁFICO 4	46
Radio de concentración 2015	
GRÁFICO 5	58
Canales de comunicación Kare Design	
GRÁFICO 6	60
8 dimensiones del producto	
GRÁFICO 7	66
Respuesta a las 6 preguntas	
GRÁFICO 8	68
Características de necesidades y deseos	
GRÁFICO 9	71
Principales ventajas y características del marketing digital	
GRÁFICO 10	72
Ciclo de vida del cliente	

## INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1	62
36 reglas de las redes sociales	
IMAGEN 2	76
Página oficial de Facebook de Kare Ecuador	
IMAGEN 3	77
Página oficial del Blog de Kare Design	
IMAGEN 4	77
Página oficial de Kare Design	
IMAGEN 5	78
Página de Instagram y Pinterest de Kare Design	

## **I. TEMA**

### **PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA KARE CUMBAYÁ: ESTRATEGIAS INTERNACIONALES APLICADAS A UN CONTEXTO NACIONAL**

## **II. RESUMEN**

La investigación examina un plan de marketing digital para la franquicia alemana Kare Design Cumbayá, incluye iniciativas para posicionarse en el mercado ecuatoriano de muebles y diseño de interiores. Se tomará en cuenta tanto el contexto local como internacional dentro del primer capítulo de la investigación, para esto se utilizarán varias teorías para explicar la factibilidad de las estrategias de marketing digital, como la teoría del comportamiento del consumidor, teorías de marketing moderno, m-marketing hasta teorías clásicas como las Cinco Fuerzas de Porter, un modelo para desarrollo de estrategias que analiza el nivel de competencia dentro de una industria. Esta teoría forma parte del segundo capítulo, dentro del cual se investigó el entorno competitivo de Kare Design. En el tercer capítulo se realizó una propuesta de un plan de marketing digital, se compararon las ventajas y viabilidad del mismo. Después de la investigación desarrollada se llegó a la conclusión de que el comportamiento del consumidor y la aparición de la Web 2.0 dieron lugar a la factibilidad de la implementación de estrategias de marketing digital para el éxito de la franquicia de Kare Design.

**Palabras clave:** Kare Design, industria de muebles y diseño de interiores, marketing digital, web 2.0, comportamiento del consumidor, marketing moderno.

### **III. ABSTRACT**

The investigation research seeks to analyze the potential implementation of a digital marketing plan for the franchise Kare Design in Cumbayá, including the initiatives to position the franchise in the Ecuadorian industry of design. A local and international context will be analyzed within the first chapter of the research. Therefore several theories will be used in order to explain the use of the digital marketing strategies, like the consumer behavior theory, modern marketing theories, m-marketing theories up to classic theories such as the Five Forces Model of Porter. The last theory is part of the second chapter, in which the company's competitors were analyzed. Finally, in the last chapter a proposal and analysis of a digital marketing plan was made. Some of the main findings of this research include: that the new behavior of the consumer replace new consumer's behavior. And the appearance of the Web 2.0 had given rise to the workability of the implementation of digital marketing strategies, for the success of the Kare Design franchise.

**Key Words:** Kare Design, furniture and interior design industry, digital marketing, web 2.0, consumer behavior, modern marketing.

#### **IV. RESUMÉ**

La recherche vise à analyser la faisabilité de la mise en œuvre d'un plan marketing électronique pour la franchise allemande Kare Design Cumbayá, y compris les incitatives visant à placer la franchise dans l'industrie Equatorienne. Dans le premier chapitre de la recherche le contexte local et international sera analysée, c'est pour cela qu'il faut utiliser plusieurs théories afin d'expliquer la praticabilité des stratégies du marketing électronique, comme la théorie du comportement du consommateur, théories du marketing moderne, même des théories classiques comme le model des Cinq Forces de Porter. La dernière théorie fait partie du deuxième chapitre dans lequel il a été réalisé une proposition de plan de marketing électronique ou les avantages et leur faisabilité ont été analysés. Après le développement de la recherche, il a été constaté que le nouveau comportement du consommateur et l'apparition du Web 2.0 avait donné lieu à la mise en œuvre des stratégies de marketing électronique pour le succès de la franchise Kare Design.

**Mots clés :** Kare Design, industrie du mobilier et de la décoration intérieure, marketing électronique, web 2.0, comportement des consommateurs, marketing moderne.

## V. INTRODUCCIÓN

El avance de la tecnología en el tiempo de la investigación permitió que el flujo de la información sea eficaz y rápido, que la comunicación no tenga límites. Como consecuencia, los consumidores desarrollaron un comportamiento diferente, surgieron exigencias en cuanto al contenido, publicidad y relevancia al marketing. En Ecuador, la relevancia del marketing creció, esto se debe a que los errores y fracasos de planes tradicionales que sirvieron como ejemplo para la mejora e implementación de estrategias.

El trabajo de investigación tiene como objetivo estudiar la viabilidad del plan de marketing para la franquicia Kare Design Cumbayá, dentro del mercado ecuatoriano. Para esto se deberá identificar los competidores tanto directos como indirectos de la franquicia, se estudiará las estrategias de marketing digital entre los consumidores dentro de la industria de diseño de interiores en Cumbayá-Ecuador en periodo 2012-2015.

A partir del análisis de los elementos propuestos, se busca comprobar si las estrategias de una propuesta de marketing digital, aplicados a un modelo de negocio de franquicias, permitirían a la multinacional Kare Design fortalecer su marca dentro de la industria ecuatoriana de diseño de interiores y posicionamiento en la franquicia de Cumbayá.

Bajo este contexto, se seleccionarán elementos para poder entender cómo se manifiesta el tema propuesto, se tomarán en cuenta elementos tanto empíricos como teóricos. El primero se debe a que conllevará una serie de procesos de investigación que permitirán revelar las características fundamentales del objeto de estudio mediante diferentes fuentes de investigación. Por esto se desarrollará una síntesis de la información, por tanto se investigará desde lo general a lo particular del contenido a ser investigado.

El trabajo de investigación fue dividido en tres capítulos que tratan sobre los principales ejes propuestos. El primer capítulo aborda la evolución del marketing digital dentro de las multinacionales de muebles y diseño de interiores con modelo de franquicias. Se describen tanto factores como las causas por las cuales se empezó utilizar menos el marketing tradicional, en este capítulo se

habla además sobre el uso de la Web 2.0 y el comportamiento que adoptó el consumidor frente a las tecnologías. Se exponen casos reales sobre modelos de marketing digitales empleados por multinacionales con modelos de franquicias para ilustrar las ventajas que brindan las estrategias que van de la mano con la tecnología.

En cuanto a la industria de muebles y diseño de interiores, se describen las tendencias en términos de publicidad y comportamiento del consumidor. Para esto se describen modelos que son utilizados de manera común dentro de esta industria, como es el caso del Honeycomb Model. En el cual se utilizan estrategias de marketing personalizado y mobile marketing las cuales son una de las mejores estrategias digitales para atraer la atención de los consumidores dentro de la industria de muebles y diseño de interiores.

Por otro lado, el segundo capítulo describe la situación y el ambiente de la franquicia Kare Design, para esta parte de la investigación se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en el cual se describe la amenaza de competidores. Esta fuerza indica las diferentes barreras de entrada que posee en el mercado la franquicia Kare Design. La segunda fuerza, es el poder de negociación de los clientes se tomó en cuenta la sensibilidad de los precios, el grado de poder de decisión del consumidor en base a la diferenciación del producto. La tercera fuerza aborda el poder de negociación de los proveedores, Kare Design al poseer un modelo de negocio de franquicias no debe tener en cuenta el poder de negociación de los proveedores.

La rivalidad de competidores es una de las fuerzas más importantes del modelo de Porter, en efecto es uno de los determinantes de la rentabilidad de un negocio. Este es uno de los factores que puede establecer la posición de la empresa dentro de la industria en la que se encuentre, en este sentido Kare Design Cumbayá puede desarrollar o potencializar estrategias de marketing para mantenerse entre los competidores fuertes dentro de la industria de muebles y diseño de interiores. De cierta manera la competencia obliga a las empresas a mejorar e innovar sus estrategias de manera constante, dentro de esta fuerza se estudiarán dos indicadores que miden el nivel de concentración dentro de un mercado en específico, como: el Radio de Concentración CR<sub>x</sub> y el Índice de

Herfindahl Hirschman HHI. Los cuales servirán como base para la identificación de la existencia de un monopolio u oligopolio dentro de la industria.

La amenaza de productos sustitutos, es considerada como una de las más relevantes, por el impacto que posee dentro de un negocio, se tomará en cuenta elementos como el valor agregado y el grado de accesibilidad a los mismos. Para esto se describe a profundidad los atributos que poseen los productos Kare Design, los factores por los cuales estos productos son diferentes de la competencia.

El tercer capítulo trata sobre la propuesta de marketing digital para Kare Design Cumbayá. Para el desarrollo del mismo se tomará en consideración el comportamiento del consumidor, sus tendencias tanto a nivel internacional como local, con el propósito de ilustrar las diferentes estrategias utilizadas, cuales tuvieron éxito, cuales fracasaron. Además se tomará en cuenta el uso de la Web 2.0 como estrategia digital, cuáles fueron las principales tácticas empleadas dentro de la Web 2.0 por las diferentes franquicias Kare Design a nivel internacional así como también las estrategias de marketing empleadas por Kare Ecuador. Dentro del plan de marketing para Kare Design Cumbayá se propone emplear estrategias de marketing directo vs data marketing debido al impacto y aceptación que poseen en los consumidores. De la misma manera se examinará el comportamiento de los consumidores, se tomará en cuenta para el análisis a dos dimensiones que son el individuo y el ambiente social de consumo.

Para explicar el contenido de los capítulos, se utilizarán varias corrientes de pensamiento las cuales permitirán entender las razones por las cuales las estrategias de marketing digital serán las más viables dentro de la elaboración de un plan de marketing. Entre las principales teorías se encuentra la del marketing moderno, que posee un enfoque especial para los consumidores. Es por esto que también se dará uso a la teoría del comportamiento del consumidor, es fundamental entender las razones de las decisiones de los consumidores para poder mejorar las estrategias de marketing. En cuanto a las teorías de marketing digital se dará uso a la teoría del m-marketing e internacionalización con el

propósito de sustentar la utilidad de las herramientas tecnológicas y la importancia que estas tienen para el consumidor 2.0.

Entre los principales autores utilizados para explicar los capítulos propuestos, se encuentran: Philip Kotler, Michael Porter, Peter Drucker, Andreas Kaplan, Sigmund Freud, Ernest Dichter. Los cuales explican varios aspectos desde cómo fue la evolución del marketing hasta el comportamiento del consumidor. La mayoría de autores se enfoca en los clientes, la manera de aprovechar el uso de las herramientas tecnológicas para la creación de estrategias de marketing digital. El enfoque de la investigación se da a varios elementos como: el consumidor, la Web 2.0, las multinacionales. Por tanto es necesario el uso de varios autores que aporten y puedan brindar sustento a lo propuesto.

En el caso de Kare Design Cumbayá, al ser una franquicia en el mercado, esta requiere de un análisis de elementos como la competencia, proveedores, clientes. Los cuales pueden ser comparados a través del modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter, el padre del marketing. Según Porter, mediante el modelo se podrá entender de mejor manera al entorno en el cual se encuentra Kare Design Cumbayá (Porter, 2008). Con el propósito de optimizar las estrategias vigentes, poder mantenerse dentro del mercado, evitar a que la competencia se convierta en una amenaza para la franquicia.

En cuanto al comportamiento del consumidor, este sufrió severos cambios con la llegada de la Web 2.0. Tanto Freud como Dichter explican este fenómeno mediante el subconsciente del individuo, además describen mediante sus teorías que este comportamiento puede ser utilizado a favor y se podrá desarrollar estrategias de marketing que puedan captar la atención del consumidor de una manera eficiente. Todo esto se podrá llevar a cabo mediante la ayuda de elementos tecnológicos como es el dispositivo móvil, Andreas Kaplan propone mediante su teoría de m-marketing estrategias de marketing digital personalizadas que son convenientes para el consumidor 2.0.

La razón que justifica el estudio de investigación es la existencia de varias herramientas tecnológicas así como su uso inadecuado o insuficiente. La era de consumidores exigen cada vez más. Se estudia la importancia de este

proceso, porque se maneja dentro de un contexto internacional que involucra factores como cultura, globalización y tecnologías. En el caso de Kare Design Cumbayá se determinará si las estrategias de marketing digital serán la mejor opción para que la franquicia pueda tener éxito dentro de la industria de muebles y diseño de interiores. Bajo este contexto se entiende las razones por las cuales existen falencias en la forma en la cual se atrae la atención de los consumidores, la investigación aportará al desarrollo de investigaciones de casos empresariales para poder determinar los errores y aciertos de los modelos de marketing vigentes.

Por otro lado, la investigación brindará un aporte significativo a un área de negocios diferente, puesto que por lo general existen investigaciones que se enfocan en exportaciones e importaciones. No obstante el marketing también es una parte relevante en lo que comprenden los negocios internacionales y se alinea con el perfil de la carrera LEAI, porque tiene un enfoque de apertura de mercados no solo a nivel local sino también a un nivel internacional, como entender a las necesidades de los consumidores teniendo en cuenta su cultura. Es de gran importancia poder tratar también el impacto que poseen las tecnologías tanto en el comportamiento del consumidor como en el desarrollo de estrategias de marketing, para poder mantener en este caso estudiado dentro del mercado a las empresas que pertenecen a la industria de muebles y diseño de interiores.

# **CAPITULO I**

## **EVOLUCIÓN DEL MARKETING DIGITAL EN LAS MULTINACIONALES DE MUEBLES Y DISEÑO DE INTERIORES CON MODELOS DE FRANQUICIAS**

### **1.1. Evolución del marketing digital en el mundo**

Dentro de este subcapítulo se estudiará la historia, como la evolución del marketing tradicional pasó a ser digital, además se estudiará los factores que incidieron en este cambio así como también el comportamiento de los consumidores. Esto se realizará con el propósito de entender los cambios que tuvo el marketing como herramienta de aplicación dentro de empresas multinacionales de industria de muebles y diseño de interiores.

#### **1.1.1. Cambio de Marketing Tradicional a Marketing Digital**

El marketing tradicional tuvo cambios de manera significativa durante el transcurso del tiempo, no obstante las tenencias básicas del concepto de marketing aplicado para el intercambio de bienes con un enfoque principal en los clientes, permaneció estático durante la década de los 80s (Wakefield, 1993). Por otro lado, Philip Kotler explicó que el marketing que se conoce en el siglo XXI, está acabado por tanto debe evolucionar en algo que vaya de la mano con la rapidez de la información y el comportamiento cambiante de los consumidores (Kotler, 2001).

La existencia del marketing durante el tiempo dio a conocer elementos que son esenciales para el funcionamiento del mismo, Feldman (1971) explica que existió un fracaso al momento de reconocer los elementos que conforman el ambiente de una empresa, los cuales se convierte en herramientas para satisfacer de una manera directa al consumidor. Al mismo momento se convierten en herramientas comienzan a formar parte de la sociedad (Wakefield, Redefining the marketing concept for the 1990s, 1994).

Según expertos el sistema en el cual se encuentra inmerso el marketing existió durante siglos, no obstante hasta que las empresas aprendan a utilizar los elementos que forman parte del sistema de marketing, este no va a ser un recurso

viable (Michael Harvey, 1966). Cabe recalcar que siempre existirán conexiones entre el marketing tradicional vs. el digital (Fullerton, 1988).

Durante los años 90s, el concepto del marketing estaba basado en elementos como la competencia entre empresas, su estructura interna, etc. Elementos como la globalización fue uno de los detonantes de los cambios existentes dentro del marketing tradicional (Wakefield, Redefining the marketing concept for the 1990s, 1994). Se dio paso a la tecnología que abrió canales para promocionar y vender productos. En efecto, este elemento provee al consumidor una imaginable cantidad y calidad de información de fácil acceso. Como consecuencia de la tecnología digital, los consumidores podrán ordenar productos basados en cualquier atributo deseado como: precio, valor agregado, calidad, material, funcionalidad, etc. (Wind, 2001).

El marketing tradicional, tuvo una evolución significativa en términos de anunciar una publicidad. Antes se realizaba mediante periódicos, anuncios en la radio, medios de comunicación, etc. Ahora las herramientas de comunicación, permitieron otro tipo de publicidad vía mail, pop-ups, redes sociales. El marketing tradicional comenzó a transformarse en marketing digital. Las empresas se dieron cuenta que la era de la globalización trajo consigo cambios, estas deben adaptarse a esto. Empresas comenzaron a desarrollar técnicas para poder implementar dentro de sus modelos de marketing, además comenzaron a utilizar marketing de contenido (Wakefield, Redefining the marketing concept for the 1990s, 1994).

El marketing de contenido es una herramienta ya existente dentro del marketing tradicional. De hecho el marketing directo tuvo un crecimiento durante los años 1980s-1990s, tuvo la función de brindar un link entre el cliente y las empresas (Baker M. J., 2008). Los expertos dentro del área del marketing se dieron cuenta que esta herramienta debe ser adaptada a las necesidades del consumidor globalizado. Esto se convirtió en una oportunidad para los expertos en marketing para poder desarrollar estrategias. La tecnología avanza cada vez más, como efecto de esto el marketing se convertirá en algo más sofisticado. Se empezó a desarrollar estrategias de mensajería para atraer a los clientes,

estrategias personalizadas para clientes potenciales, sobretodo métodos de contenido para la audiencia (Baker M. J., 2008).

### **1.1.2 La Web 2.0**

Las redes sociales, videos, aplicaciones móviles se convirtieron en una herramienta importante para los consumidores, porque a través de las mismas podían informarse sobre nuevas tendencias, promociones hasta incluso comprar en línea. Aplicaciones desde YouTube hasta Snapchat comenzaron a ser prioridad para los expertos en marketing, para el desarrollo de nuevas estrategias de promoción. La mayoría de publicidad se trasladó a la Web 2.0., según Tim O'Reilly (2005) la Web 2.0 es una plataforma que mezcla diferentes fuentes de información como una sola. Esto presentará desafíos y oportunidades tanto al mercado como a las empresas que participan en ello. Se descubrirá las necesidades, opiniones, comportamiento de los consumidores, se considera que existen canales de comunicación que son más directos entre la empresa y el consumidor (Constantinides & Fountain, 2008).

La Web 2.0 tiene diversos componentes que la hacen importante, entre los principales están: las redes sociales, los blogs, comunidades, foros, aplicaciones de contenido. Estas son aplicaciones que permiten a los usuarios construir sitios en los cuales se puede manejar la información de forma personalizada desde cualquier dispositivo (Constantinides & Fountain, 2008). La disponibilidad de la información se convirtió en una herramienta poderosa para el desarrollo de estrategias basadas en e-marketing (Sukidiene, Auruskeviciene, & Sukeviciute, 2015).

Expertos descubrieron tres principios clave de la Web 2.0, que se distinguen en: centrarse en un servicio basado en soluciones simples mediante aplicaciones online, desarrollo de aplicaciones de una manera continua que requiere la participación e interacción de los usuarios no solo en términos de consumo sino también en contribución, revisión de contenido, modelos de negocio basados en servicios y oportunidades para llegar a clientes con bajos

volúmenes de capacidad de compra (Constantinides & Fountain, 2008). Los cuáles serán explicados a continuación.

El primer principio de la Web 2.0, trata en centrarse en un servicio basado en soluciones simples mediante aplicaciones online, de esta manera los usuarios podrán alcanzar el acceso a la comunicación directa con las empresas. La Web2.0 al tener varias aplicaciones interconectadas se convierten en una fuente de fácil acceso para los consumidores, convirtiéndose en una fuente de poder para el consumidor. La simplicidad que brinda la Web2.0 es una ventaja para los usuarios para personalizar el contenido. A partir de esto, se podrá solucionar de forma eficiente los inconvenientes por parte de los clientes, se mejorara la comunicación y retroalimentación ya sea de un producto o servicio. El e-marketing en este caso se encarga de integrar sistemas de información y estrategias de negocio que son usadas para comunicar un valor agregado a los consumidores (Chaffey D. , 2009).

El segundo principio de la Web 2.0 se enfoca en la participación del consumidor no solo en términos de consumo sino también en mejorar el contenido mediante la retroalimentación de las opiniones del consumidor. El hecho de que el usuario pueda participar en la elaboración del contenido de la Web 2.0 ofrece varias ventajas al creador de la aplicación. Una de ellas es poder realizar mejoras de acuerdo a las recomendaciones del usuario, al poseer información continua, en tiempo real facilita el desarrollo de estrategias para optimizar cualquier aplicación de la Web 2.0 (Constantinides & Fountain, 2008). El hecho de que cada vez existan usuarios dentro de la Web 2.0 es una oportunidad para los creadores de aplicaciones para poder desarrollar mejores programas o servicios que cumplan con las necesidades del consumidor. La publicidad cada vez se vuelve más personalizada al momento en el que desarrolla una campaña, el marketing moderno tiene un enfoque orientado en los clientes (Kotler & Keller, 2012).

El tercer principio de la Web 2.0 se basa en la creación de modelos de negocios para poder llegar a los clientes sin que requieran gastos significativos. Dentro de este principio se explica que existen cambios dentro de los modelos en cuanto a ingresos y uso. Esta es una estrategia para poder generar clientes,

mediante el uso de aplicaciones gratuitas que brindan buenos servicios (Constantinides & Fountain, 2008).

Los ingresos que se generan mediante las aplicaciones gratuitas es la publicidad que se ofrece dentro de estas aplicaciones y las suscripciones premium que brindan un mejor servicio. Aplicaciones de música, fotografía e incluso de diseño utilizan esta metodología. Uno de los casos exitosos es Spotify, cuenta con una cuenta gratis, otra Premium para los usuarios. Kare Design desarrolló una aplicación para diseño de interiores virtual que es gratis para usuarios Apple. La idea es que los usuarios puedan tener un acceso ilimitado desde sus dispositivos móviles. El M-marketing ganó importancia, porque el dispositivo móvil es visto como un instrumento que permite al acceso a una red omnipresente. En el año 2015, los individuos se volvieron dependientes de sus dispositivos móviles que existe poca probabilidad de dejarlos en casa (Yadav, Joshi, & Rahman, 2015).

Otro de los factores a tomar en cuenta dentro de este principio es sobre la existencia de un segmento del mercado desapercibido. Los expertos en marketing se enfocan en publicidad para un segmento con alto poder adquisitivo. Sin embargo, existe un segmento de clientes que cuentan con intereses específicos como productos/servicios personalizados y bajos volúmenes de compra. Este tipo de clientes son potenciales dentro de la Web2.0, puesto que pueden acceder a la información desde cualquier aplicación ya sea un blog o un Podcast con el propósito de aprender sobre productos o marcas, mientras comparten sus intereses e interactúan con otros usuarios. Este nicho de mercado genera valor agregado a las empresas que tienen como canal de ventas a las redes sociales y otras aplicaciones pertenecientes a la Web 2.0. (Constantinides & Fountain, 2008).

La web 2.0, es una plataforma que permite tener a las personas interconectadas, mediante diferentes aplicaciones personalizadas. En las cuales existe la posibilidad de participar, se puede generar contenido por parte del usuario, de esta manera se intercambia información, se obtiene una relación más estrecha entre la empresa y el consumidor (O'Reilley, 2007).

### 1.1.3. El consumidor 2.0

El desarrollo tecnológico no solo afectó al marketing sino también al comportamiento del consumidor. Las redes sociales se convirtieron en una herramienta indispensable para los individuos, esta dependencia provocó que los consumidores tengan otra perspectiva al momento de comprar un producto o servicio.

El comportamiento del consumidor es influenciado por las opiniones de la sociedad. (J.Surowiecki, 2005). Dentro del mundo de la Web2.0, el poder es otorgado al consumidor, debido al acceso ilimitado a la información. Una herramienta indispensable para los consumidores, es el uso del celular, su portabilidad incrementó los intereses de los consumidores (Pantano E. , 2014). Las empresas usan como estrategia de marketing direccionado a los dispositivos móviles, mediante mensajes, publicidad personalizada, la teoría del m-marketing explica que el contenido generado por los consumidores es una de las estrategias potenciales para el marketing digital (Kaplan, If you love something let it go mobile, 2012). Es por esto que el consumidor se convirtió en el enfoque principal para los que desarrollan estrategias de marketing (Kotler, 2001).

La capacidad de innovación depende de una manera directa de las actitudes personales de los consumidores hacia la innovación, los individuos poseen un comportamiento cambiante frente a las tendencias internacionales (Roth, 1995). El estado psicológico de confianza por parte de los consumidores dentro del mundo de los dispositivos móviles, es de igual forma cambiante. La tecnología al estar en constante innovación genera cada vez inputs, que afectan en la manera de hacer publicidad y la manera en cómo llegar a los consumidores (Pantano E. , 2016).

Los consumidores 2.0 poseen características diferentes de un consumidor normal, la conciencia del poder de la información que poseen, es una de ellas, el alcance de la comunicación que tienen los individuos hace que tengan acceso ilimitado a datos sobre distintos precios, marcas, empresas, etc. Como efecto se convirtieron en consumidores bien informados sobre el verdadero valor de un

producto o servicio, investigan a profundidad las características de un producto antes de comprarlo, de esta manera logran satisfacer sus necesidades (Pantano E. , 2016).

La capacidad de tener acceso a mercados internacionales generó un impacto significativo dentro del comportamiento del consumidor 2.0, impone ideas y tendencias. La idea de una cultura globalizada va en contra de los principios tradicionales de cada cultura local. Los consumidores buscan una publicidad diferente que cumpla con las expectativas de los consumidores 2.0, esto formó un desgaste dentro de los modelos de marketing tradicionales, están en la búsqueda de la innovación (Kotler, 2001).

En vista que las tendencias importadas de diferentes países del mundo, de igual manera el consumidor tomó diferentes perspectivas en cuanto a cualidades de un producto. Para el consumidor 2.0 entre mejores condiciones en lo que se oferta en el mercado, existirá una mejor calidad de vida. Los expertos en marketing se dieron cuenta que al promocionar un producto internacional, este debe conservar su idea de “internacional”, no siempre debe ser adaptado al 100% a la cultura local como consecuencia de que existe una cultura global o internacional dentro del comportamiento de los consumidores (Pantano E. , 2016). Desde la psicología del comportamiento del consumidor, Dichter asumió que los productos poseen un fuerte simbolismo inconsciente, al momento en el que un consumidor va a comprar se siente ya sea empoderado o identificado con ese producto. Al momento de ejecutar una compra salen sentimientos provenientes del subconsciente del consumidor (Freud, 1920). Dichter (1964:49) explica que los consumidores compran empoderamiento reflejado en marcas, imágenes o iconos.

Detrás de cada uno de ellos existe un significado para el individuo que al momento de comprar se siente identificado, es lo que sucede con los consumidores 2.0. Se sienten identificados con marcas internacionales, por la existencia de una cultura globalizada que cada vez está un paso más adelante como consecuencia de la inmediatez de la información.

## **1.2. Marketing digital en las multinacionales con modelos de franquicias**

En este subcapítulo se identificara la evolución de las estrategias de marketing. Además se podrá comparar las estrategias de marketing digital y tradicional implementadas por parte empresas multinacionales que poseen modelos de negocios de franquicias.

### **1.2.1. Evolución de estrategias y herramientas de marketing en multinacionales con modelos de franquicias**

Las empresas multinacionales con modelos de franquicia están arraigadas a los mercados de consumo (Terpstra & Sarathy, 1990). No obstante el manejo de una empresa con este modelo de negocio es más difícil de lo que parece. Existen dos elementos que deben ser tomados en cuenta al momento de desarrollar una estrategia de marketing, estos son la centralización y la estandarización.

La centralización se refiere a la toma de decisiones por parte de una autoridad entre la empresa central y las franquicias (Ghoshal, 1994). Esto permite a la multinacional movilizar sus recursos para cumplir con sus objetivos propuestos. Estudios revelan que la influencia de factores internos como el nivel de centralización entre la matriz y las franquicias influyen dentro del nivel de estandarización de la empresa (Quester, 1999).

Según varios estudios realizados, las estrategias de marketing son mixtas al momento de promocionar un producto o servicio por parte de multinacionales con modelos de franquicias. El mensaje básico publicitario es estandarizado pero los detalles se dejan a la creatividad de cada subsidiaria (Ozomer, 1991). Los detalles son adaptaciones locales que se desarrollan según el mercado que se encuentre la franquicia, con el objetivo de atraer la atención de los consumidores por medio del marketing.

Las tecnologías de la información y comunicación (TICs) brindaron la oportunidad a empresas para abrir mercados, tal es el caso de las multinacionales con modelos de franquicias que implementaron el e-commerce dentro de sus

modelos de negocio (Quester, 1999). Al introducir la cultura digital dentro de las multinacionales, expertos en marketing se dieron cuenta que la innovación es un factor clave para tener éxito dentro de las empresas internacionales. El correcto uso de la información es un elemento clave del éxito de las empresas que buscan internacionalizarse, como es el caso de las franquicias. De hecho expertos afirman que la innovación tecnológica es uno de los indicadores de ventajas competitivas dentro del mercado internacional (Alexander & Meyers, 2000).

Las redes sociales se convirtieron en una de las herramientas más importantes para las multinacionales. La comunicación entre los consumidores introdujo esta tendencia la cual se convirtió en una forma de hacer publicidad digital. Los consumidores y su comportamiento cambiante son los que moldean la forma de hacer publicidad (Kotler & Keller, 2012).

Además el uso de dispositivos móviles provocó que las empresas comiencen a desarrollar aplicaciones para celulares, las empresas tuvieron que adaptar sus estrategias de marketing a las necesidades de los consumidores 2.0. El m-marketing o mobile marketing es un claro ejemplo de esto, una de las tácticas más frecuentes de publicidad para dispositivos móviles es el UGC o contenido generado por los usuarios. Un simple mensaje puede volverse una promoción viral, se traduce en una estrategia de m-marketing (Kaplan & Haenlein, 2011).

### **1.2.2. Fracaso de modelos de marketing tradicional dentro de multinacionales con modelos de franquicias**

Una de las estrategias que se usó por varias multinacionales con modelos de franquicias es el marketing masivo. El cual consiste en realizar publicidad por medio de canales tradicionales como la televisión, radio, periódicos o revistas (Kotler, 2007).

Frito Lay es una multinacional estadounidense que se dedica a la comercialización y fabricación de productos comestibles como papas fritas, bocaditos de maíz, etc. La cual utilizó el marketing masivo como estrategia de

promoción, la cual consistía en lanzar un solo comercial para televisión o vallas publicitarias. El marketing masivo generó ventas a la empresa hasta la llegada de internet y el desarrollo de medios de comunicación (Korschun, 2008). El departamento de marketing de Frito Lay se dió cuenta que el fin del marketing tradicional había llegado.

La gerente de marketing de la multinacional comentó que existe una relación entre el consumidor y la tecnología. Los consumidores esperan que la publicidad sea mediante otros canales diferentes a los tradicionales (Saenz, s.f). La omnipresencia del internet hace que existan diferentes medios de comunicación para los consumidores, además del acceso constante a los dispositivos móviles cambia la dinámica en la cual los consumidores esperan recibir un tipo de publicidad. (Yadav, Joshi, & Rahman, 2015).

La multinacional Kodak no es la excepción, esta empresa se dedica a la comercialización y producción de instrumental fotográfico. Kodak no pudo permanecer en el mercado porque no se dio cuenta que la tecnología era una gran oportunidad de crecimiento. Su idea de tener cámaras a base de rollos fotográficos fue un impedimento de poder compartir con las otras marcas de la industria (Goh, 2009).

Kodak quiso permanecer en el mercado con herramientas tradicionales, en 2007 realizaron una campaña que utiliza el marketing tradicional para promocionar su idea clásica de cámaras a base de rollos. Los consumidores no tuvieron un grado de aceptación positivo, como existieron otras marcas de equipos fotográficos como Nikon, Canon, Sony que ofrecen mejores cámaras que estaban al nivel tecnológico de ese año. Con estos antecedentes, la multinacional no quiso entender que lo que mandaba en el mercado era la tecnología (Goh, 2009).

Con tantos canales para poder llegar al consumidor las multinacionales se ven desafiadas, es importante tener en cuenta los canales que poseen potencial, van a generar un impacto significativo en el consumidor. A partir de esto se podrá conectar al consumidor con la empresa a un nivel más personalizado.

### **1.2.3. Ejemplos de modelos y estrategias de marketing digitales de multinacionales con modelos de franquicias**

Varias empresas multinacionales con modelos de franquicias tuvieron gran éxito, lo cual sirvió como ejemplo para otras empresas. Esto se debe a que dentro de sus planes de marketing implementaron estrategias digitales, las cuales van de la mano con la generación de consumidores que cada vez poseen necesidades que demandan una publicidad diferente que pueda cumplir con sus expectativas.

Coca Cola, es una de las multinacionales más conocidas a nivel mundial, se dedica a la elaboración de bebidas. Es un ejemplo exitoso de modelo de marketing digital, al tener como potenciales consumidores a la población joven y adultos, Coca Cola se enfocó en invertir en distintas áreas como en, contenido optimizado, influencia social, defensa del medio ambiente. Esto significa que la marca identifica experiencias que son relacionadas con su imagen, a partir de esto crea contenido, luego alienta a la sociedad de formar parte de ello mediante la participación social y generación de contenido (Egol & Peterson, 2014).

A partir de este enfoque desarrollaron estrategias digitales en una de sus máquinas dispensadoras con displays de video cámaras que permitía interactuar a dos consumidores de diferentes países, con el objetivo de conectar a las personas mediante una experiencia compartida. La reacción por parte de los consumidores fue reflejada en las redes sociales, se compartieron de manera masiva los videos de la campaña por que lograron llegar a las emociones del consumidor (Egol & Peterson, 2014).

Otra de las campañas exitosas de la multinacional fue su campaña para Coca Cola Zero, una bebida gaseosa sin azúcar. Los consumidores debían subir un video a una red social con su mejor paso de baile. Los mejores videos se volvieron virales alrededor del mundo. Los videos se convirtieron en una las estrategias exitosas de marketing digital, 90% los usuarios en Internet observan videos en línea, la mayoría de individuos generan una visión positiva de una

marca después de haber visto un video relacionados a ello (Axonn Research, 2014).

Coca Cola fue reconocida en el año 2013 en Cannes por sus campañas originales, como la empresa con mejor marketing del año (Egol & Peterson, 2014). El desarrollo de estrategias, puede ayudar a las multinacionales a destacar dentro del mercado internacional, el marketing moderno se basa en la innovación y uso de las tecnologías de la información (Kotler, 2001).

Existe otro ejemplo de estrategias de marketing digital aplicadas por multinacionales como es el caso de McDonald's, una multinacional de comida rápida, sus principal producto ofertado es la hamburguesa. La estrategia empleada por la multinacional pedía retroalimentación a sus clientes con el hashtag #HistoriasMcDonald's. Esto se volvió viral en twitter en tan solo 2 horas. A partir de esto, los clientes comenzaron a estar al tanto de lo que esta multinacional publica en sus redes sociales. Esta es una manera de desarrollar marketing digital, simples estrategias que pueden ser un éxito dentro de las redes sociales. McDonald's supo aprovechar el potencial que brinda la tecnología, de esta manera se ganó a los consumidores 2.0 (Jayaram, 2015).

La multinacional Taco Bell no es la excepción, se dedica a la venta de comida rápida mexicana. Esta es una de las marcas que destaca en el mobile marketing, en 2014 desarrolló una aplicación para ordenar pedidos desde un dispositivo móvil. La aplicación tuvo 300.000 descargas el primer día de su lanzamiento, el éxito se debe a la facilidad creada para el consumidor (Tacobell, 2015).

Chris Brandt (2015), jefe de marketing de Taco Bell explica que la tecnología para la multinacional es un elemento importante, que les permitirá crear campañas originales que son significativas para los clientes. El éxito del marketing moderno es debido al enfoque que se le da al cliente. Entender al cliente de tal forma que el producto o servicio se pueda vender solo es uno de los objetivos del marketing moderno (Druker, 2009) .

Además cuenta que fueron los clientes que pidieron una aplicación de ordenar por medio de un dispositivo móvil, Taco Bell tomó en cuenta las opiniones de los clientes, con esto generaron una aplicación diferente a las demás. Su valor agregado fue una aplicación que entregaría órdenes basadas en localización y forma de pago segura, mientras se demostraba una experiencia personalizada (Tacobell, 2015).

Varias multinacionales tuvieron éxito en sus campañas de marketing digital, porque saben adaptar sus estrategias de marketing al mundo tecnológico. De la misma manera saben entender al consumidor y el uso de medios de comunicación por parte de los mismos (Druker, 2009). El marketing y la innovación se convirtieron en dos elementos claves para las multinacionales que supieron entender la dinámica cambiante del mercado.

### **1.3. Marketing y la industria de muebles y diseño de interiores**

En este subcapítulo se hablara sobre cómo el marketing implementó dentro de la industria de muebles y diseño de interiores. Los principales factores del marketing, además de estudiar el comportamiento del consumidor.

#### **1.3.1. Tendencias y comportamiento del consumidor dentro de la industria de muebles y diseño de interiores**

El comportamiento del consumidor puede variar de acuerdo a la segmentación de mercado que se aplique y en que industria se encuentre. Existen cinco elementos claves dentro de la segmentación de mercado exitosa que se utilizan a nivel internacional, son las siguientes: identificable, cuantificable, importante, accesible, accionable (Samli, 2013).

Una de las estrategias utilizadas para el marketing dentro de la industria de muebles y diseño de interiores, son las digitales. Esto se debe a que los clientes buscan lo que necesitan en Internet, por tanto las herramientas digitales como redes sociales y aplicaciones para dispositivos móviles juegan un papel importante para los consumidores y la promoción de los productos de la

industria. Mediante estas herramientas se puede brindar una perspectiva visual sobre lo que se oferta a los clientes potenciales. A continuación se describe los elementos claves de la segmentación de mercado exitosa.

En el primer caso, la segmentación debe ser identificada de una manera adecuada, es decir debe cumplir con los requerimientos y objetivos planteados de lo que se busca. En el caso de la industria de muebles y diseño de interiores se debe identificar una segmentación joven con poder adquisitivo de compra depende de la marca o estilo esto puede variar, existen marcas especiales para clientes senior. Todo depende de lo que se oferte al consumidor. Por ejemplo dentro Kare Design se realizó un análisis de la segmentación de mujeres, esta empresa busca un perfil entre 27 a 40 años que trabajen a tiempo completo, estén al tanto de las tendencias dentro de la industria de muebles y decoración. En cuanto al uso de medios de comunicación, poseen una afinidad alta a estar conectadas en línea, es decir existe el uso diario de redes sociales, además están interesadas en ideas sobre decoración (Kare Design, 2015).

En la segunda y tercera característica se refiere a que el segmento debe ser medible, para que sea relevante al momento de aplicar las estrategias de marketing y poder adaptarse al comportamiento cambiante del consumidor. La cuarta característica trata sobre la accesibilidad de la segmentación. Esta puede que haya sido identificada y cuantificada, no obstante si existen barreras que limitan la entrada a este segmento, no es viable la segmentación. Lo que sucede dentro de la industria de interiores, los consumidores de distintos países no se adaptan a marcas de diseño, esto es debido a los aspectos culturales de cada lugar que deben ser estudiados a profundidad. La cultura es un elemento clave al momento de identificar un segmento de mercado (Samli, 2013).

Marcas de diseño de interiores, como Kare Design fueron aceptadas de inmediato dentro del mercado europeo, esto se debe a que ese segmento de mercado posee características culturales diferentes a las de Latinoamérica. En Ecuador, la marca Kare Design creó un impacto visto que la población es tradicional, en cuanto a su cultura, se tuvo que implementar estrategias específicas de marketing para poder tener una aceptación por parte de los

consumidores. Cabe recalcar que al principio esto no fue aceptado por completo, se tuvo que identificar a los clientes potenciales (segmento de mercado especial) y trabajar con ellos (Kare Design, 2015).

La cuarta característica trata sobre si la segmentación de mercado es accionable o no, este puede cumplir con las otras características mencionadas, este puede no estar dentro de las capacidades de la empresa. Es importante determinar si la empresa tiene los requerimientos necesarios para poder aplicar al segmento de mercado seleccionado. Lo cual afecta de manera directa al cliente, dentro de la industria de decoración y diseño de interiores es necesario que exista una gama de productos y la cantidad necesaria para poder cumplir con las necesidades de un cliente. Por lo general buscan decorar una casa o departamento y es necesario que existan los elementos necesarios para cumplir con las expectativas requeridas.

Otro factor a tomar en cuenta es la generación de consumidores 2.0 que están en continuo uso de la información y están al tanto de las tendencias en cuanto a decoración. Esta es una industria cambiante que debe estar en constante innovación. Es por esto que empresas multinacionales, como Kare Design Alemania que desarrolló estrategias personalizadas para los clientes, también creó un blog de Kare para poder tener un intercambio de información y de esta manera lograr obtener una opinión por parte de los consumidores y crear ideas y colecciones en base a las necesidades y propuestas de los clientes (Kare Design, 2015).

### **1.3.2. Tendencias de la industria de muebles y diseño de interiores ecuatoriana**

La industria de muebles y diseño de interiores en el Ecuador gana potencial durante el periodo del 2013 al 2015. En 2013 tuvo la oportunidad de participar en la feria Maison et Objet, la cual es relevante mencionar porque dio la oportunidad a marcas ecuatorianas de darse a conocer a nivel internacional, tuvo lugar en París, Francia. Esta es una de las ferias más importantes de diseño de interiores a nivel internacional, brinda una oportunidad a los participantes de

diferentes países de exponer sus marcas y aprender sobre las tendencias que serán impuestas dentro de esta industria. Las empresas que participaron ese año representado a Ecuador fueron: Ingalpaca, Juan Fernando Hidalgo y La Galería (PROECUADOR, 2015).

A nivel local, en 2014 se realizó por primera vez una de las ferias más exclusivas de diseño de interiores de América Latina CasaCor, la cual tuvo lugar en Quito y participaron los diseñadores más reconocidos de Ecuador, con el objetivo de mostrar al público sus diseños y tendencias en cuanto a decoración y arquitectura de interiores. Adriana Hoyos, Uribes, Kare Design, y Studio Noa fueron algunos de los participantes de CasaCor (CasaCor, 2015). Esta feria le dio relevancia a la industria de diseño de interiores en Ecuador, tuvo gran acogida por parte del público dado que existió una gran variedad de espacios únicos.

CasaCor tuvo éxito en su primera edición, es por esto que en 2015 se volvió a repetir en Quito, participaron marcas y diseñadores ecuatorianos con tendencias y conceptos renovados. Cada espacio se convirtió en un arte para los interioristas, arquitectos y decoradores. Esta también fue una oportunidad de hacer publicidad de sus marcas y empresas, para Dichter, los consumidores al momento de ver una imagen o slogan publicitario afecta a su subconsciente, genera un impacto significativo al momento de comprar o recordar una marca. Lo que sucedió con CasaCor después de ver los espacios decorados o los catálogos de la feria, van a ir a visitar una de las tiendas y realizar una compra (CasaCor, 2015).

De la misma manera, la industria de muebles creció en Ecuador, la misma cuenta con una superficie forestal del 40%, estas áreas presentan una variedad de maderas. Entre los principales tipos de madera están el cedro, caoba, teca y pino, la diversidad maderera se da como consecuencia de los diferentes tipos de clima que posee Ecuador. La industria de la madera se convirtió en un sector para invertir, por la capacidad de producir madera que poseen las empresas y negocios madereros. En cuanto al consumo, el incremento de la demanda de productos de madera tanto a nivel nacional como internacional

posicionó de mejor manera a la industria maderera en el Ecuador (PROECUADOR, s.f).

Por otro lado, en la ciudad de Guayaquil se construyó un centro comercial llamado " Plaza Design" especializado en la decoración y diseño de interiores, las principales marcas que se pueden encontrar dentro del centro comercial: son: Muebles El Bosque, Tempo Design y Home Vega. La propuesta de abrir este centro comercial, se debe a la alta demanda por parte de los consumidores en artículos de decoración para el hogar (Paspuel, 2015).

Cuenca es otra de las ciudades importantes para la industria de diseño y decoración de interiores, en esta ciudad es donde se encuentran grandes exponentes y marcas de diseño y arquitectura interior. Una de ellas es Graiman, una que a mediados del 2016 realizó uno de los concursos más grandes de arquitectura interior en Cuenca. Este concurso fue dirigido a estudiantes de últimos semestres y egresados de carreras afines a nivel nacional. Con el objetivo de incentivar al talento joven ecuatoriano y potencializar sus habilidades y conocimientos adquiridos. Para la empresa Graiman es de suma importancia el talento de los jóvenes, dado que son el futuro y ellos serán los que continuarán con las propuestas y tendencias de la industria de diseño de interiores (Graiman, 2016).

La industria de diseño de interiores y madera en Ecuador es mejorada, en 2015 surgieron varios diseñadores que son reconocidos a nivel internacional, que imponen tendencias innovadoras y renovadas cada cierto tiempo. Empresas grandes como Graiman, Muebles el Bosque, Uribes, son algunos de los que intentan expandir el concepto de la industria de diseño de interior mediante concursos y ferias tanto a nivel nacional como internacional. De esta manera la visión de la industria de diseño de interiores fue valorada y mejor entendida por los consumidores. Además se les brindó una atención especial a los profesionales jóvenes que intentan especializar sus conocimientos para que obtener un mejor futuro de la industria de madera y diseño de interiores.

### **1.3.3. Modelos de marketing digital dentro de la industria de muebles y diseño de interiores**

La tecnología generó que las empresas mejoren sus modelos de marketing, Kotler dice que el marketing tradicional está muerto y este debe evolucionar (Kotler, 2001). Tal es el caso de las empresas dentro de la industria de muebles y diseño de interiores.

Los expertos en el tema se dieron cuenta que para llegar de una mejor manera al consumidor es mediante el marketing digital, el uso de plataformas virtuales como blogs y redes sociales es una de las mejores maneras para poder atraer la atención de los clientes. Facebook es una de las mejores herramientas utilizadas por el consumidor, el 81% de la población a nivel mundial (Lipsman, 2015). Los perfiles de cada empresa son escogidos de una manera detallada, puesto que la información que se publique será evaluada por sus potenciales clientes. Además las redes sociales y los blogs pueden generar contenido por parte del usuario, de esta manera se les otorga cierto grado de poder (Concord, 2014). Existe un modelo de marketing digital llamado “Honeycomb Model” que explica la dinámica y el impacto de las redes sociales en los clientes. El presente modelo se divide en 7 categorías

GRÁFICO 1  
HONEYCOMB MODEL



Fuente: Kietzman, 2012  
Elaborado por: Raphaela Acosta

El bloque central de la identidad explica como los usuarios eligen revelar sus identidades dentro de la Web 2.0 o en qué grado las redes sociales permiten o requieren identidades para que estas sean compartidas. La identidad no solo puede ser identificada en edad, profesión, género, etc. sino también por otro tipo de información de carácter subjetivo que tiende a revelar de una manera consciente o inconsciente, la información personal. De esta manera los usuarios intentan ser comprendidos por medio de frases, imágenes, likes, etc. Las

empresas tomaron este elemento como ejemplo para la creación de campañas dentro de redes sociales. No obstante los diferentes programas de redes sociales tienen un alcance distinto para el consumidor en términos de preferencias, lo cual debe ser tomado en cuenta por parte de las empresas (Kietzmann, 2012).

El bloque de la presencia explica como unos consumidores saben si los demás están disponibles en un tiempo determinado, esto se refiere cuando se sabe dónde están los demás, si están disponibles, o si se toma un descanso. En el mundo digital esto es fácil saber, existen opciones de status para que las personas puedan publicar. Esto se convierte en una herramienta para el marketing, porque las empresas pueden evaluar la disponibilidad de los potenciales clientes y la locación de un negocio, en base a la información publicada por los usuarios. Facebook es un buen ejemplo de esto, dentro de esta plataforma se pueden publicar estados que indican la locación del usuario y como se siente en ese momento (Kietzmann, 2012)

Por otro lado el bloque de relaciones se direcciona a la posibilidad de interconectarse con otros usuarios. Esta relación se define en base a gustos en común que les lleve a ser amigos, fans o seguidores entre usuarios y puede ser examinada en diferentes contextos como grupos de deportes, liderazgo, política, arte, entre otros. En base a estos grupos e intereses en común, las empresas lanzan campañas publicitarias que se direccionen a los usuarios (Kietzmann, 2012). En el caso de la industria de muebles y diseño de interiores, existen empresas que desarrollan páginas dentro de Redes Sociales, en las cuales hablan de las tendencias en decoración, brindan recomendaciones, promocionan sus productos. De esta manera se ganan seguidores y mediante esta táctica ganan clientes.

El bloque de la reputación, predice el comportamiento de un usuario basado en características o acciones del pasado, la reputación se basa en la construcción de confianza entre partes. Existen tres dimensiones y son la reputación funcional, social y expresiva. La primera dimensión trata de las competencias o funcionalidades de un individuo o de una empresa. La segunda dimensión tiene un carácter social, describe si es un individuo que posee un buen

comportamiento frente a las normas sociales. La tercera dimensión describe si un individuo tiene la capacidad de inspirar a otros, posee características fascinantes o atractivas (Kietzmann, 2012). En el siglo XXI, la reputación juega un papel importante dentro de la Web 2.0. En vista de que las personas buscan ser reconocidas mediante las plataformas que componen la Web 2.0, están en un constante intercambio de información, lo cual facilita cambiar o actualizar su estatus social.

Los bloques de grupos y conversación hablan sobre cómo los usuarios se organizan y se comunican entre sí. Entre más seguidores tenga una página o una plataforma dentro de la Web 2.0, estará entre las más populares. Los grupos dentro de las Redes Sociales generan una variedad de identidades en línea, mediante el desarrollo de subgrupos, grupos cerrados, etc. que se limita el acceso o segmenta a las personas para tener espacios en donde puedan compartir temas de interés. La comunicación genera un impacto dentro del comportamiento del consumidor y es una ventaja para el marketing digital, porque las empresas toman como retroalimentación la opinión del consumidor para generar estrategias que puedan satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores (Kietzmann, 2012).

El bloque de participación se asocia con el contenido que los individuos comparten, reciben o intercambian. El acto de compartir se asocia con vínculos específicos como por ejemplo, carros, viajes, temas de actualidad, diseño de interiores, etc. Este bloque permite a las empresas entender tres implicaciones importantes cuyo objetivo es triunfar en la Web 2.0. La primera es la existencia de una necesidad de identificar los vínculos o formas de publicidad que puedan satisfacer los intereses y necesidades compartidas entre usuarios. Un ejemplo de esto puede ser videos en YouTube, fotos en instagram o incluso twitts. El segundo está relacionado con el grado en la cual se deben compartir estas formas de publicidad esto se refiere, a derechos de autor, si el contenido ofensivo o inapropiado. El tercero es saber la motivación que poseen los consumidores en compartir este tipo de contenido. Las empresas dentro de la industria de diseño de interiores tienen presente estos elementos puesto que existe una alta cantidad de diseñadores y marcas que en algún momento pueden ser copiadas. Por otro

lado, el consumidor 2.0 posee otra manera de ver la publicidad es por esto que esta no debe ser de manera masiva (Kietzmann, 2012).

Este modelo enseña a las empresas y expertos en publicidad a identificar de una manera detallada las distintas dimensiones y sirve como base para entender la dinámica de la Web 2.0. Es por esto que en el periodo de la investigación, las empresas de la industria de madera y diseño de interiores realizan planes de marketing digital coloca especial atención al contenido o imágenes a ser publicadas. De esta manera pueden atraer la completa atención de los clientes y no dejarlos ir por publicaciones innecesarias o contenido masivo.

Los clientes se sienten atraídos por imágenes que impactan y exponen sentimientos que están guardados en su subconsciente (Dichter, Ernest Dichter and Motivation Research, 2010). Los expertos dentro de esta industria se dieron cuenta de esto para poder crear publicidad impactante para los consumidores. Tener una conexión con los clientes es algo fundamental, de esta manera se crea fidelidad en los mismos (Concord, 2014). Es por esto que algunas marcas y diseñadores decidieron entrar al marketing digital y desarrollaron páginas y blogs dentro de la Web2.0 de esta manera están en constante contacto con sus clientes y pueden recibir opiniones o sugerencias sobre sus productos para ser mejorados en un futuro. Esto es lo que busca el consumidor de la era digital, que su voz sea escuchada y a poder satisfacer sus deseos y necesidades.

Otra de las estrategias utilizadas dentro de esta industria es el marketing personalizado, las empresas multinacionales poseen una base de datos que está actualizada con el objetivo de enviar promociones especiales a clientes potenciales (Concord, 2014). El marketing moderno se centra en buscar cuales son los canales adecuados para poder llegar al consumidor, además de crear una experiencia personalizada al consumidor (Kotler, 2001). De la misma manera, la tecnología llegó a ser una herramienta indispensable tanto para los consumidores como para los expertos en publicidad.

Después de haber analizado la evolución del marketing dentro del capítulo, se pudo identificar que las estrategias digitales van de la mano con los avances de la tecnología como es el caso del uso de la Web 2.0. Como

consecuencia se desarrolló un comportamiento por parte del consumidor y diferentes formas de hacer publicidad mediante otros canales de comunicación como los dispositivos móviles. Los modelos de marketing vigentes con estrategias tradicionales ya no tenían el mismo impacto, por esto la innovación se convirtió el elemento clave para las empresas ecuatorianas dentro de la industria de diseño de interiores.

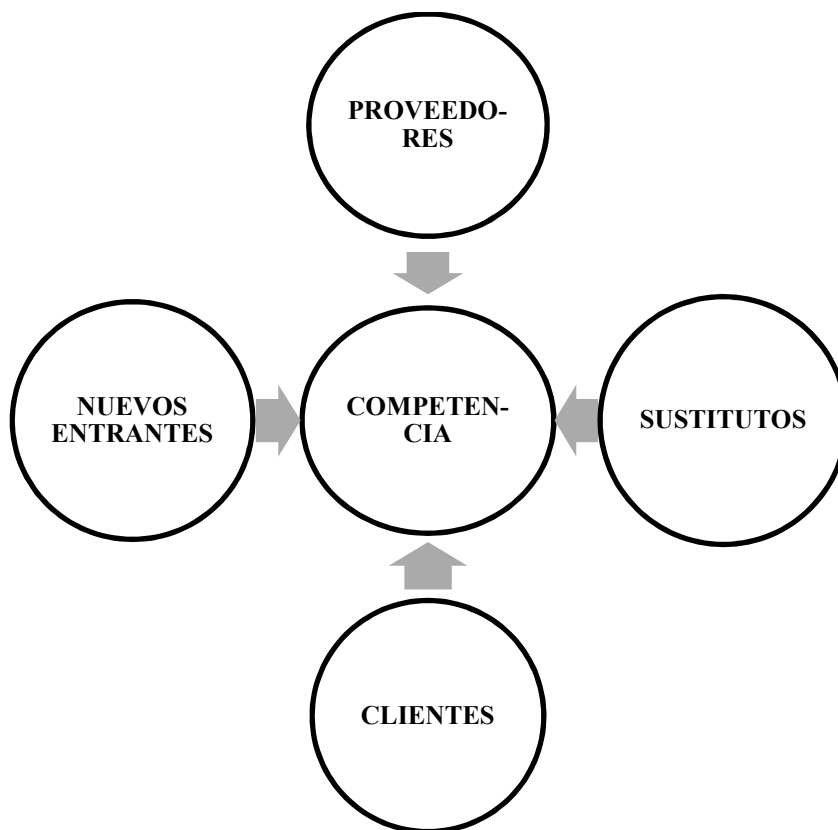
La información juega un papel importante tanto para las empresas como para los consumidores, puesto que a partir de este elemento las empresas pueden optimizar sus estrategias y adaptarlas de acuerdo a las exigencias del mercado. En cuanto a los consumidores estos tienen el poder de generar contenido e informarse sobre productos y servicios a ser adquiridos.

## CAPITULO II

### ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER CASO: KARE CUMBAYÁ

En este capítulo se estudiará la franquicia Kare Design Cumbayá mediante el modelo basado en 5 fuerzas creado por Michael Porter. El propósito de este análisis es poder entender de mejor manera al entorno en el que se encuentra una empresa y poder mejorar las estrategias vigentes para poder tener éxito dentro del mercado.

GRÁFICO 2  
MODELO CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Michael Porter, 1959  
Elaborado por: Raphaela Acosta

#### 2.1. Amenaza de nuevos competidores

Con el propósito de que ingresen marcas o empresas a la industria de madera y diseño de interiores se debe tomar en cuenta las barreras de entrada presentes. Michael Porter (2001: 37) desarrolló una serie de barreras, que son: economías de escala, diferenciación, requerimiento de capital, acceso a canales

de distribución, desventajas de costos independientes y políticas gubernamentales (Porter, 2008). A continuación se revisará cada una de ellas para identificar si existen empresas con productos similares dentro de la industria estudiada.

Una economía de escala se refiere a producir más a menor costo unitario (Krugman, 2012). Kare Design Cumbayá posee una economía de escala porque tiene una alta producción, al tener que distribuir a las demás franquicias a nivel mundial posee una fábrica en Alemania, en donde se desarrollan de manera constante productos y diseños. Esto lo hace competitivo en el mercado porque tiene una gran oferta para el consumidor, cabe recalcar que Kare Design posee una economía de escala, pero la marca se enfoca en producir una cantidad limitada de cada modelo para generar exclusividad en sus productos.

La segunda barrera trata sobre la diferenciación del producto, Kare Design Cumbayá logró tener una aceptación dentro de la industria de muebles y diseño de interiores, por la gama de productos únicos y exclusivos que ofrece, lo que se traduce en el valor agregado de la marca. Asimismo a nivel internacional la multinacional es identificada como una de las mejores marcas en diseño de interiores. El prestigio de la marca empezó a generar lealtad por los clientes en Cumbayá, como consecuencia se crea una barrera con los demás competidores dentro de la industria.

Por otro lado existe la barrera que trata sobre el requerimiento de capital, al momento de ingresar a un mercado se debe tomar en cuenta los recursos que se necesitan para tener éxito en el mismo. Kare Design Cumbayá es una marca posicionada a nivel internacional al tener su modelo de negocio de franquicias, brinda el know-how de la empresa a las demás tiendas. De esta manera, la publicidad, logística, investigación está establecida y como consecuencia se genera una barrera para la competencia. Las empresas que deseen competir con Kare Design Cumbayá requerirán una fuerte inversión para poder estar al nivel de la multinacional Kare. La experiencia que posee la marca Kare en el mercado multinacional es un fuerte limitante para marcas locales que surgen de manera constante en forma de emprendimientos.

La desventaja de costos es favorable cuando la competencia posee costos elevados, Kare Design al poseer un segmento del mercado específico, población clase media alta, ofrece exclusividad en sus productos, por tanto sus precios son altos (Kare, 2015). Existe la oportunidad para marcas de diseño de interiores para ingresar al mercado por el precio que ofrecerían, no obstante ni la calidad ni los diseños serán iguales a los de Kare Design. La multinacional, logró superar esta barrera de entrada de desventaja de costos para ingresar al mercado por el valor agregado y la exclusividad de sus productos. La relación precio vs calidad es uno de las estrategias de mercado por las cuales Kare Design logró estar al nivel de otras marcas exclusivas de diseño de interiores.

El acceso a canales de distribución es la siguiente barrera, Kare Design posee un canal de distribución indirecto, desde la fábrica en Alemania se vende a las franquicias y estas venden al consumidor final. Cabe mencionar que las franquicias son las únicas entidades autorizadas a vender los productos que Kare Design fabrica. La exclusividad genera una barrera para la competencia, según Porter, entre más canales de distribución, los gastos serán más altos (Porter, 2008).

Las políticas gubernamentales es otro elemento clave dentro del mercado, para Kare Design Cumbayá, fue una tarea difícil competir en la industria de muebles y diseño de interiores con productos importados. En vista de las restricciones impuestas por el gobierno ecuatoriano, en el primer trimestre de 2015 se implementaron una serie de salvaguardias para las importaciones (Comité de Comercio Exterior, 2015). Las regulaciones impuestas por parte del gobierno ecuatoriano no fueron un limitante para Kare Design, puesto que decidió continuar con la importación de bienes. En el año 2016 se realizó el acuerdo con la Unión Europea y como consecuencia se van a liberar las restricciones impuestas en 2015 (Ministerio de Comercio Exterior, 2016). Por este lado, existirá un ambiente de competencia más alto para Kare Design.

De la misma manera, la franquicia alemana cuenta con certificaciones internacionales de calidad como el CE que es una certificación europea de calidad y medioambiental el BCS ÖKO-Garantie en ciertos productos que se

utiliza material reciclado (Kare Design, 2016). De esta manera facilita la entrada de productos internacionales al mercado en términos de regulaciones de calidad ecuatorianas.

Después de haber investigado las barreras propuestas por Michael Porter, la franquicia Kare Design Cumbayá, creó barreras de entrada para la competencia en términos de diferenciación del producto, canales de distribución, inversión de capital y economías de escala. Además el modelo de negocios de franquicia que posee la multinacional es una ventaja para Kare Design Cumbayá, dado que es un sistema que posee una experiencia acumulada en el desarrollo de actividades en diferentes áreas como: gestión, marketing, procesos, fabricación de productos, etc. Esto reduce el riesgo de poner a prueba estrategias o modelos de organización desconocidos dentro de una franquicia. El hecho de que la matriz brinde el know-how de los procesos y organización interna a las franquicias, mejora el rendimiento de las mismas evitan que cometan en errores de principiantes. Existen además capacitaciones por parte de un embajador de Kare Design a las franquicias para su correcto funcionamiento al momento de la apertura.

## **2.2. Poder de negociación de los clientes**

Un elemento relevante dentro del mercado son los clientes, no obstante Michael Porter (2008: 189) describe que la sensibilidad en los precios y el poder de negociación que poseen los clientes frente a un producto o servicio son clave dentro de los negocios. Existen variables que determinan estos factores que serán detallados a continuación.

El primer factor es la concentración de los clientes, entre más clientes menor será el poder de negociación y viceversa, Porter explica que si existe un número de clientes que no es significativo esto afecta a la negociación, porque se genera un nivel alto de exigencia (Kermally, 2003). La concentración de clientes para Kare Cumbayá no es elevado, puesto que su segmento es exclusivo, por esto los clientes piden cierto descuento, no obstante se debe tomar en cuenta que la calidad de los productos ofertados por la tienda posee un nivel alto en cuanto a

calidad y diseño. Esta es una de las razones por las cuales el poder de negociación por parte de los clientes se ve limitado, al saber que lo que adquieren es un producto diferente con mejor calidad, diseño, materiales, etc. el consumidor sabe el valor de lo que se compra.

Asimismo, el nivel de compras es otro factor a ser considerado, en cuanto más elevadas sean las compras por parte del consumidor, este podrá exigir mejores condiciones al vendedor (Porter, 2008). El poder adquisitivo que poseen los consumidores en Kare Design Cumbayá es alto. Los expertos en marketing en el periodo de investigación, explican que la relación con el cliente es algo fundamental dentro del mercado, es por esto que debe existir un trato especial hacia los clientes para desarrollar un nivel de confianza y fidelidad para la marca para poder conservar a los clientes, estos se puedan convertir en clientes fieles (FME, 2013).

No obstante, la diferenciación compensa el nivel de negociación de los clientes. La calidad, marca y diseño son elementos que marcan la diferenciación entre la competencia. Por esta razón, ciertos clientes de Kare Design Cumbayá se limitan a negociar el precio de los productos ofertados, puesto que saben el valor de los mismos dentro del mercado ecuatoriano. La multinacional, posee un sistema de etiquetado con los materiales que se fabrican los productos es por esto que la marca no es solo reconocida a nivel nacional sino también a nivel internacional por la calidad de sus productos, su impacto amigable con el ambiente.

El grado en el cual los clientes pueden manipular las fuerzas del mercado está determinado o balanceado por cuan significantes son sus compras en términos de ganancia para el vendedor (Porter, 2008). Entre los factores clave para determinar el poder de negociación se encuentra:

- La concentración del cliente, es decir si existe una concentración más alta por parte de los clientes que por los vendedores.
- Costos de cambio de marca son bajos
- Clientes bien informados del producto a ser comprado

- El producto carece de diferenciación o valor agregado

El cliente posee un poder de negociación significativo cuando es fácil cambiar de marca, para Kare Cumbayá esto es un riesgo cambiarse de marca en vista de la calidad durable de los productos de la franquicia alemana. En este caso si afectaría a la economía del cliente en un futuro. Los productos de la industria de muebles y diseño de interiores requieren una inversión consciente, debida a que son bienes que se espera que tengan una vida útil larga.

Dentro del mercado cuando no existe diferenciación de productos, la lealtad a la marca es baja o no existe, como consecuencia los consumidores son atraídos por el precio antes que la calidad. Este fenómeno no afecta a Kare Design, debido que entra en el grupo de marcas exclusivas para un segmento medio-alto en el cual la competencia se basa en la calidad y valor agregado del producto, por tanto el cliente posee un nivel de negociación bajo.

### **2.3. Poder de negociación de los proveedores**

Porter plantea que la negociación de los proveedores es un determinante del éxito de una empresa dentro de un mercado, existen unas variables dentro de esta fuerza que deben ser tomadas en cuenta, son las siguientes: concentración de proveedores, costos de cambio, diferenciación de insumos y su impacto (FME, 2013). Los cuáles serán examinados a continuación para Kare Design Cumbayá.

Dentro de la concentración de proveedores, se debe identificar si los insumos o materias primas se realizan por algunas o poca empresas. Kare Design al tener un modelo de negocio de franquicia, no debe lidiar con el poder de negociación del proveedor puesto que la matriz es de la misma empresa y esta ofrece beneficios a la franquicia por ser parte de la marca. En el mercado ecuatoriano, algunas marcas fabrican sus muebles con materiales importados y otros con materiales locales. Por otro lado, existen pocos proveedores locales de materiales para diseño de interiores, por tanto el poder de negociación es mayor (FME, 2013).

Por otro lado, al existir una cantidad mínima de oferentes, estos pueden subir los precios de esta manera no corren el riesgo de insumos o materias sustitutas (FME, 2013). Esta fuerza no es una barrera para las marcas, puesto que pueden importar materia prima, les resulta más barato que proveedores locales con precios elevados, tal es el caso de la marca Adriana Hoyos.

Los costos de cambio, es otro de los factores relevantes para los proveedores, esto se refiere a los gastos que se generan cuando se cambia de proveedor. La mayoría de marcas y diseñadores dentro de la industria de muebles y diseño de interiores ecuatorianas optaron por cambiar de proveedores locales a internacionales para permanecer dentro del mercado. El costo de cambio de proveedores requerirá de una inversión de capital fuerte convirtiéndose en una barrera para ciertas marcas (FME, 2013). Kare Design Cumbayá (2015) al entrar al mercado ecuatoriano desarrolló esta barrera al imponer una tendencia en decoración extranjera y fuera de lo común, lo cual obliga a la competencia a competir con estos diseños se cambia la materia prima de sus productos.

La diferenciación de insumos es otro factor planteado por Porter, consiste en el valor agregado que ofrece cada proveedor (Porter, 2008). Los materias que constituyen la línea de productos de Kare Design son diferenciados, cada uno de ellos provienen de distintos lugares del mundo. Por el contrario, los proveedores locales ofrecen los mismos materiales a los diseñadores y marcas ecuatorianas.

El impacto de insumos es un factor determinante al momento de desarrollar un bien, se refiere si los insumos mejoran o mantienen la calidad de un producto (FME, 2013). En Kare Design Cumbayá existen insumos que mejoran la calidad del bien, los proveedores que se encuentran en Alemania son los encargados de optimizar la fabricación de los productos cada cierto tiempo, como consecuencia la competencia se encuentra en la situación de continuar con la mejora de sus productos. Mediante la búsqueda de materiales, lo cual genera un cambio en el poder de negociación de los proveedores locales.

Los factores que pueden incrementar el poder de los proveedores se ven reflejados al momento en el que existe una poca cantidad de empresas que ofertan insumos, por tanto no existen insumos o materiales sustitutos (Porter, 2008). Cuando el impacto del insumo es esencial o indispensable en la fabricación del producto final, en el momento de incrementar los precios sin que esto afecte a la demanda de los insumos, son otras de las situaciones en las cuales carece la existencia de materiales sustitutos.

Kare Design Cumbayá tiene la ventaja de poseer un sistema de franquicia con su proveedor autorizado ofrece una garantía de que el inventario puede abastecer a gran escala. La franquicia no debe lidiar con la búsqueda de un proveedor local debido a que todos los productos son importados. Cada producto es fabricado en la matriz o sede que se encuentra situada en Múnich, Alemania. Los materiales son comprados o adquiridos con el propósito de poder fabricar sin ningún inconveniente el producto final. En comparación con la competencia, ciertas marcas deben importar los bienes o comprar de manera local, lo cual es un proceso extra que demanda tanto tiempo como dinero.

Por este lado, la franquicia Kare Design Cumbayá posee una ventaja en la fuerza porque no debe tomar en cuenta el poder de negociación de los proveedores locales, sino a nivel internacional con la matriz. No obstante a cada socio que es parte de la marca Kare posee descuentos y precios especiales para poder importar los productos y abastecer a cada franquicia. Esta es una de las estrategias de la marca alemana de continuar con la venta, desarrollo de negocios a nivel mundial, que cada parte obtenga su beneficio.

#### **2.4. Rivalidad entre competidores**

Dentro de la industria de diseño de madera y diseño de interiores ecuatoriana surgieron varias empresas que destacan con sus diseños. Cabe recalcar que Kare Design posee una ventaja dentro de la industria, puesto que no posee competencia directa, esto se debe a que las demás marcas y diseñadores no ofrecen los mismos productos y diseños que la multinacional

Kare Design. Pero si existe competencia indirecta y entre las principales marcas están: Adriana Hoyos, Home Identity, El Kiosko y Bo Concept.

Porter explica que esta es una de las fuerzas más importantes dentro de su modelo planteado, la rivalidad de competidores determina la rentabilidad del mercado (Porter, 2008). Esto se debe a que en base a la competencia una empresa puede mejorar o mantener su posición dentro de un mercado, esto se puede realizar mediante la creación de estrategias de mercadotecnia, optimización de productos, desarrollo de procesos de gestión, etc. Para medir la competencia entre empresas Michael Porter planteó una serie de factores como la concentración, diversidad de competidores, condiciones de costos, y diferenciación del producto. Además existen dos indicadores que se utilizan para medir la concentración del mercado de una empresa y son el CRx (Radio de Concentración) y el HHI (Índice de Herfindahl Hirschman).

La concentración es determinada mediante la existencia o no de monopolios u oligopolios. La industria de muebles y diseño de interiores se encuentra dominada por un oligopolio, como consecuencia se limita la fijación de precios, por tanto queda en acuerdos por precios paralelos. Kare Design Cumbayá ofrece precios para un segmento de clientes con poder adquisitivo alto. El éxito de una empresa dentro de un oligopolio no se da en base a los precios, sino en el modelo de marketing que utilizan, las promociones y campañas de publicidad.

En cuanto a la diversidad de competidores, se refiere a la organización interna que posee cada empresa como: objetivos, misión, valores, departamentos. Dentro de la industria de muebles y diseño de interiores existen empresas competidoras que poseen modelos diferentes de negocio. Kare Design posee un modelo de negocios de franquicia, por tanto su organización interna es diferente al de la competencia.

Kare Design Cumbayá posee pocos departamentos dado que la matriz está en Alemania, no obstante cada mes las franquicias deben cumplir con metas específicas de ventas, todo esto se debe reportar a la matriz de Kare Design. En

términos de organización interna la franquicia posee el know-how de la empresa fundadora o matriz. Por tanto los procesos y estructura organizacional son sólidos y funcionan de manera correcta.

Por otro lado, la competencia posee una organización diferente porque son empresas o marcas que se desarrollaron de manera local, es decir que sus modelos internos de negocio que no fueron importados del exterior. Por tanto, existe una variedad de empresas con misiones, objetivos y valores distintos dentro de un mismo mercado. Esto permite que exista una verdadera competencia y pueda existir una diversa gama de empresas con diferentes elementos que puedan ofertar a los clientes (FME, 2013).

Las condiciones de costos dependerán de los costos fijos, dentro de los negocios existe la norma que intenta cubrir los costos fijos con las ventas o ingresos por parte de la empresa. De esto depende la fijación de precios de las empresas (competencia), Kare Design Cumbayá posee costos fijos altos, lo que limita la reducción a sus precios. Esto genera una vulnerabilidad frente a la competencia, pueden existir marcas o empresas que no tienen costos fijos elevados. Una de las consecuencias de esto es que las personas pueden optar por productos sustitutos de una gama inferior a la de la marca alemana.

La diferenciación del producto es un elemento clave en la rivalidad de competidores, dentro del mercado de muebles y diseño de interiores, el cliente tiende a buscar un producto diferente a los demás (FME, 2013). Kare Design Cumbayá se caracteriza por tener productos originales con diseños fuera de lo común. Porter plantea que dentro de un mercado si un producto es igual o posee características similares al de la competencia, este puede ser reemplazado por un producto sustituto (Porter, 2008). Esta barrera es una de las más fuertes para Kare Design Cumbayá, porque logró entrar al mercado ecuatoriano con la característica de ofrecer productos diferenciados. Como resultado, tuvo éxito en el sector de Cumbayá, los clientes tuvieron una aceptación inmediata con el producto.

En cuanto a la concentración del mercado de la franquicia Kare Cumbayá se tomaron en cuenta a los competidores directos de la marca que son: Adriana Hoyos, Home Identity, El Kiosko y Bo Concept.

**TABLA 1**  
**COMPETENCIA DIRECTA DE KARE DESIGN CUMBAYÁ**

<b>Empresa</b>	<b>Origen</b>	<b>Estilo</b>	<b>Locación</b>	<b>Tipo</b>
Adriana Hoyos	Ecuador	Moderno	Adecuada	Producción nacional/ importador
Home Identity	Ecuador	Minimalista	Adecuada	Importador
El Kiosko	Ecuador	Clásico	Adecuada	Importador
Bo Concept	Dinamarca	Moderno	No adecuada	Importador

Fuente: Pablo Rivadeneira (CEO Kare Ecuador), 2016  
Elaborado por: Raphaela Acosta

A partir de la tabla 1 se puede observar que la mayoría de la competencia es importador al igual que Kare Design. En cuanto a estilo cada marca posee diferentes tipos de estilos, los que se asemejan a Kare Design es Adriana Hoyos y Bo Concept. La diferencia del éxito entre estas dos empresas es la locación de sus tiendas, por un lado Adriana Hoyos está situada en Cumbayá cerca del centro comercial “La esquina”, también en Quito cerca de la tienda de Kare Design cerca de la avenida La Orellana. Las dos son locaciones comerciales en las cuales existe un flujo significativo de gente, además se encuentran alrededor marcas de la competencia. Por otro lado Bo Concept se encuentra situado en la avenida Eloy Alfaro y 9 de Octubre, esta no es una locación tan comercial comparado a las otras tiendas dentro del grupo de la competencia, es por esto que la tienda no posee el mismo éxito que las demás marcas mencionadas en la tabla.

Bo Concept es la única tienda que posee características similares a la franquicia Kare Design, es de origen europeo, posee el mismo modelo de negocio de franquicia, su estilo es moderno, diferente y único. La diferencia es la locación de su local comercial, este se presenta como un limitante para el éxito de la marca danesa.

TABLA 2  
COMPETENCIA INDIRECTA DE KARE DESIGN CUMBAYÁ

Empresa	Origen	Estilo	Locación	Tipo
Studio Noa	Ecuador	Minimalista	Adecuada	Importador
Be Home	Ecuador	Moderno	Adecuada	Importador
La Maison Deco	España, Francia, Alemania, Estados Unidos, Colombia	Moderno	Adecuada	Importador
Burneo Carrión Diseño & Herman Miller	Alemania y Ecuador	Minimalista	Inadecuada	Producción nacional/ importador

Fuente: Pablo Rivadeneira (CEO Kare Design Ecuador), 2016  
Elaborado por: Raphaela Acosta

TABLA 3  
COMPETENCIA INDIRECTA DE INDEPENDIENTES NACIONALES

Empresa	Origen	Estilo	Locación	Tipo
Blu Lab	Ecuador	Contemporáneo	Adecuada	Productor nacional
Mandy Style	Ecuador	Hipster	Adecuada	Productor nacional
Creando una imagen	Ecuador	Moderno	Inadecuada	Productor nacional
Diana Ortiz Interiorismo	Ecuador	Contemporáneo	Adecuada	Productor nacional
Amura	Ecuador	Moderno	Adecuada	Productor nacional

Fuente: Pablo Rivadeneira (CEO Kare Design Ecuador), 2016  
Elaborado por: Raphaela Acosta

La competencia indirecta se presenta de dos maneras, la primera son empresas con productos internacionales, la segunda son empresas creadas por parte de emprendedores locales. Esta categoría se tomó en consideración debido a que los emprendimientos ganaron poco a poco confianza y reconocimiento por parte de los consumidores. Es interesante este fenómeno, pues estas marcas realizan diseños personalizados a los clientes a un precio similar o más barato que la competencia directa de Kare Design Cumbayá.

En la Tabla número 3 se identificó a Studio Noa y Be Home como competencia indirecta, durante el tercer cuatrimestre del año 2015 tuvo un decrecimiento de sus ventas, por tanto sus clientes disminuyeron (Rivadeneira, 2016). Esto es a causa de su línea de productos que no posee un elemento que es

buscado por los consumidores, innovación. Además las otras dos marcas, poseen precios elevados lo cual hace que el consumidor busque productos sustitutos.

Los indicadores CRx y HHI, sirven para medir la concentración en el mercado de la competencia de Kare Design Cumbayá. Estos son dos de los indicadores más utilizados para realizar análisis de competencia entre empresas. El primero siendo el CRx, calcula el porcentaje de participación de las empresas competidoras dentro de una industria, por otra parte el HHI determina si existe un oligopolio o monopolio dentro de la industria estudiada.

### **CRx**

El primero, denominado Radio de Concentración (CRx) mide la concentración del mercado y se calcula con el porcentaje del market share dentro de la industria de muebles y diseño de interiores de la competencia, a continuación se muestra la fórmula:

$$\mathbf{CRx} = \sum(x1 + x2 + x3..)$$

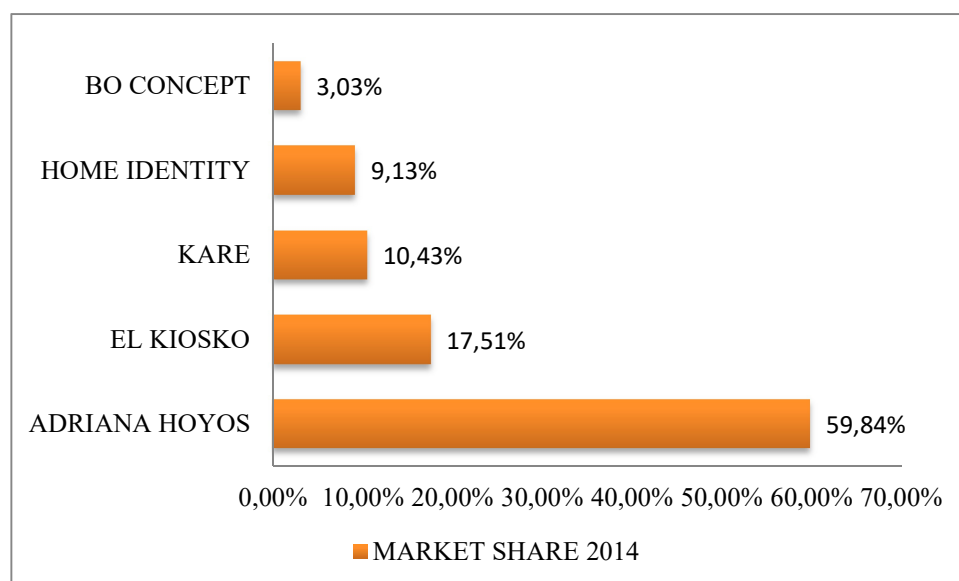
En la tabla 4 se tomaron los 4 competidores directos de Kare Design Cumbayá basados en la “Tabla 1” del presente capítulo. Para el análisis del radio de concentración se tomaron los datos de las ventas anuales mediante tarjeta de crédito de Kare Design y su competencia directa del periodo 2014-2015, el año 2016 no se tomó en cuenta puesto que las cifras no están disponibles. En la tabla 4 se puede observar la participación de cada uno de los competidores comparado con Kare Design.

TABLA 4  
RADIO DE CONCENTRACIÓN

	2014	Market share 2014	Lugar	2015	Market share 2015	Lugar
<b>Adriana Hoyos</b>	\$ 1.854.767,63	59,84%	1ro	\$ 840.443,06	63,02%	1ro
<b>El Kiosko</b>	\$ 542.619,30	17,51%	2do	\$ 172.606,84	12,94%	3ro
<b>Home Identity</b>	\$ 283.091,15	9,13%	4to	\$ 103.721,18	7,78%	4to
<b>Kare</b>	\$ 323.434,40	10,43%	3ro	\$ 179.393,18	13,45%	2do
<b>Bo Concept</b>	\$ 93.824,11	3,03%	5to	\$ 35.488,91	2,66%	5to
	<b>\$ 3.099.750,59</b>			<b>\$ 1.333.668,17</b>		

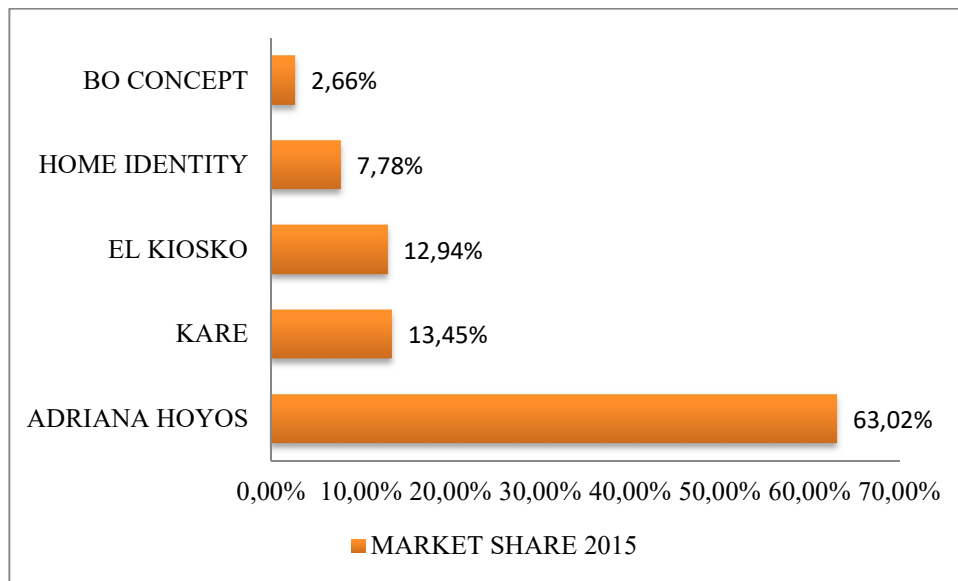
Fuente: Pablo Rivadeneira (CEO Kare Design), 2016.  
Elaborado por: Raphaela Acosta

GRAFICO 3  
RADIO DE CONCENTRACIÓN 2014



Fuente: Diners Club del Ecuador, 2016.  
Elaborado por: Raphaela Acosta

GRÁFICO 4  
RADIO DE CONCENTRACIÓN 2015



Fuente: Diners Club del Ecuador, 2016.  
Elaborado por: Raphaela Acosta

A partir de las cifras presentadas en la tabla se puede observar que de acuerdo al volumen de ventas con tarjeta de crédito durante el periodo 2014-2015. La posición de Kare Design incrementó un lugar, no obstante uno de sus competidores directos, Adriana Hoyos es la marca líder dentro de la industria de muebles y diseño de interiores. Se puede evidenciar que el mercado está concentrado en esta marca, la cual tuvo una trayectoria de décadas dentro de la industria, por tanto su experiencia se refleja en el porcentaje de 63,02% de ventas comparado con los demás competidores.

### IHH

El denominado Índice de Herfindahl Hirschman es otro tipo de indicador para poder medir la concentración dentro de un mercado en específico, se calcula mediante la suma del market share de la competencia elevado al cuadrado. Para la interpretación, si el resultado se acerca a cero es un oligopolio, existe competencia perfecta, si el resultado se acerca a 10 000 es considerado como un monopolio. A continuación se muestra la fórmula:

$$IHH = \sum(\text{Market Share}_n)^2$$

TABLA 5  
IHH 2014

	Market share 2014	Año 2014
<b>Adriana Hoyos</b>	59,84	3581
<b>El Kiosko</b>	17,51	307
<b>Home Identity</b>	9,13	83
<b>Kare</b>	10,43	109
<b>Bo Concept</b>	3,03	9
	<b>IHH</b>	<b>4089</b>

Fuente: Diners Club del Ecuador, 2016.  
Elaborado por: Raphaela Acosta

TABLA 6  
IHH 2015

	Market share 2015	Año 2015
<b>Adriana Hoyos</b>	63,02	3972
<b>El Kiosko</b>	12,94	167
<b>Home Identity</b>	7,78	61
<b>Kare</b>	13,45	181
<b>Bo Concept</b>	2,66	7
	<b>IHH</b>	<b>4387</b>

Fuente: Diners Club del Ecuador, 2016.  
Elaborado por: Raphaela Acosta

Se puede ver que el IHH no se acerca a 10 000 lo que equivale a un mercado donde no existe monopolio. No obstante la concentración de mercado que posee Adriana Hoyos influye de manera significativa dentro de lo que se considera como oligopolio a partir de las empresas estudiadas. Se puede identificar que puede existir el riesgo de que exista un monopolio, si los demás competidores no incrementan su market share durante los próximos años, después del periodo de investigación.

Existen varios factores que pueden alterar el IHH, como las estrategias de publicidad, la imagen de la marca, su experiencia en el mercado. Sobre todo el plan de mercadotecnia que emplea cada empresa es uno de los factores más importantes debido a que en eso se basa el nivel de ventas. Es por esto que se trabajará en la propuesta de un plan de marketing digital para Kare Design Cumbayá con el propósito de que esta sea una marca más competitiva dentro del mercado ecuatoriano.

## **2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Esta es una de las fuerzas que más puede perjudicar a una empresa, los productos sustitutos son definidos como productos que satisfacen una necesidad en particular pero están disponibles en otro mercado (Kermally, 2003). Existen factores que determinan la fuerza como: disponibilidad de sustitutos, precio relativo entre el producto ofertado vs producto sustituto, calidad y rendimiento entre el producto ofertado vs producto sustituto, costos de cambio para el consumidor. Cada uno de los factores mencionados será investigado a continuación.

El primer factor define la existencia de productos sustitutos, el grado de facilidad de acceso a los mismos. Para Kare Design Cumbayá se toma en cuenta elementos como calidad, precio y diseño existe una amenaza de nivel bajo de productos sustitutos. La competencia no ofrece productos que se aproximen a las características mencionadas. Por otro lado, el precio relativo del producto ofertado vs el producto sustituto es un factor que explica el límite de fijación de precios por parte del bien sustituto.

La calidad y rendimiento entre el producto sustituto vs. el producto ofertado es otro de los factores determinantes de la fuerza. Kare Design Cumbayá se caracteriza por ofertar productos de alta calidad y diseño, en efecto los productos poseen certificados de garantía y estándares de la Unión Europea. Por este lado, la amenaza es baja para la empresa.

En el caso de Kare Design Cumbayá, los costos de cambio para el consumidor son altos, la competencia dentro de la industria ofrece algunos productos que no son de la misma calidad que oferta Kare puede ser que su costo sea menor, pero si se proyecta a largo plazo. El costo de cambio de una marca a otra será elevado para el consumidor puesto que los materiales en los cuales son desarrollados los productos de Kare son de alta durabilidad. Los consumidores tendrán que realizar un solo gasto, no varios como es el caso de realizar un cambio con un producto sustituto. En el siguiente grafico se puede observar una lista de precios de las marcas que compiten con Kare Design Cumbayá.

TABLA 7  
LISTA DE PRECIOS DE LACOMPETENCIA

	<b>Producto</b>	<b>Modelo</b>	<b>Precio</b>
<b>Kare Design</b>	Sofá	Dos asientos cuero café	\$ 2.799,00
<b>Adriana Hoyos</b>	Sofá	Dos asientos cuero café	\$ 2.700,00
<b>Home Identity</b>	Sofá	Dos asientos cuero beige	\$ 2.722,00
<b>Bo Concept</b>	Sofá	Dos asientos cuero negro	\$ 3.200,00
<b>El Kiosko</b>	Sofá	Dos asientos cuero beige	\$ 2.500,00

Fuente: Kare Design, Adriana Hoyos, Home Identity, Bo Concept, El Kiosko, 2016  
Elaborado por: Raphaela Acosta

A partir de la tabla 7, se puede identificar que la competencia posee precios más bajos que la franquicia alemana Kare Design, solo existe una marca, Bo Concept que posee los precios más elevados. Por este lado, el consumidor al intentar cambiar de marca tendrá que considerar factores como calidad, durabilidad y diseño. En este caso Kare es el único que posee esas características, de hecho son factores que les permite estar al nivel de la competencia.

Por otro lado, una de las amenazas dentro de la mayoría de sectores, es la industria China. En cualquier parte del mundo existen copias o réplicas de origen chino, que se asemejan a las marcas originales, estas son vendidas al mercado en un precio conveniente. Una parte de los consumidores optan por un producto sustituto chino, se omite las desventajas que puede generar a largo plazo. Para evitar que los clientes no puedan valorar los productos ofrecidos, Kare Design

Cumbayá al momento de exhibir sus productos muestra un sistema de etiquetado que indica los materiales por los cuales el producto ha sido realizado. Al momento de realizar una compra, el cliente sabe por lo que se paga al adquirir un producto de alta calidad.

## 2.6. Análisis general de las 5 Fuerzas de Porter

Después de haber utilizado el modelo de las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter, se puede identificar en el siguiente cuadro un resumen de la situación de la franquicia Kare Design Cumbayá.

TABLA 8  
RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Fuerza	Alto	Medio	Bajo
1. Amenaza de nuevos competidores			x
2. Poder de negociación de los clientes			x
3. Poder de negociación de los proveedores			x
4. Rivalidad entre competidores	x		
5. Amenaza de productos sustitutos		x	

Fuente: Kare Design, 2016  
Elaborado por: Raphaela Acosta

Se puede observar que la rivalidad entre competidores es la fuerza que posee el impacto más alto de todas, seguido por la amenaza de productos sustitutos. La industria de muebles y diseño de interiores posee un número significativo de marcas y diseñadores, incluso dentro del segmento de mercado en el cual se encuentra Kare Design. Es por esto que existe una amenaza de nivel medio de productos sustitutos.

No obstante, al considerar el resto de fuerzas, se identifica que la franquicia alemana posee barreras fuertes de entrada a marcas que quieran competir por calidad y precio. Estos dos elementos son los que marcan la diferencia o valor agregado de la marca, esto se traduce en la fortaleza de Kare Design.

Al momento de promocionar los productos la marca debe resaltar, enfocarse en estas dos características con esto logrará evitar la amenaza de los productos sustitutos. Debido a que el cliente puede estar bien informado de las características y durabilidad de los productos ofrecidos por Kare Design.

Dentro del contexto económico, en marzo de 2015 el gobierno ecuatoriano implemento una serie de salvaguardias a varios productos de importación. Las salvaguardias para los bienes dentro de la industria de diseño de interiores son considerados como bienes de lujo o artículos de diseño, es por esto que tienen un impuesto entre el 45% y 70% se toma en consideración impuestos como AD-VALOREM, FODINFA, ICE e IVA (SENAE, 2016).

La coyuntura tanto económica como política se presenta como un limitante para la inversión extranjera. La recesión económica que presenta Ecuador genera un ambiente no apto para la inversión, va a existir un gobierno diferente en 2017 esto no significa que la situación va a cambiar de manera inmediata. La recuperación de la economía podrá ser posible en un largo plazo.

Cabe mencionar que dentro de la industria de muebles y diseño de interiores existe una amplia gama de diseñadores y marcas, se puede identificar como amenaza de competidor a los pequeños emprendedores que surgen dentro de esta industria. Son diseñadores nacionales que en vista de las varias restricciones impuestas por el gobierno se produjo el encarecimiento de los bienes pertenecientes a esta industria, por esto decidieron desarrollar sus propios emprendimientos.

Es importante tener en cuenta todas las fuerzas dentro del modelo planteado por Michael Porter, de esta manera se pueden mejorar, desarrollar estrategias para poder permanecer dentro del mercado y tratar de lidiar con la competencia.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA CASO: KARE DESIGN CUMBAYÁ**

#### **3.1. Comportamiento del Consumidor frente al Marketing Digital**

El consumidor pasó de comprar de forma física a comprar en línea, el cual adopta comportamientos que van de la mano con la inmediatez de la tecnología. En este subcapítulo se hablará de manera específica sobre Kare Design tanto a nivel mundial como local, las tendencias de sus consumidores frente a las herramientas de la Web2.0. Además se indicarán las estrategias digitales aplicadas por la multinacional.

##### **3.1.1 Tendencia de los consumidores de Kare Design en el mundo y perfil de la empresa**

Kare Design logró posicionarse no solo en Alemania sino también a nivel internacional. En agosto de 2016 abrió su franquicia número cien, lo que significa que la marca tuvo gran aceptación por parte de los consumidores. En el año 2016 Kare Design está presente en más de 40 países alrededor del mundo (Kare Design, 2016), en una entrevista realizada a los fundadores de Kare, Reiter (2016) explica que los consumidores se beneficiarán de este logro a través de precios convenientes y diseños inigualables. En el siguiente cuadro se puede observar un perfil general de la empresa, a partir de esto se puede entender las razones por las cuales el consumidor prefiere a la marca Kare Design.

TABLA 9  
CIFRAS KARE DESIGN 2016

<b>Fundación</b>	1981
<b>Dueños</b>	Jürgen Reiter Peter Schönhofen
<b>Modelo de negocio</b>	Franquicia
<b>Franquicias</b>	100 tiendas en casi 50 países en 4 continentes
<b>Tienda Insignia</b>	Kare Kraftwerk: Múnich-Alemania
<b>Proporción de exportaciones</b>	70%
<b>Ferias Internacionales</b>	Imm-Cologne Ambiente y Tendencia- Frankfurt Maison et Objet- Paris Salone Internazionale del Mobile-Milan Furniture China-Shanghai Rooms-Moscow
<b>Ferias Locales (Matriz)</b>	3 eventos al año para socios, franquiciados y marcas asociadas
<b>Empleados</b>	Alemania: aprox.380 empleados de 28 países diferentes Alrededor del mundo: aprox. 1150 empleados
<b>Proporción de empleadas mujeres</b>	40%
<b>Centro de logística</b>	Asia: operaciones directas de contenedores Europa del Este: control de calidad
<b>Premios y Reconocimientos</b>	Premio: Entrenamiento de aprendices Otorgado por: Cámara de Comercio Alemana Premio: E-mail marketing 2015 Otorgado por: DialogSummit
<b>Academia Kare</b>	Centro de entrenamiento internacional en Alemania
<b>Responsabilidad Social</b>	Participación con Artists for Kids Soporte para jóvenes desprivilegiados
<b>Redes Sociales</b>	Aprox. 1 millón de seguidores a nivel mundial

Fuente: Kare Design, 2015  
Elaborado por: Raphaela Acosta

Los consumidores a nivel mundial buscan, mejores precios, diseños, en otras palabras, innovación. La sede de Kare Design para continuar con la celebración de la apertura número cien de sus franquicias, decidió publicar en su blog historias que describan a cada país en donde se encuentran situadas sus franquicias. Con el propósito de que los clientes se sientan identificados, además de que el resto del mundo conozca más sobre cada cultura diferente (Kare Design, 2016). De esta manera Kare Design busca crear una identidad multicultural de su marca, en la cual le da la oportunidad a cada miembro o representante de cada país de ser identificado a nivel internacional. Como consecuencia, el consumidor se ve atraído por las ideas que Kare propone de manera constante.

La tendencia del comportamiento del consumidor Kare, es la búsqueda del reconocimiento. Por ejemplo en Kare Design Jakarta crearon tarjetas para clientes VIP, las cuales tenían beneficios especiales como 10% de descuento en cualquier ítem, 17% de descuento en ítems que se encuentren en las vitrinas, y 5% descuento en ítems discontinuados. Asimismo se brindan beneficios como invitaciones a eventos especiales de Kare, descuentos en el cumpleaños del cliente, etc. De esta manera, los franquiciados buscan cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes, se proporciona beneficios a los clientes especiales. Esta estrategia fue adoptada por varias de las franquicias dentro de Europa y América Latina, en donde el comportamiento del cliente cada vez es más demandante (Kare Design, 2015).

Por otro lado, la tecnología fue uno de los detonantes para que el comportamiento del consumidor siga en constante cambio, Kare Design posee páginas dentro de la Web 2.0, en donde los consumidores pueden observar las tendencias en decoración. Los consumidores tienen el poder de la información, de esta manera surgen necesidades y demandas. Por esto la multinacional alemana busca innovar de manera constante sus estrategias de mercadotecnia tanto tradicionales como digitales (Kare Design, 2016).

En cuanto a los valores de Kare Design, la multinacional se enfoca en cuatro aspectos principales que son: la innovación, el respeto, el profesionalismo y un enfoque para el cliente, esto se traduce en la cultura Kare. La cual consiste en estar siempre atentos a ofrecer el mejor servicio posible al cliente, para esto se deben reconocer sus necesidades y requerimientos. Esto se hace por medio de preguntas al consumidor, de esta manera se asegura la satisfacción del cliente, este podrá volverse un consumidor frecuente de la tienda (Academy Franchise Kare, 2015).

El respeto es uno de los principales valores de la marca alemana, se refiere a tratar a todas las personas por igual, se deja de lado la discriminación. Además se enfoca en cultivar el respeto entre colegas, escuchar a los demás y decir lo necesario. La crítica debe ser realizada a situaciones y no a personas, de esta manera se mejorará el rendimiento de los demás (Academy Franchise Kare, 2015).

El enfoque para los clientes se basa en considerar a los clientes como huéspedes y socios para poder brindarles la mejor atención posible, una atención amigable. Escuchar sus peticiones con atención para poder proporcionar las mejores soluciones, para esto se deberá adaptar el comportamiento del vendedor hacia el de los clientes (Academy Franchise Kare, 2015).

El profesionalismo no puede faltar dentro de la cultura Kare, como parte de las reglas se encuentra el hecho de que cada miembro Kare es un representante de la marca, el individuo se debe hacer responsable de sus actos, todos los acuerdos deben ser cumplidos, la información debe ser clara y precisa, siempre se debe brindar soporte a los compañeros en sus tareas cuando esta sea requerida (Academy Franchise Kare, 2015).

La innovación se basa en 3 principales pilares: el primero es ver oportunidades para un mejor cambio, la segunda es desarrollar destrezas y compartir ideas, el tercero es ser proactivo en lugar de criticar o quejarse (Academy Franchise Kare, 2015).

La cultura Kare, fue desarrollada con el objetivo de optimizar el funcionamiento interno de la empresa para poder brindar un servicio de calidad al consumidor. Los fundadores de la empresa, Peter y Jürgen desarrollaron una metodología con el propósito de crear un ambiente de trabajo amigable en donde cada empleado se sienta cómodo con cada tarea asignada, con una organización interna sólida, se puede evitar inconvenientes a futuro. Cada cierto tiempo, la marca realiza capacitaciones y entrenamientos especiales a sus empleados para poder estar actualizados con las tendencias y avances (Academy Franchise Kare, 2015).

### **3.1.2 Uso de la Web 2.0 como estrategia de Kare Design a nivel mundial**

Kare Design ambiciona estar a la par del consumidor 2.0, esta es la razón por la cual una de sus capacitaciones anuales, indico que cada tienda a nivel mundial debe enfocarse en las siguientes estrategias: una comunicación dinámica, continua y accesible, un grupo objetivo de clientes, canales orientados al consumidor, herramientas adecuadas para retener al consumidor (Kare, 2015).

Antes de poder determinar las estrategias dentro de la Web 2.0 Kare Design identificó a su grupo objetivo de clientes. Como resultado se obtuvo: mujeres entre 27 y 40 años que trabajen a tiempo completo, que estén al tanto de las tendencias dentro de la industria de muebles y decoración de interiores. En cuanto al uso de los medios de comunicación, el perfil debe tener una afinidad alta de uso de redes sociales, es decir un uso diario de la Web 2.0, además con intereses altos en muebles e ideas en decoración. A partir del análisis realizado, Kare Design desarrolló estrategias online que sean compatibles con dispositivos móviles (Kare Design, 2015).

Una de las estrategias principales para Kare Design en 2015 fue fortalecer el “KARE Blog” mediante esta herramienta, la multinacional busca seleccionar contenido especial que puede ser utilizado por sus consumidores a través de canales como Facebook, YouTube, Instagram, etc. De la misma manera se intenta satisfacer las necesidades del grupo objetivo de consumidores, mediante un valor agregado. Con el uso de Blogs, los usuarios pueden

interactuar y generar contenido, que es utilizado como un circuito de retroalimentación para Kare Design para mejorar sus estrategias dentro del mercado.

Por otro lado el “KARE Blog” fue implementado con el propósito de cultivar una imagen internacional de la empresa. Al considerar el Blog como herramienta de motor de búsqueda, los usuarios pueden informarse sobre las tendencias, consejos en decoración, entre otros. De esta manera cada consumidor siente que sus necesidades son atendidas, por tanto se crea una lealtad para la marca. Dentro de las opciones del blog se encuentran presentes los siguientes iconos: novedades o noticias, eventos, inspiración y Kare Specials, esta es una de las estrategias dentro de la Web 2.0 que se utilizan de manera común para atraer la atención de los clientes, para retener a los clientes fijos, hacerlos leales a la marca (Kare Design, 2015).

De la misma manera, se optimizó la aplicación “3D RoomDesigner”, la cual sirve para la creación de espacios que usa la decoración de Kare Design. La aplicación contiene tecnología de realidad aumentada (AR), que permite tener una visualización en 3D de los modelos de muebles y accesorios ofrecidos por Kare, de igual manera se muestra información detallada sobre sus dimensiones y materiales. El “3D RoomDesigner” también puede dar referencias sobre la tienda más cercana, enviar consultas e incluso programar citas con un diseñador de interiores de cada tienda Kare, todo esto puede ser realizado desde la comodidad de un dispositivo móvil (Kare Design, 2016).

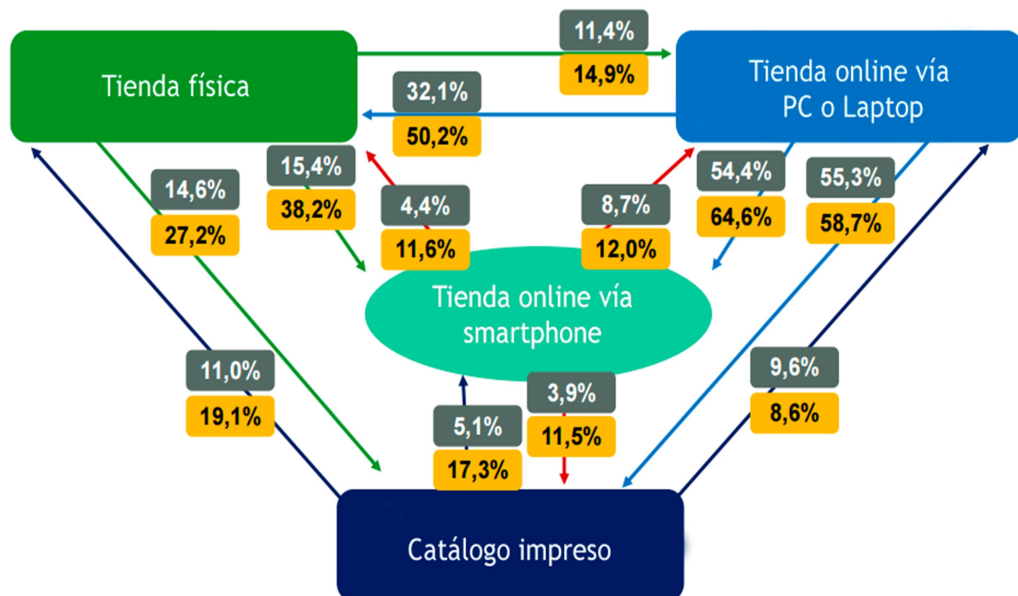
Por otro lado se encuentra la publicidad de videos que Kare Design decidió crear a través de YouTube, los consumidores podrán apreciar campañas publicitarias que se realizaron en varios países en donde se encuentran las franquicias de Kare Design, una de ellas fue en Republica Checa con su tema: “Love is in the air” una campaña introducida durante el mes de febrero por San Valentín. La cual se volvió viral en redes sociales, de esta manera alcanzó alrededor de 3mil visualizaciones. Otro ejemplo exitoso fue el remake de la canción “Happy” de Pharrell Williams, con el personal de Kare Design

Alemania, el cual mostraba el showroom de la sede en Múnich-Alemania, el video logro tener 31 mil visualizaciones (Kare Design, 2015).

Kare Rusia desarrolló una estrategia de marketing digital por medio de WhatsApp, la cual consistió en mandar mensajes personalizados a clientes frecuentes para informar sobre colecciones, descuentos, promociones o eventos especiales de la marca. Se enviaron mensajes en el día del cumpleaños y días festivos. De esta manera se logró aumentar la fidelidad del cliente hacia la marca (Kare Design, 2015).

En cuanto a los canales de comunicación, Kare Design realizó un estudio en Alemania en 2015, el cual sirvió para analizar las tendencias y preferencias de los consumidores en lo que respecta sus hábitos de compra. Se pudo identificar como los diferentes canales de compra se afectan unos a otros, para esto se tomó en cuenta factores como; número de compras (color gris) y volumen del negocio (color amarillo). La importancia de este estudio es identificar el comportamiento del consumidor para el desarrollo de nuevas estrategias de publicidad de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

GRAFICO 5  
CANALES DE COMUNICACIÓN KARE DESIGN



Fuente: Academy Franchise Kare, 2015  
Elaborado por: Kare Design y Raphaela Acosta

A partir del gráfico, se puede observar que el 55,3 % de las ventas en línea son consecuencia de la búsqueda de información sobre productos mediante un catálogo impreso. Esto representa el 58,7% volumen de negocio de la tienda.

De la misma manera, el 54,4% de todas las compras vía Smartphone son el resultado de la búsqueda en línea mediante una PC o laptop. Esto es igual al 64,4% del volumen de negocio de la tienda.

En conclusión, el volumen de ventas de la tienda en Alemania se basa en la compra en línea de los productos ofrecidos por Kare Design. Entre los principales canales esta los medios digitales seguido de los medios tradicionales como es el catálogo impreso (Academy Franchise Kare, 2015).

Kare Design tiene una estrategia de promoción que es el valor agregado que desarrolló mediante sus catálogos, es una de las pocas marcas de diseño de interiores que destina una parte de su presupuesto en la elaboración del catálogo Kare. El catálogo contiene la colección completa de muebles y lámparas del año correspondiente, cuenta con 470 páginas, el mismo es publicado de manera anual en la temporada de invierno. Se encuentra disponible de manera impresa en las tiendas de la marca, y de igual manera una versión resumida de la misma que se denomina “The Kare Magazine” (Kare Design, 2015).

La multinacional realiza sesiones de fotos y como resultado se genera imágenes creativas que puedan reflejar lo que representa la marca. Cada año Kare Design invierte en al menos 10 modelos diferentes para el historial de fotografías, las cuales son destinadas para materiales de venta, campañas de imágenes como: flyers, posters, catálogos, postales, invitaciones, cartas, correos electrónicos, y redes sociales (Kare Design, 2015).

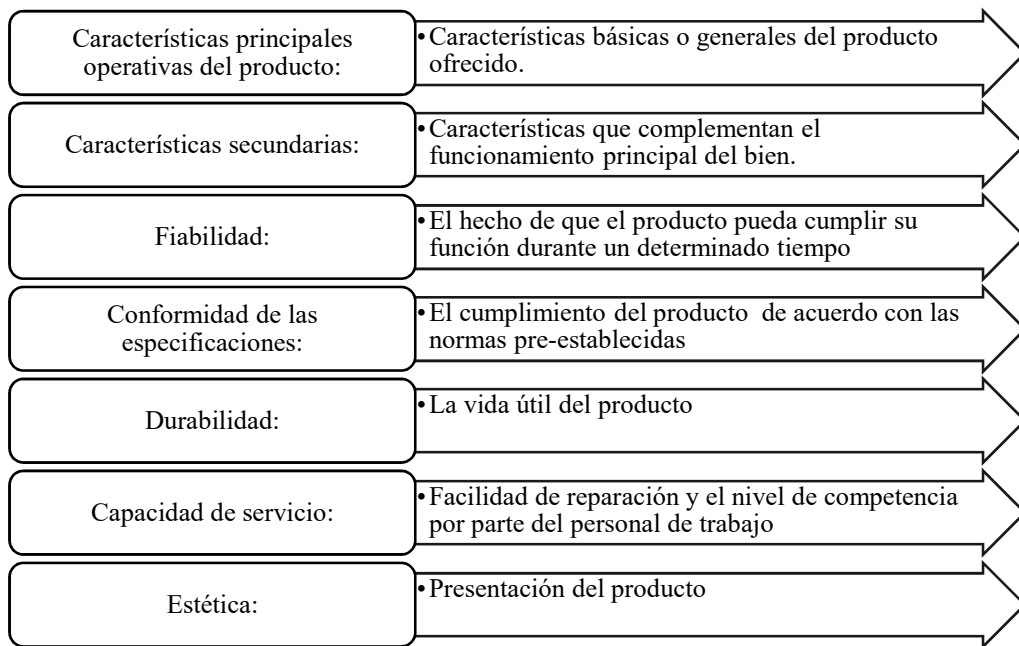
El material que produce Kare Design es el que logra atraer la atención de los clientes a través de redes sociales. La multinacional posee varios canales de promoción de sus productos, el manejo adecuado del mismo es el que genera resultados positivos para la marca. El valor agregado del contenido que publica

Kare Design es una de las mejores estrategias de publicidad que logró desarrollar durante su permanencia en el mercado. Además de optimizar sus páginas y aplicaciones con frecuencia es lo que mantiene a los consumidores como seguidores fieles a la marca.

### 3.1.3. Estrategias de marketing aplicadas por Kare Ecuador

Desde que Kare Design se introdujo en el mercado ecuatoriano, lo esencial para la franquicia fue el desarrollo de un plan de marketing. Kare Ecuador, desarrolló un plan de mercadotecnia basado en un marketing mix, con un enfoque en el producto. Para esto la franquicia utilizó las ocho dimensiones propuestas por Garvin (1984:41), las cuales son las siguientes:

GRAFICO 6  
OCHO DIMENSIONES DEL PRODUCTO



Fuente: David Garvin, 1987  
Elaborado por: Raphaela Acosta

En lo que refiere a la presentación del producto, Kare Ecuador posee un sistema de etiquetado que muestra los materiales por los cuales el producto fue elaborado. Es una de las formas de promocionar su línea de productos al momento de exponerlo en la tienda. Cuando se entrega un producto al

consumidor, este contiene un manual de usuario el cual explica la funcionalidad del mismo, las certificaciones que posee la marca cumplen los parámetros propuestos por Garvin.

Existen otras estrategias que se basan en el precio, para poder promocionar y atraer la atención del consumidor, Kare Design Ecuador (Quito y Guayaquil) utiliza tanto medios tradicionales como prensa escrita, revistas, flyers, tarjetas postales y canales digitales como herramientas dentro de la Web 2.0 (Kare Design, 2016).

Como estrategia digital se encuentra la página web de Kare Design Ecuador, que debe presentar los siguientes parámetros establecidos: ofertas, noticias, dirección de la tienda física, datos interesantes sobre la compañía y productos. Además de realizar actualizaciones cada dos semanas para poder mantener al cliente interesado (Kare Design, 2016).

Por otro lado se encuentra la página de Facebook la cual es desarrollada con el propósito de dar a conocer la marca, tener percepciones favorables, monitorear las conversaciones sobre la tienda, tener un mejor entendimiento de los clientes. Se utilizaron parámetros como realizar publicaciones 2 o 3 veces por semana para mantener a la audiencia tranquila. Las publicaciones son variadas entre álbumes temáticos, frases cortas, noticias sobre eventos o descuentos. Una de las estrategias que Kare considera importante es responder las preguntas y comentarios con frecuencia, de esta manera se mantiene un contacto continuo con el cliente.

Otra de las estrategias digitales utilizadas por Kare Ecuador es programar las publicaciones para las páginas dentro de la Web 2.0, con el objetivo de que se puedan planificar para poder realizarlas en cualquier momento de acuerdo a las necesidades de la marca. El contenido se publica en base a noticias relevantes que suceden en la tienda como: publicaciones en revistas de diseño, cooperación con otras compañías o eventos, realización de contratos de negocios, etc. En la siguiente imagen se muestra las 36 reglas de redes sociales que son utilizadas por parte de Kare Ecuador.

IMAGEN 1  
36 REGLAS DE REDES SOCIALES



Fuente: Kare Design, 2016  
Elaborado por: Raphaela Acosta

La mayoría de reglas se basa en el cliente, es decir darle importancia al consumidor, en la constante actualización de las páginas que se manejan. Otro elemento clave dentro del reglamento de Kare es el contenido, este no debe ser repetitivo ni masivo, el objetivo es tratar de atraer la atención del cliente y no lo contrario.

Otro elemento que fue considerado dentro del marketing mix de Kare Ecuador fue la distribución o plaza, que es la manera en cómo la empresa hace llegar los productos a los clientes. En este caso es una venta directa de la franquicia que está situada en Ecuador, esta es una de las formas de venta más eficientes, no es costoso ni requiere de elementos de logística adicionales.

Kare Ecuador utiliza dentro de su plan de mercadotecnia tanto estrategias tradicionales como digitales. Estos dos tipos de estrategias van de la mano, se complementan al momento de promocionar un producto, la manera en la que se puede llegar al cliente. Asimismo, en vista del comportamiento cambiante del consumidor y la inmediatez de la tecnología, se optimizaron páginas dentro de la Web 2.0 que facilitan al consumidor el acceso a información sobre la marca.

### **3.2. Propuesta tentativa de marketing digital para Kare Design Cumbayá**

En este subcapítulo, se realizará la propuesta para la franquicia de Kare Design en Cumbayá. Se realizará un análisis del comportamiento de los consumidores para poder aplicar estrategias digitales dentro el plan tentativo, además se utilizará estrategias de marketing directo como soporte del plan.

#### **3.2.1. Estrategias de marketing directo y data marketing**

El marketing directo es definido como *“una colección de procesos o metodologías y tiene como objetivo principal entregar un mensaje que provoca una respuesta”* (Holder, 2008). Cualquier compañía que utilice publicidad en forma de respuesta directa mediante estrategias tradicionales o digitales, mantenga una base de datos de sus clientes, está utilizando marketing directo (Baker & Hart, 2008).

Los elementos clave dentro del marketing directo son: una respuesta y medición. El primero es una de los factores más utilizados dentro de este tipo de estrategia, tiene como objetivo retener al cliente y recopilar información relacionada al mismo. El segundo, es considerado como parte central del marketing directo. En el año 2016 existen programas que pueden medir la actividad individual de un cliente, su comportamiento puede ser rastreado

durante un tiempo determinado, esto permite pronosticar las inversiones que se realizan en los planes de mercadotecnia de las empresas, que puedan ser mejores (Baker & Hart, 2008).

Entre las principales estrategias de marketing directo que podrán ser útiles para Kare Design Cumbayá se encuentran las siguientes. Un mail personalizado a los mejores clientes, esto servirá para dar reconocimiento a los clientes que realizaron compras significativas en la tienda durante el mes. De la misma manera, servirá como fuente de información para los clientes sobre, productos, descuentos, eventos importantes que pueda realizar la tienda.

Personalizar el sitio web de la tienda es otra de las estrategias recomendadas, con el propósito de crear ofertas relevantes a los visitantes de la página (Holder, 2008). Para realizar cambios en la página se necesita la recolección de información de cada usuario del sitio web con el objetivo de segmentar la información a ser indicada, es decir que se muestran ítems de acuerdo a los gustos y preferencias del consumidor.

El incremento en el volumen de ventas se logrará mediante el uso e interpretación del historial de compra de cada cliente, como consecuencia se obtendrá una mejor identificación, segmentación, ofertas significativas para los consumidores. En cuanto a los clientes, estos deben ser estudiados con los clientes frecuentes para identificar los que poseen características similares y poder incluirlos a la lista de clientes VIP. El estudio se recomienda realizar mediante una base de datos electrónica, con la cual se recibirá información fresca como por ejemplo, el número de clientes (Baker & Hart, 2008).

Un especialista en marketing directo inteligente posee un sistema para predecir quienes serán sus clientes potenciales en un futuro, esto se logrará mediante el data marketing. Esta estrategia brinda tres beneficios significativos: reduce los costos de publicidad, incrementa el volumen de negocios por cliente, existe una previsión superior de negocios (Baker & Hart, 2008).

El data marketing indica al usuario todo sobre las compras actualizadas de los consumidores. Los indicadores que se muestran a partir de una base de datos son los siguientes:

- Datos del valor del cliente: Recencia, Frecuencia y Monto (RFM del cliente) de sus compras en el valor del tiempo de vida del cliente
- Información sobre clientes: las opiniones, existencia de respuestas, reacciones sobre la marca
- Información sobre clientes inactivos
- Información sobre qué tipo de productos adquieren los clientes
- Reportes sobre campañas de publicidad, tácticas y análisis
- Proporciona información histórica que ayuda al proceso de predecir el comportamiento futuro de cada cliente

El uso adecuado de una base de datos de clientes resalta las oportunidades para poder incrementar la eficiencia en términos de estrategias de promoción. Esta herramienta no solo facilita las comunicaciones salientes, sino permite a los clientes ser reconocidos en el momento que visiten el sitio web o cualquier plataforma relacionada a la marca. En resumen, las principales funciones de la base de datos es proporcionar información de gestión, facilita la comunicación entrante y saliente con el cliente (Holder, 2008).

La base de datos es un sistema considerado como un centro de información que responde a seis principales preguntas: ¿Quién? ¿Qué?, ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Porque? En el siguiente cuadro se muestra los principales objetivos de la herramienta:

GRÁFICO 7  
RESPUESTA A LAS 6 PREGUNTAS

¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> <li>• Información básica de contacto: edad, género, ocupación</li> </ul>
¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Categoría de producto: Accesorio, Lámpara, Mueble</li> </ul>
¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de fuente de información sobre la marca</li> </ul>
¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de cada item</li> </ul>
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando fue la última orden/instrucción llenada</li> <li>• Cuando fue la última orden/instrucción recibida</li> </ul>
¿Porque?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si existió o no respuesta frente a la última promoción realizada</li> <li>• Identificación del código que causa respuesta</li> </ul>

Fuente: The Marketing Book, 2008  
Elaborado por: Raphaela Acosta

A partir de una base de datos se puede obtener información en tiempo real. Los avances tecnológicos generaron, programas, sitios web, centros de contacto que facilitan el acceso a la información en tiempo real. Lo que permitirá desarrollar estrategias personalizadas como ofertas y otros tratamientos especiales para el cliente que son impulsados por datos recolectados (Holder, 2008).

### 3.2.2. Comportamiento de los consumidores y el ambiente social del consumo

Para explicar el comportamiento y el ambiente social de los consumidores Engel desarrollo un modelo, el cual propone que los individuos aprenden a partir de las experiencias, actividades que son usados en la resolución de problemas y toma de decisiones. En el desarrollo del modelo de Engel se identificaron tres componentes claves: el individuo, el ambiente social y el ambiente físico (Gabbott, 2008). Para el análisis se utilizaran los dos primeros componentes.

## **El individuo**

El primer componente, es el individuo que permite examinar el comportamiento del consumidor y el marco de toma de decisiones. Según estudios realizados, el comportamiento del individuo es el producto de un proceso psicológico interno, enfocado en alcanzar algo (Gabbott, 2008). Por tanto, el proceso de compra que se puede observar es la consecuencia de procesos que el consumidor realizó mediante decisiones internas. Freud, indicó que el comportamiento del ser humano depende en gran medida de deseos reprimidos e inconscientes (Freud, 1920).

Para poder identificar el comportamiento del consumidor se recomienda el uso de tres estrategias: reconocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, búsqueda y evaluación de información recopilada, evaluación de venta vs post-venta (Baker & Hart, 2008).

La primera estrategia es el reconocimiento de las necesidades y deseos del consumidor se debe diferenciar los dos conceptos. Las necesidades son los objetos por los cuales un individuo siente que no puede vivir sin la ausencia de ellos, por otro lado los deseos son sentimientos abstractos frente a objetos, eventos o experiencias (Gabbott, 2008). Las necesidades y deseos están presentes en el individuo, no obstante permanecen en el subconsciente hasta que eventos o situaciones como por ejemplo: sentimientos, soledad, fracaso, celebraciones, reacciones a comunicaciones, etc. causan que se agudicen (Baker & Hart, 2008).

Es una tarea compleja categorizar a todos los deseos y necesidades, no obstante se puede enlistar algunas de sus características para que estos puedan ser identificados (Baker & Hart, 2008). En el grafico 9 se encuentran las principales características:

## GRÁFICO 8 CARACTERÍSTICAS DE NECESIDADES Y DESEOS

1. Los deseos y necesidades poseen una jerarquía subjetiva, la cual refleja tanto procesos psicológicos como circunstancias situacionales.

2. Existe la posibilidad de una activación de las necesidades y deseos de manera simultánea, cualquier comportamiento puede satisfacer parcial o imparcial cada una de las necesidades o deseos activados.

3. Las necesidades son dinámicas y no pueden ser satisfechas completas. Pueden volverse latentes en momentos y circunstancias distintas.

4. Las necesidades en ciertos momentos pueden entrar en conflicto con los deseos.

5. Las necesidades pueden ser el resultado de reflexiones tanto internas como externas.

Fuente: Mark Gabbott, 2008  
Elaborado por: Raphaela Acosta

En cuanto a la segunda estrategia para identificar el comportamiento del consumidor, es denominada como la evaluación y búsqueda de información. Existen dos fuentes de información, la que se retiene de manera interna por el individuo, la externa que se refiere a la interpretación de la información (Gabbott, 2008).

La información interna, se extrae de la memoria (Baker & Hart, 2008), Damasio explica que la toma de decisiones de un individuo se basa en experiencias previas o memorias que provocan cierto razonamiento al momento de comprar un producto o servicio (Damasio, 2005). Dentro de la teoría del consumidor, la toma de decisiones para realizar una compra es caracterizada como una opción de alternativas competitivas. Esto se debe a que existe una acumulación de información asociada al bien o servicio a ser adquirido con la intención de optimizar la decisión de compra (Gabbott, 2008).

La tercera estrategia evalúa el proceso de compra y post-compra, la cual servirá de impacto para futuras compras, clientes leales y decisiones subsecuentes por parte del consumidor. Este marco es una herramienta de ayuda para entender las razones por las cuales el consumidor prefiere un producto sobre otro (Gabbott, 2008).

Después de haber detallado el primer componente sobre el comportamiento del consumidor se segmentaron las estrategias más importantes en la tabla 10 para poder ser aplicadas a Kare Design Cumbayá.

TABLA 10  
ESTRATEGIAS DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR PARA  
KARE DESIGN CUMBAYÁ

Principio	Estrategia	Acción
<b>1. Reconocimiento de las necesidades</b>	Reconocimiento de los estímulos, deseos o impulsos que provocan emociones a los consumidores	Realizar campañas publicitarias con logos, imágenes o frases que provoquen emociones al consumidor
<b>2. Evaluación y búsqueda de información</b>	Evaluación de las alternativas/ productos sustitutos para el consumidor	Estudio de la competencia directa, marcas, diseñadores, etc.
<b>3. Evaluación del proceso de compra y post-compra</b>	Análisis durante el proceso de toma de decisiones del consumidor para inferir procesos cognitivos	Creación de una base de datos
		Desarrollo de pequeñas encuestas al consumidor sobre sus decisiones de compra

Fuente: Mark Gabbott, 2008  
Elaborado por: Raphaela Acosta

### **El ambiente social**

Pasando al segundo componente, trata sobre el ambiente social que da lugar a una perspectiva académica del comportamiento del consumidor que solo puede ser entendida mediante la examinación del contexto social del consumo (Gabbott, 2008). Según estudios realizados, los consumidores operan dentro de un contexto social en el cual intervienen factores que serán tomados en consideración como: familia y grupos sociales (Baker & Hart, 2008).

La familia, es considerada como una unidad relevante de consumo dentro de la economía, en la cual se pueden identificar roles en específico, el que toma

las decisiones, el comprador y los usuarios. La clave está en identificar estos roles porque permite una comunicación focalizada (Baker & Hart, 2008).

Los grupos sociales generan un impacto dentro del comportamiento del individuo en cuanto a la determinación de valores, normas e incluso intercambio de información. Leibenstein (1950: 187) identificó dos comportamientos nacientes de los grupos sociales, el primero denominado como el efecto arrastre. El cual describe que dentro de un grupo entre más integrantes tengan un producto, la mayor presión se ejerce sobre los que no poseen el bien para conformarse mediante la compra. El segundo es denominado como el “Efecto Veblen”, describe como los miembros de los grupos sociales adquieren productos caros para mostrar su propia riqueza o éxito para alcanzar reconocimiento dentro del grupo.

Según estudios realizados, los consumidores de una manera inconsciente están influenciados por la percepción tanto del ambiente físico como del comportamiento del resto (Baker & Hart, 2008). Es por esto que a continuación se presenta un cuadro con las estrategias más relevantes del componente de ambiente social.

TABLA 11  
ESTRATEGIAS DE AMBIENTE SOCIAL PARA KARE DESIGN  
CUMBAYÁ

Principio	Estrategia	Acción
<b>1. Familia: clase media alta tienden a tomar decisiones individuales</b>	Identificar la estructura familiar y la segmentación de mercado de la tienda	Realizar campañas de publicidad enfocadas para el segmento de mercado identificado
<b>2. Grupos Sociales</b>	Comunicación de boca a boca tomando en cuenta el impacto de la tecnología	Tomar como fuente de información a Internet: mediante el uso de Blogs.
<b>3. Contexto y efectos del ambiente social de consumo</b>	Uso de elementos como: música, olores y temperatura dentro de la tienda.	Colocar música europea alegre que vaya acorde con la personalidad de la marca
		Personalizar un olor específico para la tienda
		Colocar splits para que no se sobrecaliente la tienda en verano

Fuente: Mark Gabbott, 2008  
Elaborado por: Raphaela Acosta

Autores explican que las respuestas emocionales influyen el comportamiento que se manifiesta como permanecer en el ambiente o espacio, en como el individuo se relaciona con otros y busca comportamientos o tendencias. Damasio sugiere que el ambiente social de manera automática causa que el consumidor se comporte de manera consistente (Damasio, 2005).

### 3.2.3. Estrategias de marketing digital

Según expertos la clave del marketing digital es la interacción, la era de la tecnología generó oportunidades y desafíos ilimitados para los expertos en el tema. El impacto de los cambios va a transformar al marketing tradicional por completo. En el siguiente cuadro se enlistan las principales características como las ventajas de las estrategias digitales en publicidad.

GRÁFICO 9  
PRINCIPALES VENTAJAS Y CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING DIGITAL

24/7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sitio web siempre está abierto, no existe un limitante de tiempo comparado con una tienda que posee un horario establecido</li> </ul>
Marketing a tiempo real	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sitio web trata con personas en tiempo real</li> <li>• Posee un sistema de respuesta instantanea a preguntas por parte del consumidor, una interacción continua.</li> </ul>
Personalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en información registrada, como compras realizadas, clickstream, e información personal</li> <li>• Se utiliza en cada visita realizada por el consumidor</li> </ul>
Comparación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede acceder a varias fuentes de información para comparar productos, calidad, precios, etc.</li> </ul>
Costos bajos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de publicidad directa y personalizada son mas bajos que el marketing tradicional.</li> </ul>

Fuente: Derek Holder, 2008  
Elaborado por: Raphaela Acosta

Entre las principales herramientas para implementar estrategias de publicidad digitales son las siguientes: un sitio web, una base de datos integrada, e-mail conectado con la base de datos de los consumidores, herramientas de

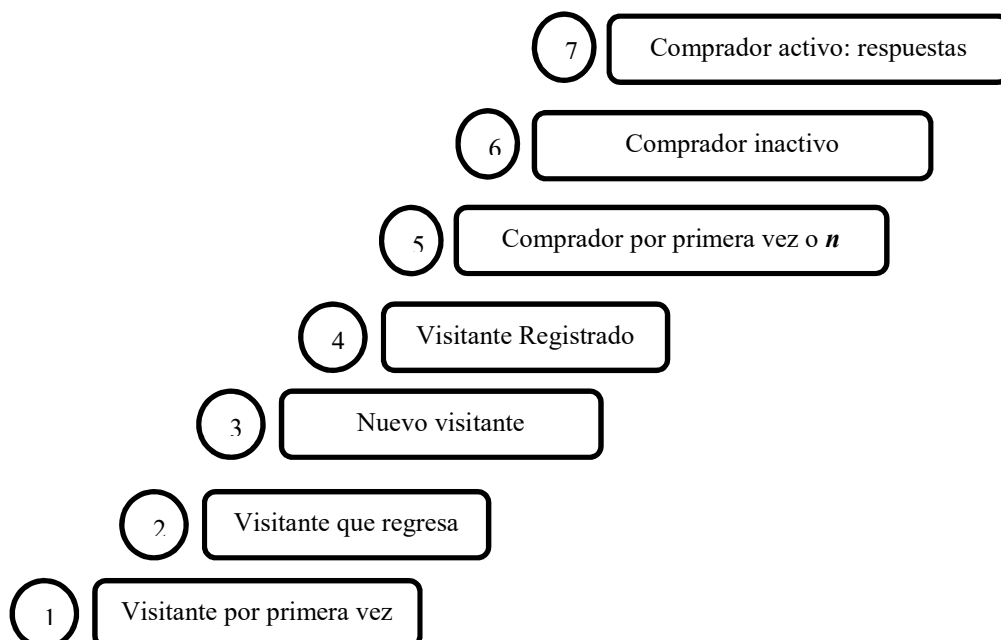
comunicación online: publicidad mediante banners, links, sponsors, etc. (Holder, 2008).

Para poder realizar la correcta implementación se debe utilizar una estrategia, en el caso de Kare Design Cumbayá se utilizara la estrategia de target marketing la cual consiste en identificar el segmento de mercado de la franquicia, para su correcto funcionamiento se debe tomar en cuenta estos cinco elementos fundamentales:

1. Identificar los grupos del ciclo de vida de un cliente
2. Identificar las características del perfil del cliente
3. Identificar el comportamiento del consumidor en respuesta a la compra
4. Identificar el comportamiento multicanal / las preferencias de canales
5. Las preferencias del tono de mensaje, estilo, como se presenta

En los siguientes cuadros se pueden identificar el perfil del consumidor de Kare Design Cumbayá:

GRÁFICO 11  
CICLO DE VIDA DE UN CLIENTE



Fuente: Dave Chaffey, 2008  
Elaborado por: Raphaela Acosta

El ciclo de vida del cliente tiene como objetivo facilitar la identificación del cliente para el desarrollo de estrategias tanto tradicionales como digitales. De esta manera se podría aplicar una de las estrategias exitosas de marketing digital como marketing directo o personalizado, a partir del perfil identificado del consumidor se aplica distintas estrategias que vayan acorde a las preferencias de cada etapa de consumidor reconocido.

Después de haber considerado el perfil del consumidor, las estrategias de target marketing a ser utilizadas se presentan en el siguiente cuadro:

TABLA 12  
ESTRATEGIAS DE TARGET MARKETING

Target	Estrategia
Clientes más rentables	Descuentos VIP cupones electrónicos
Clientes difíciles de alcanzar utilizando otros medios	Online Banners con productos estrella de la marca
Clientes fieles a la marca	E-mails personalizados con información relevante: descuentos especiales, colecciones y eventos que organiza la empresa
Clientes no fieles a la marca	E-mails personalizados con descuentos de temporada, productos estrella, colecciones.

Fuente: Dave Chaffey, 2008  
Elaborado por: Raphaela Acosta

Se puede identificar varias estrategias que van direccionadas con ciertos segmentos de clientes identificados de la tienda. De esta manera, se logrará abarcar para llegar a cada tipo de cliente con el uso de distintas estrategias digitales. Existen acciones y elementos propuestos por expertos que son indispensables para la aplicación del target marketing y son los siguientes:

- Identificar los grupos del ciclo de vida de un cliente
- Identificar las características del perfil del cliente
- Identificar el comportamiento del consumidor en respuesta a la compra
- Identificar el comportamiento multicanal / las preferencias de canales
- Las preferencias del tono de mensaje, estilo y como se presenta

Como producto de los avances tecnológicos, el comportamiento del consumidor ha ido cambiando de forma radical. Cada vez se van adaptando más a la globalización, la cual debe ser aprovechada de la mejor manera por parte de

los expertos en mercadotecnia, de esta manera se lograra tener un alcance positivo con los consumidores.

### **3.3. Recomendaciones para la implementación de la propuesta tentativa de marketing digital**

En este subcapítulo se realizarán recomendaciones basadas en elementos como el contexto social dentro de Cumbayá, las 4Ps del marketing y herramientas de la Web 2.0. De esta manera se logrará enfocar las estrategias que serán factibles en un futuro para que la marca alemana pueda tener éxito dentro del mercado de muebles y diseño de interiores.

#### **3.3.1. Contexto social del consumo de Kare Design Cumbayá**

En Cumbayá se puede identificar una doble segmentación: una geográfica, otra de poder adquisitivo. Los consumidores de este sector están situados en uno de los lugares que se consideran exclusivos dentro de Quito. La marca Kare Design tiene como segmento de mercado un consumidor de clase media-alta, por tanto la ubicación de la franquicia tiene potencial.

Por otro lado, la competencia directa también abrió subsidiarias en Cumbayá porque que parte de sus clientes provienen de ese sector. De hecho los consumidores que viven en Cumbayá empezaron a solicitar que abran la tienda cerca de su lugar de residencia, porque conducir hasta Quito les resultaba incómodo. Esta es una de las razones por las cuales ciertas marcas que se consideran como competencia directa tomaron la decisión de abrir tiendas en el sector de Cumbayá, tal es el caso de Adriana Hoyos.

Gabbott (2008: 115) afirma que los consumidores operan dentro de un contexto social. Los individuos que viven en este sector se consideran como un grupo social de clase media alta, por tanto el segmento objetivo de la marca está acorde con la locación de la tienda.

Se puede identificar además que en Cumbayá existe un fenómeno interesante a ser investigado. Los habitantes de este lugar, sienten que poseen todas las comodidades en aquella locación a tal punto que no poseen la

necesidad de dirigirse a Quito para poder realizar alguna gestión o compra. Por tanto al momento de inaugurar una franquicia de Kare Design en Cumbayá, los clientes residentes de este sector se sintieron satisfechos, puesto que sus necesidades fueron atendidas.

En cuanto al consumo del producto de la marca Kare Design se identificó un fenómeno planteado por Leibenstein, llamado “Efecto Veblen” en el cual un individuo adquiere un producto para ser reconocido o resaltar su poder dentro de su grupo social (Leibenstein, 1950). En este caso, dentro de Cumbayá al ser un segmento de mercado de clase media-alta y alta. Los consumidores que primero adquirieron su producto en este caso de origen Alemán se sintieron exclusivos, hicieron publicidad de manera inconsciente, ejercieron poder para que los individuos dentro de su círculo social comiencen a adquirir ese tipo de producto extranjero.

Se puede identificar que los grupos sociales ejercen un poder en el consumo de bienes de una manera inconsciente. Lo cual puede ser aprovechado para poder realizar campañas de publicidad acorde al ambiente social en el cual se encuentra el segmento de mercado.

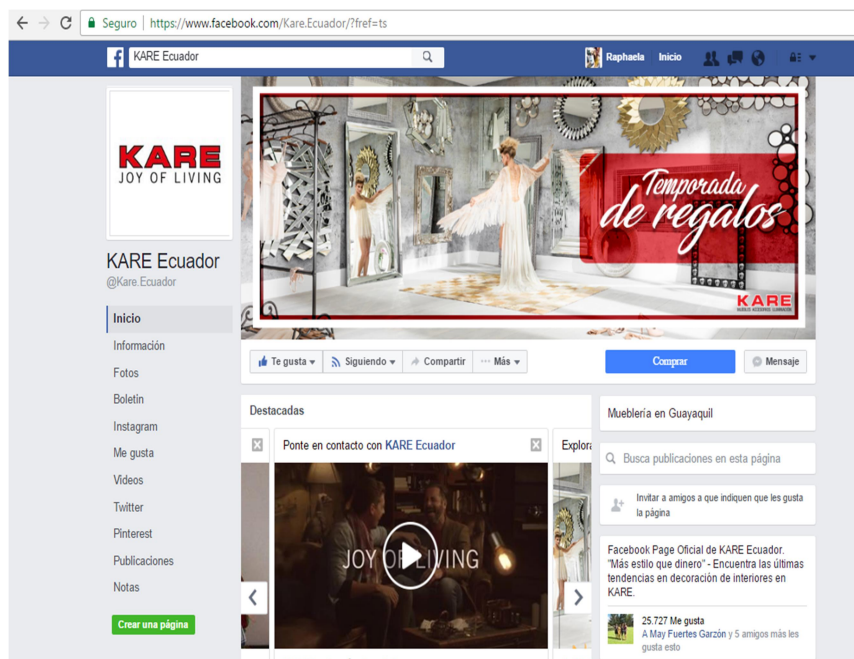
### **3.3.2. Herramientas Web 2.0 y Marketing orientado a los clientes**

La Web 2.0 llegó a ser una herramienta indispensable para el marketing digital. El uso por parte de los consumidores por la Web 2.0 crece cada vez más, puesto que es considerada como una red que abarca a la mayoría de dispositivos conectados. (O'Reilly, 2007). Plataformas como Facebook, Instagram o Twitter son las que más registros de usuarios tuvieron durante el periodo 2014-2015.

El principio de Pareto 80/20 se aplica en los casos de marketing digital, por ejemplo el 80% de resultados se obtiene del 20% de los usuarios. Dentro de la Web 2.0, existe una fuerza similar, a tal punto que el contenido se podría convertir en viral (Chaffey D. , 2008). Es por esto que ciertas estrategias como el marketing directo dieron resultados positivos en Kare Design a nivel internacional.

En el caso de Kare Cumbayá lo primero que se propone es el desarrollo de una base de datos para poder determinar el perfil de cada consumidor con el propósito de brindar la mejor publicidad a cada consumidor. Cabe mencionar que Kare Ecuador posee páginas oficiales de la marca. Un ejemplo es la página de Facebook como se puede observar a continuación:

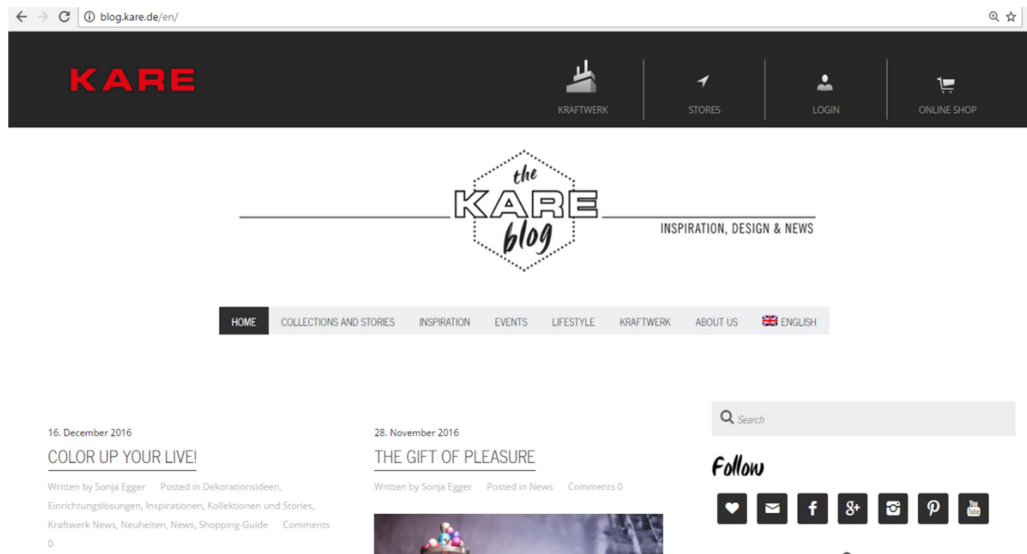
## IMAGEN 2 PAGINA OFICIAL DE FACEBOOK DE KARE ECUADOR



Fuente: Kare Design Ecuador, 2016  
Elaborado por: Kare Design

Se puede observar que en la barra del lado izquierdo están disponibles las opciones para poder seguir a la marca en otras redes sociales como: Instagram, Twitter, Pinterest. Una de las principales estrategias de la marca son sus videos que se volvieron virales alrededor del mundo, es por esto que dentro de su página de Facebook están dentro de la categoría “destacados”. Esta es una de las formas por las cuales se puede atraer la atención del cliente (Kare Design, 2016).

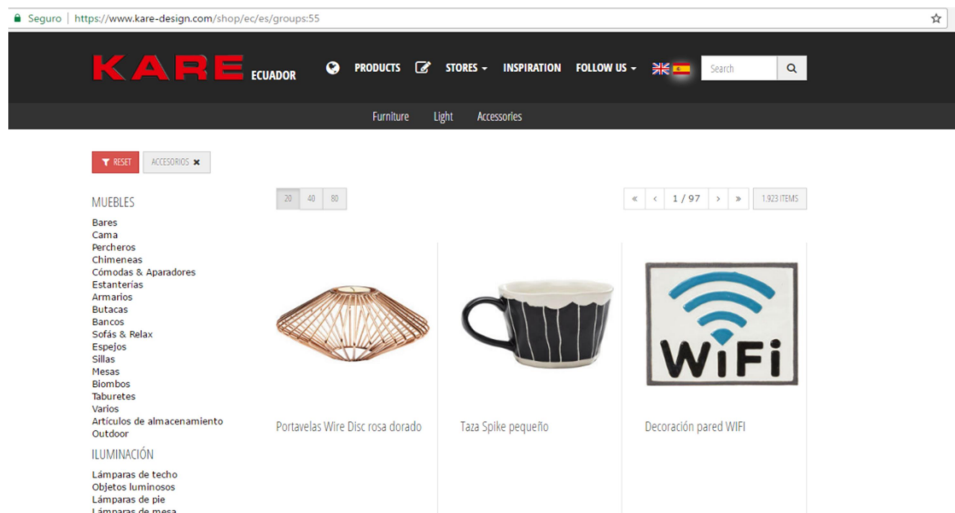
### IMAGEN 3 BLOG DE KARE DESIGN



Fuente: Kare Design, 2016  
Elaborado por: Kare Design

Por otro lado se encuentra el Blog de Kare Design, el cual tiene como objetivo informar al consumidor sobre: colecciones, inspiraciones, eventos, consejos de decoración, lo que sucede con las demás franquicias a nivel internacional basados en artículos realizados por el personal de Kare e incluso consumidores (Kare Design, 2016).

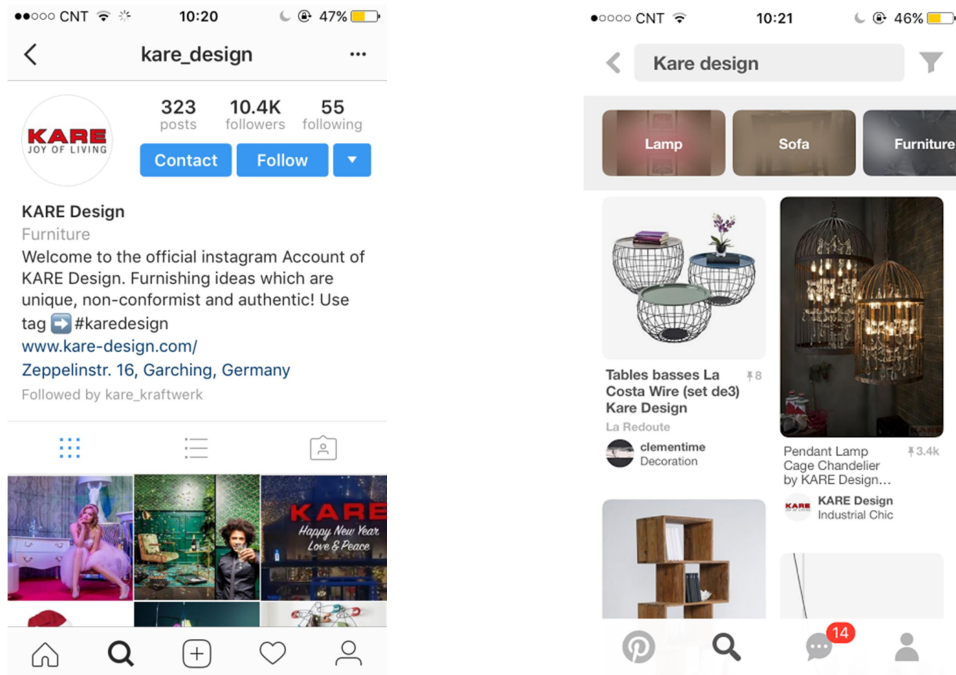
### IMAGEN 4 PÁGINA OFICIAL DE KARE DESIGN



Fuente: Kare Design, 2016  
Elaborado por: Raphaela Acosta

Dentro del sitio web oficial de Kare Design Ecuador se pueden encontrar la gama de productos que ofrecen las tiendas. En la parte izquierda se puede observar las diferentes categorías de los productos.

## IMAGEN 5 PÁGINA DE INSTAGRAM Y PINTEREST DE KARE DESIGN



Fuente: Kare Design, 2016  
Elaborado por: Kare Design

En las páginas de Instagram y Pinterest se pueden observar imágenes de los productos en espacios de decoración que posee la marca. El objetivo principal de estas páginas es publicar contenido visual sin texto, lo cual es usado de manera común dentro de esta industria, el consumidor busca contenido visual para poder realizar la decoración dentro de sus hogares, oficinas, departamentos, etc (Kare Design, 2016).

El perfil del consumidor para la industria de muebles y diseño de interiores es identificado como un cliente que busca información o publicidad que no sea repetitiva, es decir contenido visual. Además busca que sus

necesidades y expectativas sean alcanzadas, esto se logra mediante el marketing digital directo o personalizado.

Después de haber detallado las páginas vigentes de Kare Design, se presenta a continuación un cuadro con herramientas de la Web 2.0 y estrategias de mercadotecnia orientada a los clientes aplicadas a Kare Design Cumbayá.

TABLA 13  
HERRAMIENTAS WEB 2.0 Y ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL CONSUMIDOR

Herramientas web 2.0	Estrategias orientadas al consumidor	Acción	Metas
1. Blogs	UGC (User Generated Content): contenido generado por el consumidor.	Considerar a los usuarios como participantes activos	Dar a conocer la marca a profundidad
	Publicidad con votos por el mejor producto de una colección		
2. Redes Sociales	Simplicidad: limitar el contenido a ser publicado	Mejoras en tiempo real	Conseguir clientes fieles a la marca
3. Página Web	Buzz-marketing	Marketing viral	Ganar más seguidores de la marca

Fuente: Dave Chaffey, 2008  
Elaborado por: Raphaela Acosta

Con la primera herramienta de la tabla, blogs se busca brindar la oportunidad para que el consumidor pueda generar contenido (Chaffey D. , 2009). De esta manera se le otorga un tipo de poder para que pueda expresar su opinión sobre los productos de Kare Design. A futuro esto servirá como retroalimentación y desarrollo de estrategias.

La segunda herramienta es las redes sociales, se centra en la simplicidad del contenido que se publica, esto se debe a que el consumidor busca contenido práctico más no publicidad masiva que termina en algo irrelevante (Chaffey D. , 2008). Con esta estrategia de filtrar el contenido a ser publicado se busca obtener clientes, que la marca sea conocida en el mercado de Cumbayá.

La página Web es considerada como una de las herramientas más importantes, en la cual se utilizará el marketing viral. Debido a que no existe el mismo nivel de seguidores como en las otras herramientas de la Web 2.0, por esto mediante publicaciones que se pueden volver virales se busca tener más seguidores que estén al tanto de que existe una página web de la marca, esta es igual de relevante que las demás páginas de la marca (Shuen, 2008).

A partir de estas estrategias se busca dar protagonismo al cliente, según Kotler dentro del marketing moderno el elemento principal es el cliente, al cual se le debe dar mayor relevancia (Kotler & Keller, 2012). Mediante la correcta aplicación de las estrategias propuestas se logrará alcanzar los objetivos planteados de dar a conocer la marca en el mercado de Cumbayá, para brindar la oportunidad de participación a los consumidores.

### **3.3.3. 4Ps PARA KARE CUMBAYÁ**

Las 4Ps son consideradas como un marketing mix, los elementos principales de esta estrategia son: producto, precio, plaza, promoción (Chaffey D. , 2008). Los cuáles serán explicados, aplicados a la franquicia de Kare Design Cumbayá.

Dentro del elemento producto, la publicidad se centra en identificar las razones por las cuales el cliente consume y compra un bien. Una de estas razones es el valor agregado, que va de la mano con sentimientos y experiencias que están alojadas en el subconsciente del consumidor. Otra de las razones es que el producto puede ser definido como una historia, el consumidor compra una historia antes que un producto en sí (Chaffey D. , 2008).

Pasando al segundo elemento, el precio tuvo varias modificaciones con la era de la tecnología y el comportamiento del consumidor 2.0 que cada vez posee más necesidades (Chaffey D. , 2008). Esto se debe a que al tener precios publicados en Internet los usuarios pueden comparar entre varias marcas no solo de manera local sino también de manera internacional, lo que genera un empoderamiento por parte del consumidor ejerce presión en cuanto a la fijación de precios.

En cuanto a la plaza, involucra elementos como el lugar de compra, distribución, en ciertos casos consumo. Para esto se debe identificar si la plaza es online o física (Chaffey D. , 2008). En el caso de Kare Design Cumbayá existe una búsqueda de productos en línea y la compra se realiza en la tienda física.

La promoción de publicidad, tuvo cambios generados como consecuencia de la globalización y los avances tecnológicos. Empresas optaron por utilizar estrategias digitales. Otra de las estrategias más utilizadas son las relaciones públicas con el objetivo de crear una imagen positiva de la compañía en el mercado y la sociedad (Chaffey D. , 2008).

TABLA 14  
MARKETING MIX 4Ps PARA KARE DESIGN CUMBAYÁ

4Ps	Estrategia	Acción	Herramientas
<b>Producto</b>	Destacar el valor agregado de los productos	Realizar campañas de marketing viral que resalte el valor agregado de la marca	Videos musicales Sesiones de fotos
	Vender una Historia		
<b>Precio</b>	Precio básico	Identificar a los clientes fieles y no fieles	Base de datos
	Descuentos	Utilizar estrategias de marketing directo para informar al cliente sobre las variaciones de los precios	
	Garantías de calidad		
	Servicios extra		
<b>Promoción</b>	Marketing digital	Integrar las comunicaciones tanto online como offline Interactuar con el cliente: responder mensajes.	Base de datos
	Relaciones Publicas		Página Web
	Sponsorship		
<b>Plaza</b>	Búsqueda online y compra offline	Integrar canales de comunicación en los sitios web	Números de teléfono
		Implementar facilidades: solicitar una llamada por parte del personal de ventas de la marca	

Fuente: Dave Chaffey, 2008  
Realizado por: Raphaela Acosta

A partir de la tabla se pueden identificar una variedad de estrategias digitales con unas pocas estrategias de soporte de carácter tradicional, que servirá para el desarrollo del plan de marketing de Kare Design Cumbayá. La combinación de los dos tipos de estrategias genera una base sólida para poder tener el alcance deseado para el consumidor.

El desarrollo de la base de datos es considerado como una de las herramientas fundamentales dentro del marketing mix, porque se puede obtener información a tiempo real mediante el uso aplicaciones tecnológicas que facilitan la recopilación de información.

Para la propuesta de plan de marketing digital para la franquicia Kare Design Cumbayá se tomaron en cuenta estrategias tanto a nivel internacional como local, elementos como: el cliente y sus necesidades. Dentro de este capítulo se pudo identificar que los consumidores de Kare Design Cumbayá prefieren realizar la compra del producto de manera física, no en línea, debido a la naturaleza del producto. La calidad como el precio juega un papel importante al momento de realizar una compra para este segmento de mercado, es por esto que prefieren visualizar de manera física el producto antes de ser adquirido.

La estrategia de marketing personalizado será propuesta dentro del plan de marketing digital para Kare Design Cumbayá puesto que tuvo éxito a nivel internacional. Se optimizaran las herramientas de la Web 2.0 para que exista una mejor comunicación e interactividad entre el consumidor y la marca. Los grupos sociales y necesidades de los consumidores son factores que servirán como sujeto de estudio para la elaboración de estrategias digitales viables. Si se tiene en cuenta los elementos mencionados, se puede elaborar de una manera más fácil el plan propuesto para Kare Design Cumbayá.

## VI. ANÁLISIS

El objetivo general que se planteó para la investigación fue examinar una propuesta de marketing digital para la multinacional Kare Design que sea aplicada al mercado ecuatoriano. Durante la investigación se encontraron diversos elementos que serán descritos a continuación, que explican tanto las factibilidades como limitantes del objetivo general.

El marketing evolucionó, la aceleración de los avances tecnológicos fue uno de los detonantes del impacto que tuvo la publicidad tradicional. Como consecuencia, el comportamiento del consumidor cambió poco a poco con el objetivo de adaptarse a la inmediatez de la información y comunicación por medio de Internet. Kotler explica que el marketing tradicional necesita innovación en algo para que este siga funcionando de manera asertiva (Kotler, 2001). De la misma manera, mediante esta teoría se busca entender el comportamiento cambiante del consumidor, darle importancia al mismo (Kotler & Keller, 2012).

La apertura de canales de comunicación dio paso para que diferentes formas de promoción se desarrollen, al igual que maneras de compra facilitando al consumidor. La Web 2.0 se convirtió en una herramienta indispensable tanto para consumidores como para expertos en mercadotecnia. Algo interesante dentro de la Web 2.0 es la existencia de páginas como Blogs o Redes Sociales, en donde el consumidor posee un tipo de poder el cual se traduce en la generación de contenido.

El contenido generado por los usuarios (UGC User Generated Content) es útil para la retroalimentación de las compañías. Se considera como una oportunidad para los expertos en publicidad poder escuchar las opiniones de sus clientes para poder realizar mejoras en cuanto a estrategias, aplicaciones y programas de publicidad. También sirve como estrategia de mercadotecnia, existe la posibilidad que un simple mensaje o video se convierta en una campaña viral de marketing (Kaplan & Haenlein, 2011).

El m-marketing cobró fuerza dado que los dispositivos móviles pasaron a ser indispensables para el consumidor. La ubicuidad de los mismos hacen que la

publicidad pueda estar presente en cualquier momento (Kaplan & Haenlein, 2011). Los usuarios se volvieron independientes de sus dispositivos móviles que existe poca probabilidad de dejarlos en casa (Yadav, Joshi, & Rahman, 2015). Demás las estrategias de digitales integran sistemas, tecnología de información, estrategias las cuales son utilizadas para crear y comunicar valor agregado a los consumidores (Chaffey D. , 2009).

Con la llegada de las tendencias tecnológicas, surgió la aparición del consumidor 2.0. El acceso ilimitado de datos que poseen los individuos, provocó que se convirtieran en consumidores bien informados sobre cualquier producto o servicio de interés. Al momento de comprar poseen necesidades que exigen más al vendedor. Desde la psicología del consumidor esto se puede explicar de la siguiente manera: el individuo posee dentro del subconsciente varios recuerdos que al momento de tomar una decisión sobre la adquisición de un producto, hacen que el individuo se siente identificado o empoderado por el mismo (Dichter, 1947).

Por otro lado, las empresas que operan dentro de la industria de muebles y diseño de interiores ecuatoriano, se dieron cuenta que sus modelos de marketing tradicional vigentes quedaron obsoletos. La innovación fue el elemento clave del éxito dentro de los modelos de marketing que pasaron de ser tradicionales a modelos digitales. Peter Drucker enfatiza el uso de medios de comunicación que vayan acorde a las necesidades y comportamiento del consumidor (Drucker, 2009). De la misma manera, la teoría de la internacionalización propone un modelo basado en pilares como la disponibilidad de información, interactividad de la comunicación y una mentalidad internacional (Sukidiene, Auruskeviciene, & Sukeviciute, 2015). Estos son elementos que permiten tener éxito en el mercado, porque se adapta a las necesidades de consumidor 2.0.

El marketing personalizado es una de las mejores estrategias de digitales, en este sentido el cliente pasó a ser prioridad. Drucker enfatiza el hecho que se debe dar importancia al consumidor, puesto que el objetivo de la teoría del marketing moderno es conocer al consumidor tan bien que el producto pueda venderse solo (Druker, 2009). El marketing digital se caracteriza por: tener una comunicación dinámica, accesible, un grupo objetivo de clientes, canales

orientados al consumidor, posee herramientas interactivas para retener al consumidor. El padre del marketing moderno, Philip Kotler mediante su teoría le da un enfoque orientado en los clientes, por el poder que poseen los mismos en la era de la tecnología.

En cuanto a la teoría del modelo de las cinco fuerzas de Porter, la rivalidad de competidores es la fuerza que se presenta con mayor amenaza para Kare Design. Se pudo encontrar un fenómeno interesante dentro de la competencia, son los jóvenes diseñadores emprendedores ecuatorianos. Los startups creados por parte de diseñadores independientes son la competencia indirecta de Kare Design, debido a que ofrecen un servicio personalizado a precios similares. Los emprendimientos se presentan como productos sustitutos indirectos a la marca de Kare Design, cabe recalcar que no existe un producto sustituto directo para la firma alemana.

Algo que llama la atención es el éxito de la marca Adriana Hoyos, la cual se basa en producción nacional e importación. Según índices como el CRx y el HHI, analizados para medir la concentración en el mercado, muestran que en el año 2014 Adriana Hoyos tuvo una participación en el mercado del 59,84% posicionada como primera en la tabla de los cuatro primeros competidores, versus el 10,43% de participación para Kare Design, posicionado como tercero en la tabla de competidores.

No obstante en el año 2015, se pudo observar que la participación en el mercado de Kare Design subió a segundo lugar con un 13,45%, versus el 63,02% de participación por parte de Adriana Hoyos, liderando la tabla de competidores directos dentro de la industria de muebles y diseño de interiores. Por tanto, Adriana Hoyos se presenta como la competencia directa de Kare Design, esto se debe a su larga trayectoria y experiencia de 23 años dentro de la industria (Hoyos, 2016).

No obstante con la aceptación en el mercado de la marca alemana, esta se convirtió en una amenaza para Adriana Hoyos. Kare Design posee barreras de entrada fuertes, debido al valor agregado que poseen sus productos, esta es una de las características que hace competitiva a la franquicia europea.

Se pudo identificar que Kare Cumbayá no está listo para implementar la compra en línea como herramienta de marketing digital, según encuestas realizadas a clientes Kare Design de Quito y Cumbayá, se obtuvo como resultado que el 53,8% de los encuestados no comprarán en línea versus el 46,2% de encuestados respondieron de manera afirmativa para la compra en línea ( Negociart S.A, 2015). Por consiguiente, los clientes ecuatorianos de Kare Design no comprarían productos en línea. Existen varias razones por las cuales el usuario prefiere realizar la compra en la tienda física de la marca.

Bajo este contexto, la naturaleza del producto es una de las razones por las cuales el consumidor no compra en línea, al ser un bien de lujo los clientes prefieren observar de manera física al producto para poder cumplir sus expectativas. Por otro lado, el consumidor no confía en la compra en línea, por el peligro al cual están expuestos, como es el caso de fraudes electrónicos ( Negociart S.A, 2015).

La compra en línea no es aceptada por los consumidores ecuatorianos pero existe gran aceptación de la Web 2.0 como de sus componentes o herramientas. Los consumidores Kare Design están al tanto de las publicaciones dentro de redes sociales y sitios oficiales, esto se debe a que poseen altas expectativas de la marca y esperan innovación. No obstante se pudo identificar también que no existe un uso constante de ciertas páginas como es el Kare Blog o la aplicación “3D RoomDesigner”, lo cual es producto de la falta de información de la verdadera utilidad de este tipo de componentes de la Web 2.0.

Una de las herramientas indispensables para la factibilidad del plan de marketing digital para Kare Design es la base de datos, a partir de esta herramienta se puede identificar el perfil del consumidor basado en el ciclo de vida del cliente. De esta manera, se intenta lograr satisfacer las necesidades de consumidor 2.0 mediante la aplicación de estrategias de marketing directo. Una de las estrategias digitales eficaces, más usadas por empresas multinacionales.

La comunicación instantánea, de rápida respuesta con los clientes es uno de los ejemplos que fue propuesto por parte de franquicias internacionales de Kare Design, su aplicación en el mercado ecuatoriano tendría éxito debido a que atrae al consumidor porque sus demandas, preguntas y necesidades logran ser

atendidas mediante un sistema de interacción entre el usuario y el vendedor. Según lo propuesto por parte de la teoría de e-marketing, el uso eficaz de los recursos como Internet y tecnologías de la información en mercados internacionales genera un impacto positivo para los usuarios (Chailom, 2012).

En cuanto a las necesidades, se pudo identificar al elemento como uno de gran relevancia. El individuo busca satisfacer sus necesidades al momento que busca comprar un bien, se pudo identificar que las necesidades son el punto de partida al momento de desarrollar estrategias digitales. Las necesidades pueden volverse latentes en momentos distintos, además estas reflejan procesos psicológicos o circunstancias situacionales. Desde el punto de vista de la psicología del consumidor explica que el individuo es irracional al momento de tomar decisiones. Debido a que se producen emociones cuando se observa un producto o una publicidad, en consecuencia se generan estímulos de gratificación al momento de adquirirlo (Damasio, 2005).

Dentro del componente del ambiente social, se encuentran los grupos sociales. Los cuales sirven de ayuda para el desarrollo de estrategias de publicidad, se encontró que los efectos de los grupos sociales generan presión en los demás integrantes para que puedan adquirir un bien o no. Estos son fenómenos que forman parte de la psicología del comportamiento del consumidor, Sigmund Freud explica que el individuo enfrenta una serie de presiones internas a causa de eventos o sucesos que se suscitaron, las cuales influyen a comprar un bien (Freud, 1920). Lo que se traduce en la presión social por parte de otros integrantes de los grupos de individuos que de manera indirecta influyen a que otros miembros adquieran el mismo tipo de bienes con el objetivo de seguir formando parte del grupo.

## VII. CONCLUSIONES

La investigación sobre un plan de marketing digital para la empresa Kare Design Cumbayá permitió comprobar que las estrategias digitales aplicadas al modelo de negocios de franquicias, permitirán a la multinacional aprovechar el potencial dentro de la industria ecuatoriana de diseño de interiores, fortalece su marca, posicionamiento de mercado en Ecuador. Por tanto la hipótesis de la investigación se cumple de manera amplia, no obstante se pudo identificar que dentro del plan de marketing digital es necesario el uso de estrategias tradicionales como promoción de las estrategias digitales. El comportamiento y perfil del consumidor Kare Design determina la combinación tanto de estrategias de marketing digital como de marketing tradicional. A continuación se enlistan las conclusiones de la investigación:

- Los consumidores adoptaron un comportamiento diferente, sus necesidades demandan cada vez más, denominados consumidores 2.0. La razón es que están interconectados por medio de internet, y poseen un acceso ilimitado a la información sobre un producto antes de realizar una compra. Se tenía a la mano herramientas tecnológicas a la mano, sin embargo se logró generar impacto y aceptación por medio del uso de estrategias tradicionales para el consumidor Kare Design Cumbayá. Por tanto la creación de un plan de marketing digital sería la mejor estrategia de marketing para Kare.
- En cuanto a la Web 2.0 se identificaron tres principales propósitos u objetivos los cuales son: incrementar el conocimiento sobre un producto, persuadir a los consumidores para que compren este bien, recordar al consumidor que dicho producto existe. No obstante el uso de las plataformas dentro de la Web 2.0 no son utilizadas al máximo, de hecho los usuarios no conocen el potencial del Kare Blog.
- Dentro de la industria de muebles y diseño de interiores ecuatoriana se encontraron elementos como: la mejora e innovación. Esto se debe a que

surgieron diseñadores que incluso son reconocidos a nivel internacional por sus tendencias en decoración.

- En las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Kare Cumbayá, se pudo identificar que la fuerza con más relevancia es la rivalidad entre competidores. No obstante el factor competitivo de la franquicia alemana Kare Design es el valor agregado que posee en sus productos ofertados.
- Por otro lado, el futuro de la industria de muebles y diseño de interiores es el surgimiento de emprendimientos por parte de jóvenes diseñadores locales. Por causa de la coyuntura política como económica de Ecuador, las personas se vieron en la necesidad de emprender sus propios negocios, de tal manera que desarrollaron marcas a tal punto que se convirtieron en competencia indirecta para la marca Kare Design.
- La revista oficial de Kare Design, es considerada como una de las mejores estrategias de publicidad tradicional. En efecto la empresa alemana, invierte cierta cantidad de su presupuesto en la realización de una sesión de fotos original que transmita la imagen de la marca por medio de fotografías que muestran espacios en decoraciones fuera de lo común. Esta herramienta está disponible solo de manera física.
- Las principales estrategias de marketing digital a ser utilizadas se podrán observar en la tabla 15:

TABLA 15  
PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL

Estrategia	Acción
Marketing personalizado	Uso de una base de datos sólida que sea capaz de segmentar el perfil del cliente.
Mobile-marketing	Enviar mensajes directos a los clientes en ocasiones especiales, festividades o eventos de la marca mediante el uso de mensajes instantáneos con dispositivos móviles
Individuo	Enfoque a las necesidades, búsqueda y procesamiento de información en base al comportamiento del individuo
Ambiente social	Se enfoca en tres ejes: familia, grupos sociales, contexto y efectos de consumo
Target marketing	Basado en el ciclo de vida del cliente, perfil del consumidor

Fuente: The Marketing Book, 2008  
Elaborado por: Raphaela Acosta

A partir de la tabla 15, se puede observar que el marketing personalizado y el individuo como elemento clave son los dos elementos que la propuesta de marketing digital para Kare Design Cumbayá está direccionado. Además se tomará en cuenta una de las herramientas indispensables dentro de la era digital que es el dispositivo móvil, mediante el cual se realizará publicidad personalizada para los clientes.

Todo esto se complementará entre sí para poder desarrollar una propuesta de plan que sea eficiente dentro del mercado ecuatoriano, no obstante se pudo observar que será necesaria la ayuda de ciertas estrategias tradicionales, como es el catálogo Kare. De esta manera se logrará generar el impacto deseado.

## VIII. RECOMENDACIONES

La investigación sobre un plan de marketing digital para Kare Cumbayá permitió encontrar las principales limitantes para la factibilidad del uso de estrategias de digitales para la franquicia alemana. En base a lo estudiado, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implementar estrategias de publicidad tradicional dentro del plan propuesto, porque servirán de sustento para que los clientes se direccionen a las plataformas existentes de la marca dentro de la Web 2.0.
- Realizar una explicación comparando el uso de la página en otros países en donde se encuentra la marca, para que de esta manera el consumidor ecuatoriano entienda la utilidad del mismo. En cuanto a los componentes de la Web 2.0 se pudo identificar una falta de información para el cliente sobre el uso de las páginas como por ejemplo el Kare Blog.
- Ejecutar campañas de información en donde se explique la aplicación virtual que poseen las páginas de Kare Design.
- Subir el catálogo físico que posee Kare Design en línea, que es una de sus mejores herramientas de publicidad tradicional para lograr que el plan de marketing digital funcione de la mejor manera resulta práctico, de esta manera el público va a tener la oportunidad de ver las colecciones, la forma peculiar de realizar publicidad de manera física y en línea de Kare Design.
- Desarrollar un pequeño folleto que contenga imágenes de los productos estrella de la marca en ciertas temporadas. Después de identificar que las estrategias tradicionales generan gran impacto en los consumidores, se recomienda, esto se puede combinar con promociones como descuentos a los clientes que presenten el catálogo al momento de comprar, de esta manera se generará incentivos para que los consumidores realicen compras.

- Usar como ejemplo, ejecutar las estrategias de digitales empleadas por otras franquicias de Kare Design a nivel internacional, dentro de su plan de marketing digital. De esta manera se logrará optimizar las estrategias vigentes con ideas como herramientas que se utilizaron y resultaron exitosas.
- Implementar estrategias a base de incentivos para el consumidor, las cuales se comprobaron que funcionan de manera asertiva en otras franquicias alrededor del mundo.
- Tener en cuenta los principios encontrados del marketing digital mediante la investigación, para la puesta en marcha del plan de marketing digital. Entre los principales se encuentra: una comunicación dinámica, accesible, continua, un grupo objetivo de clientes, canales orientados al consumidor, herramientas dinámicas para poder retener al consumidor. Al igual que la atención al cliente, hacer sentir bien al cliente es una de las estrategias para fortalecer la fidelidad a la marca.
- Invertir en la creación de una base de datos sólida que da paso al manejo de datos, creación de estrategias rentables que vayan acorde con el perfil de cada cliente identificado. Esta es una de las herramientas que juega un papel importante dentro del desarrollo de estrategias digitales. Para poder identificar el perfil del cliente se propone realizar un ciclo de vida del consumidor para poder establecer de manera precisa los perfiles a ser utilizados.
- Realizar una serie de estrategias de marketing directo que ofrezca promociones a los clientes dependen de su perfil como consumidor dentro de la tienda Kare Design. Los incentivos y tratos especiales son estrategias que generan fidelidad a la marca. Razón por la cual, se debería El objetivo de este tipo de estrategia es no solo beneficiar a los clientes frecuentes, sino también tomar en cuenta a los demás clientes que se encuentran dentro del ciclo de vida del consumidor, como por ejemplo un cliente.

- Colocar en funcionamiento de manera integrada los elementos principales para el proceso de elaboración de marketing: contenido, adquisición, retención, análisis y reportes. Si alguno de estos elementos falla se podría generar un riesgo que tendrá futuras consecuencias para la empresa, esta es la razón por la cual se recomienda el uso de una matriz de evaluación de riesgos.
- Tomar en cuenta los posibles riesgos y medidas a ser tomadas en cuanto al plan de marketing digital para Kare Design Cumbayá. La matriz de evaluación de riesgos comprende el análisis de factores generadores de riesgo (ver anexo 1-2), en la tabla 16-17 se indica un ejemplo.


TABLA 16  
MATRIZ DE RIESGOS

		Posibilidades		
		1 POCO PROBABLE	2 PROBABLE	3 FRECUENTE
Consecuencias	1 LEVES	2. Falta de experiencia 6. Falta de procesos de seguridad		
	2 MODERADAS			4. Ausencia de análisis y reportes 7. Falta de proceso de control de contenido o edición.
	3 GRAVES	9. Vulnerabilidad de seguridad del sistema	1. Error en selección de contenido 3. Manejo indebido de base de datos de clientes 5. Falta de respuesta eficiente y rápida al cliente en medios digitales 10. Incumplimientos legales	8. Caída del sistema: página web y e-mail marketing

Fuente: Rud, 2001

Elaborado por: Raphaela Acosta

TABLA 17  
 MEDIDAS DE MATRIZ DE RIESGOS

Riesgo		
<b>ALTO</b>	<b>8 al 10</b>	
<b>MODERADO</b>	<b>7 al 5</b>	
<b>BAJO</b>	<b>4 al 1</b>	

Fuente: Rud, 2001  
 Elaborado por: Raphaela Acosta

A partir de la tabla 17 se puede observar que los riesgos de grado alto son: el manejo indebido de la base de datos del cliente, la falta de una respuesta rápida al cliente en medios de comunicación digitales, e incumplimientos legales.

Los riesgos mencionados son los que se recomienda prestar atención, tratar de evitar que ocurran mediante la contratación de un equipo eficiente experto de profesionales en el área de marketing que pueda manejar de la mejor manera dicha área.

Además se debe poner atención a los riesgos que según la matriz presentada son considerados como moderados, dado que estos pueden pasar a ser de alto grado. Se recomienda realizar un control cada cierto tiempo en las áreas que se identificaron como propensas a convertirse en riesgos de alto grado como: sistemas, publicación de contenido, reportes y análisis.

Al haber identificado los posibles riesgos, se obtiene una idea realista de los riesgos que pueden ocurrir en la implementación del plan de marketing para Kare Cumbayá, de esta manera se tendrá preparado un plan de contingencia o estrategias de respaldo en caso de que exista o se desarrolle cualquier problema.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Academy Franchise Kare. (2015). *Kare Culture*. Obtenido de Kare Design: [https://my.kare.de/fileadmin/Downloads-Franchise/KARECulture\\_HiRes\\_Final.pdf](https://my.kare.de/fileadmin/Downloads-Franchise/KARECulture_HiRes_Final.pdf)
- Academy Franchise Kare. (2015). *Kare Design Academy*. Obtenido de Marketing: [https://my.kare.de/fileadmin/Downloads-Franchise/Franchise\\_academy/Marketing\\_2015-1\\_EN.compressed.pdf](https://my.kare.de/fileadmin/Downloads-Franchise/Franchise_academy/Marketing_2015-1_EN.compressed.pdf)
- Alexander, N., & Meyers, H. (2000). *The retail internationalization process*. Obtenido de International Marketing Review: [http://ac.els-cdn.com/S1877042815058607/1-s2.0-S1877042815058607-main.pdf?\\_tid=901d16ac-28ed-11e6-aa14-00000aab0f6b&acdnat=1464891327\\_ca7b0805a20dedc6d14ed3dfe0ff4399](http://ac.els-cdn.com/S1877042815058607/1-s2.0-S1877042815058607-main.pdf?_tid=901d16ac-28ed-11e6-aa14-00000aab0f6b&acdnat=1464891327_ca7b0805a20dedc6d14ed3dfe0ff4399)
- Axon Research. (2014). *Google Franchise Playbook*. Obtenido de Google Partners: <http://bidsmart.com.br/wp-content/uploads/2015/07/GoogleFranchiseMarketingPlaybook.pdf>
- Baker, M. J. (2008). *The marketing book*. Burlington: Elsevier.
- Baker, M., & Hart, S. (2008). *The marketing book*. Oxford: Elsevier.
- CasaCor. (2015). *CasCor*. Obtenido de Diseño: <http://casacor.com.ec/themes/casacor/pdf/Nota%20Revista%20Cosas%20Casa%20Cor.pdf>
- Chaffey, D. (2008). *The Marketing Book*. Oxford: Elsevier.
- Chaffey, D. (2009). *E-business and e-commerce management: strategy, implementation and practice*. London: Pearson Education Limited.
- Chailom, P. (2012). *Antecedents and consequences of e-marketing strategy: evidence from e-commerce business in Thailand*. Obtenido de [http://ac.els-cdn.com/S1877042815058607/1-s2.0-S1877042815058607-main.pdf?\\_tid=901d16ac-28ed-11e6-aa14-00000aab0f6b&acdnat=1464891327\\_ca7b0805a20dedc6d14ed3dfe0ff4399](http://ac.els-cdn.com/S1877042815058607/1-s2.0-S1877042815058607-main.pdf?_tid=901d16ac-28ed-11e6-aa14-00000aab0f6b&acdnat=1464891327_ca7b0805a20dedc6d14ed3dfe0ff4399)
- Comité de Comercio Exterior. (2015). *Resolución 011-2015*. Obtenido de Comercio Exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- Concord, N. (2014). Professional Interior Designer Take Advantage of Market Conditions. *PR Newswire*, 8-9.

- Constantinides, E., & Fountain, S. (2008). Web 2.0 Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 231.
- Damasio, A. (2005). The somatic marker hypothesis. *Games and economic behavior*, 336-372.
- Dichter, E. (1947). *Psychology in Market Research*. Harvard Business Review.
- Dichter, E. (2010). *Ernest Dichter and Motivation Research*. Copenhagen: Palgrave.
- Drucker, P. (2009). *Peter Drucker the grandfather of modern marketing*.  
Obtenido de  
[http://druckersociety.at/repository/201109/Grosser\\_Festsaal/1530-1615/10.0.1%20Kotler.pdf](http://druckersociety.at/repository/201109/Grosser_Festsaal/1530-1615/10.0.1%20Kotler.pdf)
- Druker, P. (2009). *Peter Drucker the grandfather of modern marketing*.  
Obtenido de  
[http://druckersociety.at/repository/201109/Grosser\\_Festsaal/1530-1615/10.0.1%20Kotler.pdf](http://druckersociety.at/repository/201109/Grosser_Festsaal/1530-1615/10.0.1%20Kotler.pdf)
- Egol, M., & Peterson, M. (2014). How to choos the right digital marketing model. *Strategy + Business*, 2-4.
- FME. (2013). *Porter's Five Forces*. e-book.
- Freud, S. (1920). *A General Introduction to Psichoanalysis*. New York: Boni and Liveright.
- Fullerton, R. (1988). How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of "production era". *Journal of marketing*, 108-125.
- Gabbott, M. (2008). *The marketing book*. Oxford: Elsevier.
- Ghoshal, S. (1994). Interunit Communication in Multinational Corporations. *Management Science*, 96-110.
- Goh, J. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed digital photography revolution. *The journal of strategic information systems*, 46-55.
- Graiman. (2016). *Graiman*. Obtenido de Concurso de arquitectura 2016:  
<http://www.graiman.com/concursoarquitectura/>
- Holder, D. (2008). *The marketing book*. Oxford: Elsevier.
- Hoyos, A. (2016). *Adriana Hoyos Furnishings*. Obtenido de  
<http://es.adrianahoyos.com/adriana-hoyos-la-compania/>
- J.Surowiecki. (2005). *The Wisdom of Crowds*. New York: Anchor Books.

- Jayaram, D. (2015). Effective use of marketing technology in Eastern Europe. *El Sevier*, 2-3.
- Kaplan, A. (2012). If you love something let it go mobile. *Business Horizons*, 129-139.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2011). *The early bird catches the news: nine things you should now about micro-blogging*. Obtenido de [http://ac.els-cdn.com/S1877042815020224/1-s2.0-S1877042815020224-main.pdf?\\_tid=bfccac50-2901-11e6-93ae-00000aacb360&acdnat=1464899997\\_97efd2b6cdd7fd7590dbdb5ae22e03cb](http://ac.els-cdn.com/S1877042815020224/1-s2.0-S1877042815020224-main.pdf?_tid=bfccac50-2901-11e6-93ae-00000aacb360&acdnat=1464899997_97efd2b6cdd7fd7590dbdb5ae22e03cb)
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2011). *The fairyland of second life: about virtual social worlds and how to use them*. Obtenido de [http://ac.els-cdn.com/S1877042815020224/1-s2.0-S1877042815020224-main.pdf?\\_tid=bfccac50-2901-11e6-93ae-00000aacb360&acdnat=1464899997\\_97efd2b6cdd7fd7590dbdb5ae22e03cb](http://ac.els-cdn.com/S1877042815020224/1-s2.0-S1877042815020224-main.pdf?_tid=bfccac50-2901-11e6-93ae-00000aacb360&acdnat=1464899997_97efd2b6cdd7fd7590dbdb5ae22e03cb)
- Kare. (2015). *The non-stop consumer, ARE YOU READY?* Munich: kare kraftwerk.
- Kare Design. (2015). *Franchise Academy*. Obtenido de Marketing: [https://my.kare.de/fileadmin/Downloads-Franchise/Franchise\\_academy/Marketing\\_2015-1\\_EN.compressed.pdf](https://my.kare.de/fileadmin/Downloads-Franchise/Franchise_academy/Marketing_2015-1_EN.compressed.pdf)
- Kare Design. (2015). *The non-stop consumer Are you ready?* Munich: Kare Kraftwerk.
- Kare Design. (2015). *The non-stop consumer, ARE YOU READY?* Munich: kare kraftwerk.
- Kare Design. (2016). *Kare International*. Obtenido de 3D ROOMDESIGNER APP: <https://www.kare-design.com/3d-room-designer-app/>
- Kare Design. (2016). *Kare Magazin*. Obtenido de Spass am Wohnen: <http://www.kare.de/magazin>
- Kare Design. (2016). *Kare Worldwide presents*. Obtenido de Kare Blog: <http://blog.kare.de/en/kare-worldwide-presents-2/>
- Kermally, S. (2003). *Gurus on Marketing*. London: Thorogood .
- Kietzmann, J. H. (2012). Unpacking the social media phenomenon: towards a research agenda. *Journal of Public Affairs*, 109-119.
- Korschun, D. (2008). Stakeholder Marketing: Beyond the Four Ps and the Customer. *Journal of Public Policy and Marketing*, 113-116.

- Kotler, P. (2001). *A Framework for Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, P. (2001). *A Framework for Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, P. (2007). From Mass Marketing to Mass Customization. *Emerald*, 12-47.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. Obtenido de [http://socioline.ru/files/5/283/kotler\\_keller\\_-\\_marketing\\_management\\_14th\\_edition.pdf](http://socioline.ru/files/5/283/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Krugman, P. (2012). *Economía Internacional*. Madrid: Pearson.
- Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand. *The Quarterly Journal of Economics*, 183-207.
- Lipsman, A. (2015). Digital Focus on Future. *Journal of Digital and Social Media Marketing*, 9-14.
- Michael Harvey. (1966). Marketing mix for the 21st century. *Journal of marketing theory and practice*, 1-15.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Acuerdo multipartes Unión Europea - Países Andinos*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/TEXTOS-NEGOCIADOS-EN-EL-ACM.pdf>
- Negociart S.A. (2015). *Informe de Resultados y Conclusiones de la Investigación Kare Design*. Quito: Negociart S.A.
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software . *O'Reilly Media*, 1-3.
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, 17-21.
- Ozomer, A. (1991). Marketing Standardisation. *European Journal of Marketing*, 50-64.
- Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. *Journal of Information Management*, 344-350.
- Pantano, E. (2016). The effect of mobile retailing on consumers' purchasing experiences: a dynamic perspective. *El Sevier*, 4-6.
- Paspuel, W. (2015). *Plaza Design*. Guayaquil: RL.

- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 24-30.
- PROEcuador. (2013). *PROEcuador*. Obtenido de Ecuador participa en la feria mas importante de diseño en Paris:  
<http://www.proecuador.gob.ec/2013/09/10/ecuador-participa-en-la-feria-m%C3%A1s-importante-de-dise%C3%B1o-en-par%C3%ADs/>
- PROEcuador. (s.f). *PROEcuador*. Obtenido de Cadena agroforestal sustentable y sus productos elaborados:  
<http://www.proecuador.gob.ec/sector3/>
- Quester, P. (1999). Standarisation, Centralisation and Marketing in Multinational Companies. *International Business Review*, 396-340.
- Rivadeneira, P. (Diciembre de 2016). Competencia de Kare Deisgn. (R. Acosta, Entrevistador)
- Roth, M. (1995). The effects of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies. *Journal of Marketing Research*, 163-175.
- Saenz, J. (s.f). *Frito Lay*. Obtenido de Company Leadership:  
<http://www.fritolay.com/company/leadership>
- Samli, A. (2013). *International consumer of the 21st century*. New York: Springer Science.
- SENAE. (2016). *ADUANA DEL ECUADOR*. Obtenido de  
[http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)
- Shuen, A. (2008). *Web 2.0 Strategy*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Sukidiene, V., Auruskeviciene, V., & Sukeviciute, L. (2015). *Internationalization model revisited: e-marketing approach*. Obtenido de Science Direct: [http://ac.els-cdn.com/S1877042815058607/1-s2.0-S1877042815058607-main.pdf?\\_tid=901d16ac-28ed-11e6-aa14-00000aab0f6b&acdnat=1464891327\\_ca7b0805a20dedc6d14ed3dfe0ff4399](http://ac.els-cdn.com/S1877042815058607/1-s2.0-S1877042815058607-main.pdf?_tid=901d16ac-28ed-11e6-aa14-00000aab0f6b&acdnat=1464891327_ca7b0805a20dedc6d14ed3dfe0ff4399)
- Tacobell. (2015). *Tacobell official website*. Obtenido de Mobile app:  
<https://www.tacobell.com/mobileapp>
- Terpstra, V., & Sarathy, R. (1990). *International Marketing*. Orlando: The Dryden Press.
- Wakefield, K. (1993). Redifining the marketing concept of 1990. *Marketing theory and practice*, 1-16.

- Wakefield, K. (1994). Redefining the marketing concept for the 1990s. *Journal of Marketing Theory and Practice* , 1-16.
- Wind, J. (2001). *Digital Marketing Global Strategies from the Worlds Leading Experts*. New York: John Wiley & Sons Inc. .
- Yadav, M., Joshi, Y., & Rahman, Z. (2015). *The new hybrid element of digital marketing communications*. Obtenido de [http://ac.els-cdn.com/S1877042815020224/1-s2.0-S1877042815020224-main.pdf?\\_tid=bfccac50-2901-11e6-93ae-00000aacb360&acdnat=1464899997\\_97efd2b6cdd7fd7590dbdb5ae22e03cb](http://ac.els-cdn.com/S1877042815020224/1-s2.0-S1877042815020224-main.pdf?_tid=bfccac50-2901-11e6-93ae-00000aacb360&acdnat=1464899997_97efd2b6cdd7fd7590dbdb5ae22e03cb)

## ANEXOS

ANEXO 1  
TABLA DE RIESGOS E IMPACTOS

ACTOR	RIESGO	IMPACTO
PERSONA	Error en selección de contenido	Imagen de la marca
	Falta de experiencia	
	Manejo indebido de base de datos de clientes	Fuga de datos
PROCESO	Ausencia de análisis y reportes	Eficiencia e ingresos
	Falta de procesos de seguridad	Fuga de datos
	Ausencia de comunicaciones y respuestas al cliente	Imagen de la marca
	Falla de proceso de control de contenido o edición editorial	Imagen de la marca
SISTEMA	Caída del sistema: página web y e-mail marketing	Imagen de la marca
	Vulnerabilidad de seguridad del sistema	Fuga de datos
EXTERNALIDADES	Incumplimientos legales	Imagen de la marca Costos

ANEXO 2  
TABLA DE PONDERACIONES POSIBILIDADES

POSIBILIDAD	PONDERACIÓN	EXPLICACIÓN
Frecuente	3	Existe 100% de probabilidad de que va a ocurrir por lo menos una vez al año.
Probable	2	Existe un 10% de probabilidad de que ocurra en un año
Poco probable	1	Existe un 1% de probabilidad de que ocurra en un año

ANEXO 3  
 TABLA DE PONDERACIONES CONSECUENCIAS

CONSECUENCIAS	PONDERACIÓN	EXPLICACIÓN
Leves	1	El evento causaría pérdidas/ ganancias menores a la empresa, tiene un impacto leve y la consecuencia sería a nivel interno
Moderadas	2	El evento causaría pérdidas/ ganancias, no obstante los objetivos pueden ser alcanzables.
Graves	3	El evento causaría pérdidas/ incrementos que amenazan el alcance de objetivos. Se perderían oportunidades de negocio, incluso existe la amenaza de perder tanto clientes como su información.

ANEXO 4  
 TABLA DE RIESGOS CON PONDERACIONES

#	RIESGO	POSIBILIDAD 1 al 3	CONSECUENCIA 1 al 3	NIVEL DE RIESGO 1 al 10
1	Error en selección de contenido	2	3	7
2	Falta de experiencia	1	1	3
3	Manejo indebido de base de datos de clientes	2	3	8
4	Ausencia de análisis y reportes	3	2	6
5	Falta de respuesta eficiente y rápida al cliente en medios digitales	2	3	10
6	Falta de procesos de seguridad	1	1	3
7	Falla de proceso de control de contenido o edición editorial	3	2	6
8	Caída del sistema: página web y e-mail marketing	3	3	7
9	Vulnerabilidad de seguridad del sistema	1	3	3
10	Incumplimientos legales	2	3	8