

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**POSICIONAMIENTO DE LA MARCA COMO VENTAJA COMPETITIVA CASO:
PAFi**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local

Autora:

Cristina Estefanía Méndez Pinos

Director:

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

Ambato – Ecuador

Noviembre 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**POSICIONAMIENTO DE LA MARCA COMO VENTAJA COMPETITIVA CASO:
PAFi**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local.

Autora:

Cristina Estefanía Méndez Pinos

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Dr.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



Ambato - Ecuador

Noviembre 2022

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CRISTINA ESTEFANÍA MÉNDEZ PINOS**, con CC. **050307769-5**, autora del trabajo de graduación intitulado: **POSICIONAMIENTO DE LA MARCA COMO VENTAJA COMPETITIVA CASO: PAFi**, previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la Escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la universidad.

Ambato, noviembre 2022.



CRISTINA ESTEFANÍA MÉNDEZ PINOS

0503077695

DEDICATORIA

A mis hermanas Katy y Pauly por siempre estar y especialmente a mi angelito en la Tierra: Alejandro.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la salud y la vida.

A mis padres Eduardo y María mi pilar y apoyo constante.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por ser ejemplo a través de su comunidad universitaria de cómo ser más para servir mejor.

Un especial agradecimiento a mis profesores que pacientemente han guiado el proceso del presente proyecto: Ing. Javier Gutiérrez, Ing. Fredy Sandoval, Ing. Viviana Avellán.

RESUMEN

La finalidad del proyecto presentado, a continuación, es establecer estrategias que permitan a la empresa en estudio obtener un adecuado posicionamiento de marca, y, crear una ventaja sobre otras que se desempeñen en el ámbito textil, para contar así, con un lugar en el mercado minorista, que permita a largo plazo, generar una remuneración adicional a la del mercado mayorista, al que se atiende actualmente en la región de la Costa. Los resultados obtenidos en cuanto a comprender y aprender sobre el manejo de marca de empresas exitosamente posicionadas, permiten a la empresa obtener mayores ingresos económicos, y, mayor reconocimiento de la marca, que deriva a una presencia más sólida en el mercado. Para esto se realiza una investigación descriptiva con un enfoque mixto, de carácter mayormente cualitativo pero, también, con datos cuantitativos que permiten analizar las estrategias para posicionamiento de la marca como ventaja competitiva: caso PAFi, fundamentar teórica y metodológicamente las variables de estudio que son el posicionamiento de marca y la ventaja competitiva, esto con el fin de entender los pilares fundamentales de dichas variables, además, de diagnosticar la situación actual del manejo de marca en empresas de confección de ropa para bebé, y, conocer qué es lo que pasa en la actualidad para proceder de manera eficaz frente a dicho presente, para esto, se usan dos importantes instrumentos de evaluación: la encuesta y la entrevista.

Palabras clave: Pymes, estrategias, textil, confección, pilares, ropa.

ABSTRACT

The goal of this project is to develop strategies that will enable the firm under investigation to acquire a suitable brand positioning and get an edge over competitor textile businesses in order to establish a presence in the retail industry. This will allow the company to generate more revenue in the long run than the wholesale market, which is currently served in the Coast region. The results obtained in terms of understanding and learning about successful brand management will allow the company to obtain greater liquidity and greater brand recognition, both of which will lead to the company having a more solid presence in the market. A descriptive investigation is conducted using a mixed approach, mostly qualitative but also including quantitative data to analyze the strategies for positioning the brand as a competitive advantage. The study variables in PAFi's case are brand positioning and competitive advantage, both theoretically and methodologically. Two important evaluation instruments, the survey and the interview, are used to understand the fundamental pillars of these variables, to diagnose the current situation of brand management in baby clothing companies, and to know what is happening today, in order to proceed effectively.

Keywords: SMEs, strategies, textiles, clothing, pillars, clothing.

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| PRELIMINARES | |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| ÍNDICE | viii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA..... | 8 |
| 1.1. Historia del posicionamiento de marca | 8 |
| 1.2. Pilares del posicionamiento de marca | 15 |
| 1.3. El posicionamiento de marca y la ventaja competitiva..... | 23 |
| 1.4. Principios básicos de la ventaja competitiva | 31 |
| 1.5. Plan de acción | 32 |
| CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO | 34 |
| 2.1. Definición de enfoque, alcance y diseño de la investigación | 34 |
| 2.2. Análisis e interpretación de resultados..... | 35 |
| CAPITULO III: ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO | 53 |
| 3.1. Desarrollo de una visión estratégica, misión y valores..... | 53 |
| 3.2. Establecer objetivos..... | 54 |
| 3.3. Diseño de estrategias. | 54 |
| 3.4. Periodificación, medidas de control y revisión..... | 62 |
| CONCLUSIONES..... | 65 |
| RECOMENDACIONES | 66 |
| BIBLIOGRAFÍA | 67 |
| ANEXOS | 70 |

INTRODUCCIÓN

La investigación acerca del posicionamiento de marca es considerada como parte de la gestión y dirección estratégica de cualquier tipo de organización con el fin de impulsar de manera positiva la respuesta del mercado al que se quiere acceder. Cuando se establece una organización o empresa, por más pequeña que sea, ésta, tiene una cierta estructura a seguir con el fin de generar la remuneración económica para, la cual, fue creada. Para ello, es importante preguntarse dentro de ese proceso ¿a dónde se quiere llegar?, al tener esta idea clara, se empieza a desarrollar un plan que, al gestionarlo adecuadamente, la guie hacia el cómo.

El tema del posicionamiento de marca es importante, más aún, con el cambio y crecimiento constante de la tecnología y la llegada del internet. A pesar de que estas herramientas ofrecen nuevas e inimaginables oportunidades, también, han creado una barrera más a la hora de crear negocios. Actualmente existe tanta información al alcance de todos, que cualquier individuo con una red social empieza desde cero sin mayor inversión. Como consecuencia, se crea una saturación del mercado de personas que venden variedad de productos y servicios, que, en su mayoría son productos cuyo único fin, es generar ganancias de manera instantánea, sin ofrecer un beneficio real al consumidor dada la carencia de un mercado objetivo claramente establecido.

A causa de la escasez de estándares que normen rangos de precios con respecto a la competencia, la mayoría de la gente acude a la estrategia más común, que no es la mejor opción para lograr un posicionamiento de marca, pero al final del día se piensa que es “la mejor manera de atraer clientes”. Esta estrategia consiste en presentar el precio más bajo, por ejemplo, si la competencia cobra \$30 por un producto “x”, en otro lugar se lo vende en \$25. Esta situación llega a crear un autoestrangulamiento difícil de soportar, que, como resultado solo arroja un alto porcentaje de emprendimientos cerrados en los primeros años, con un historial de deudas por cubrir. Esto generalmente pasa porque, como organización se busca entrar al mundo de los negocios sin una base de conocimiento imprescindible para llevar a cabo un buen posicionamiento de marca, mediante un sano equilibrio

costo/beneficio.

Al posicionamiento de marca se lo considera parte de las estrategias de marketing que tienen como fin marcar la mente del mercado objetivo con una característica diferente o un agregado de valor que, no solo brinde soluciones, sino, además, beneficios, satisfacciones y ventajas únicas que inciten al consumidor a mantenerse fiel a dicha marca. Como menciona Apaolaza (2015), al posicionamiento, se lo considera un concepto que involucra todas las variables del marketing puesto que guarda relación con la marca, y, por la tanto, con la diferenciación de esta.

Un adecuado posicionamiento va de la mano de una mayor lealtad de los clientes hacia la marca, lo cual, conlleva a un mayor margen de ganancia, es decir, una vez reconocidas las bondades de esta trayectoria, experiencia, y, demás beneficios, los consumidores están dispuestos a pagar más, porque sienten que lo vale. Esto implicaría un menor riesgo financiero, sin olvidar que un mal posicionamiento o ausencia de este, destruye la creación de un producto o servicio exitoso, por ello, es necesario al momento de posicionarlo, contar con un proyecto de mediano y largo plazo que le permita ganar su espacio en el mercado y mantenerlo.

Desde la década de los 90 se empieza a hablar ya de publicidad en términos de posicionar un producto. Esta resulta una de las estrategias más fructíferas al tener en cuenta que, cada vez se vive una globalización más fuerte y agresiva. Los productos y servicios, con el fin de permanecer en el mercado se someten a innumerables cambios y ajustes, situación inimaginable en otro tiempo (Araoz, 2000).

Es así que las empresas de hoy en día se enfrentan a movimientos que van a una velocidad vertiginosa por el simple hecho de vivir en una era totalmente globalizada y tecnológica, con una capacidad de mejorar o renovar cualquier producto en cuestión de segundos, y, lanzarlo inmediatamente al mercado; proceso que deja el apenas reciente en ya obsoleto, Cada consumidor es un mundo completamente distinto, tiene la necesidad de sentirse único y por ende desea un producto o servicio a su medida y acorde a sus exigencias. El quid del asunto entonces implica

ofrecer productos y servicios claramente diferenciados con el fin de responder a esos deseos del consumidor.

En la actualidad como resultado del exceso de información, y a la facilidad de acceso a la misma sin ningún tipo de discriminación, aparte del nivel de criterio de cada individuo; se desencadena una de las razones por las que se ha llegado a subestimar a la marca al dejar de verla como una manera de transmitir la esencia del compromiso de toda una organización que está por detrás, por más pequeña que ésta sea, y, se ha dejado de lado la comunicación con el cliente. Así la mayoría de las empresas, empiezan a construir una sociedad muy consumista, *light*, y derrochadora que va al ritmo de una obsolescencia programada, sin darle mayor valor al producto en sí, o al esfuerzo que requiere adquirirlo.

El término posicionamiento fue creado por Jack Trout en 1969 al escribir el libro bajo el mismo nombre. A *grosso modo*, se refiere en general al lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor. Por otra parte, Armstrong y Kotler (2003), definen el posicionamiento como la forma en que los consumidores definen un producto con base en sus atributos importantes, es decir, es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente de sus consumidores en relación con los productos de la competencia: la primera imagen que se presenta en el pensamiento del consumidor al mencionarle una marca.

Cuando se habla de marcas como Dior, Gucci, Prada y otras globalmente conocidas como éstas, es posible visualizar la idea que venden: elegancia, glamour, autenticidad. Al adquirir un producto de estas marcas, no se llevan solo una cartera o un labial, sino, como lo anuncian en sus publicidades, experiencias que hacen sus sentidos volar. A esto hace referencia el posicionamiento de marca: a escuchar un nombre en específico, y, que sea tan fuerte que se respeta todo lo que representa, tanto el nombre como la historia que conlleva su nombre.

Otro ejemplo para tener la idea más clara, es TOUS, un osito que representa la valentía, el amor y la ternura. Nació alrededor del año de 1920 como una pequeña empresa familiar, o más bien dicho, un pequeño taller de reparación de relojes a

cargo de una joven pareja de recién casados, que, al ver en uno de sus viajes un oso de peluche especial en un aparador, comienzan con el sueño de convertir un oso tridimensional en una pieza de joyería que fuese “símbolo” de la ternura que representa una mujer. Hoy en día la marca TOUS, es una marca completamente diversificada que ya no solo crea joyas sino, también, cuenta con una línea cosmética tanto para mujeres como para recién nacidos, pero con un mismo mensaje.

Es importante considerar que No se menciona el “posicionamiento del producto”, porque no se actúa sobre este, sino sobre la inserción en la mente del consumidor (Araoz, 2000), ya sea con el nombre, imagen, figura o historia del producto. Trout (2011) deja claro que este proceso es la herramienta principal de un negocio, afirma que, “en el mundo de los negocios hay que pensar con la mente de los consumidores”, Más aún en la actualidad que se vive una creciente competencia donde es necesario tener claro que el principal objetivo es DIFERENCIARSE de los demás, o aceptar la idea de desaparecer del mercado.

Para llevar a cabo el primer paso en los negocios, es decir, dicho posicionamiento, es importante definir el ángulo mental competitivo (Araoz, 2000). Esto implica cómo enamorar y atraer la mente del consumidor para que, una vez logrado este objetivo, se trace una estrategia acorde. El principal objetivo de un óptimo posicionamiento es reunir las mejores características y atributos para satisfacer las necesidades del consumidor. “La mejor manera de penetrar en la mente del consumidor es ser el primero en llegar” (Araoz, 2000, pág. 27). Siempre estar a la vanguardia de las necesidades que se satisfacen al ser creativos, de nada sirve gastar en vallas publicitarias u otros tipos de publicidad que ubiquen a tal empresa como la número 1, mientras otra se adueña de dicha posición.

Con el fin de ubicar la presente investigación dentro de contexto, a continuación, se trata el tema del posicionamiento en Latinoamérica, parte de un continente donde los gobiernos de turno no sobresalen por un apoyo real al crecimiento de la empresa privada, ni fomentan o acompañan el desarrollo de nuevos emprendimientos. Ya lo dijo Simon Anholt, “Latinoamérica como continente es una marca blanca”, es decir,

una marca sin una notada diferenciación que no es reconocida por una característica específica. El Ecuador, un país con una fuerte necesidad de crecimiento económico, necesita fomentar estrategias que permitan transmitir a las nuevas generaciones la importancia de la fortaleza y del posicionamiento de una marca. “Un posicionamiento efectivo se construye a través de un enfoque en las necesidades y deseos de los consumidores” (Cerezo, 2017), para así crear ventajas competitivas, que, apropiadamente desarrolladas, permitan a la empresa modificar la mentalidad de su cliente y por ende su comportamiento de uso o compra.

Si bien es cierto Ecuador es un país bastante innovador. Ricardo González, gerente general de Latinnova, afirma que los pequeños emprendimientos han llevado a que este país se ubique en el segundo país más emprendedor de América Latina, y, el lugar número 99 de 131 países de acuerdo al Global Innovation Index. Sin embargo, al no contar con un conocimiento adecuado, y, acorde a lo que el mercado busca, constantemente muchos de estos cierran dentro de los primeros 6 a 9 meses, principalmente por no saber a qué mercado objetivo dirigirse, por ende, no logran posicionarse en éste.

En la actualidad el mercado exige respuestas prácticas a un menor costo y sobre todo innovadoras, es decir, adaptadas a la realidad que se vive. Como ejemplo de lo dicho, se trae a colación un Tik Tok *room* que se inaugura en el Centro Comercial San Marino en la Ciudad de Guayaquil, un lugar donde se ingresa a grabar videos, ya sean estos publicitarios o por hobby. Lo recalable es la idea que surge con el fin de brindar un espacio a esta nueva comunidad que se ha creado de Tik Tokers a nivel mundial. César Orquera gerente del área de *marketing* del San Marino Mall, le ubica, así como el primer centro comercial con Tik Tok *rooms* en el Ecuador, a esto se le llama posicionamiento, dar soluciones a necesidades que a simple vista no existen, con el fin de lograr entrar en la mente de los consumidores con un ente diferenciador del producto o servicio.

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas textiles en el Ecuador, su dinámica es más complicada porque cuentan con una limitada lista de proveedores de materia prima a precios nada competitivos, principalmente en lo que respecta a tela,

e insumos. En ese contexto, PAFi, una empresa textil ambateña dedicada a la confección de ropa de tela de punto y algodón para bebés y niños, cuenta con una trayectoria de más de 20 años en el mercado.

Sin embargo, su participación en el mismo se ha visto disminuir por la fuerte competencia y la limitada cartera de clientes fieles. Con la aparición de la pandemia, sus ventas se reducen en un 50%, puesto que la principal fuente de ingresos de la organización son las ventas al por mayor en la región Costa, misma que se ve mayormente afectada por la emergencia sanitaria que se vive actualmente.

Para dar un punto de referencia dentro del mercado en el que la empresa se desenvuelve se aclara lo siguiente: La Bahía, normalmente abre sus puertas de domingo a domingo, por lo que los viajes para entregas, pedidos y cobranzas se los realizaba semanalmente, proceso que permitía un margen de ganancia del 30 al 35% en montos por sobre los 45 mil dólares mensuales.

Una vez restringidas las vías de movilización, se reemplazan los viajes por envíos de mercadería por transporte, los pedidos por mensajes de WhatsApp, y, otras redes sociales en menor proporción como Instagram, y, Facebook. A su vez, las cobranzas se ven afectadas, por los horarios de atención para los propietarios de los negocios se limitan a dos días a la semana, situación que afecta en cadena el sistema de recaudación y comunicación, que refleja directamente en la disminución de ingresos de la empresa.

Ahora bien, Pauli y Stefi ya atravesó una renovación de marca al actual nombre PAFi, con el fin de crear una nueva imagen y así consolidarla en el mercado con un concepto más fresco, fuerte, y, renovado. Sin embargo, la anterior marca no tenía mayor fuerza de posicionamiento por lo que éste no ha sido transmitido a la nueva marca.

El objetivo general de la presente investigación es analizar las estrategias para el posicionamiento de la marca como ventaja competitiva, con el fin de que la empresa sea reconocida entre las primeras empresas en venta de ropa para bebés en el

cantón Ambato. Los objetivos específicos son:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente las variables de estudio: posicionamiento de marca y ventaja competitiva
2. Diagnosticar la situación actual del manejo de marca en empresas de confección de ropa para bebé
3. Establecer estrategias de posicionamiento que permita la recuperación de mercado para la marca PAFi.

Este estudio se realiza a través de un enfoque de investigación mixto. Con revisión de fuentes primarias se explica con la profundidad necesaria el problema planteado, para establecer una guía para la organización en análisis.

CAPÍTULO 1: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Historia del posicionamiento de marca

El correcto posicionamiento de una marca ayuda a comercializar eficazmente los productos o servicios de cualquier organización, pero ¿cómo se ha llegado a este método? Remontados a los principios del comercio, se habla de la época del famoso, y, en ese entonces necesario trueque. En la era del Neolítico o, también, conocida como la última etapa de la Edad de piedra 6000 a. C. dado que, en ese entonces contaban ya con herramientas, principalmente para la agricultura, sus cosechas eran cada vez más grandes, lo que, da lugar al nacimiento del comercio. Actividad tan pretérita como la sociedad, desde ese entonces, se forja todo un sistema socio-económico que permite el intercambio de productos hasta la actualidad con ciertas modificaciones.

Con el pasar del tiempo aparecen nuevas necesidades humanas, principalmente tres: la vivienda, la alimentación y la vestimenta. El comercio empieza a dar sus primeros pasos, dado que el trueque en un momento determinado deja de tener valor para la sociedad de su época, por la desigualdad del valor en el intercambio de sus productos, aparecen los metales como método de cambio para luego llegar así a la moneda, representante de un avance en la actividad económica de los pueblos, pues una de las principales finalidades del comercio es la de satisfacer las necesidades de sus clientes al crear remuneraciones para los comerciantes.

Uno de los anuncios más antiguos de la historia encontrados en papiro, habla sobre un comerciante egipcio llamado Hapu, en la ciudad de Tebas (Grecia) donde plasma el siguiente escrito:

Al haber huido el esclavo Shem de su patrono Hapu, el tejedor, éste invita a todos los buenos ciudadanos de Tebas a encontrarle. Es un hitita, de cinco pies de alto, de robusta complexión y ojos castaños. Se ofrece media pieza de oro a quien dé información acerca de su paradero. A quien lo devuelva a la tienda de Hapu, el tejedor, donde se tejen las más hermosas telas al gusto de cada uno, se le entrega

una pieza de oro. (Grapsas, 2020, p.21)

La frase señalada: “donde se tejen las más hermosas telas al gusto de cada uno” planta una de las primeras semillas de en lo que hoy en día ha llegado a convertirse el posicionamiento, Hapu, un mercader que, además, de hablar de su negocio, lo realiza al ofrecer productos personalizados, nótese que se habla de unos 3000 años a.C. Desde el origen del comercio se han dado muchos cambios, de hecho, como alguna vez expresó Heráclito: “la única constante es el cambio”, razón, por la cual, es importante mantener la expectativa alerta ante las nuevas corrientes de crecimiento, y, desarrollar constantemente procesos y acciones adecuadas para una vez alcanzado un lugar en la mente del consumidor, mantenerse ahí por la esencia del producto o servicio que se ofrece.

A partir de 1452, se da un cambio radical en el ámbito de la comunicación, dato relevante dentro de la historia del tema en estudio puesto que ésta es la base para que el posicionamiento llegue hasta donde se encuentra en la actualidad, se da la invención de la imprenta a manos e ingenio de Johann Gutenberg, hito que marca la Edad de la imprenta. A partir de aquí se obtiene el periódico impreso, donde 6 años más tarde se crea la primera sección de anuncios. Importante recalcar que, aún se tiene presente que la intención primordial consiste básicamente en informar características descriptivas del producto o servicio en sí, a los lectores.

No obstante, a partir de la Revolución Industrial se distingue un cambio notorio en el mundo de la publicidad, toda vez que ésta representaría el nacimiento y creación de nuevas organizaciones industriales y toda clase de empresas que a su vez incrementaron la cantidad de productos expuestos al público en el mercado. A medida que se genera mayor competencia, también, se pule de mejor manera las técnicas publicitarias, de tal manera que, los anuncios publicitarios dejan de lado el papel de informar, y, empiezan a persuadir la mente del consumidor.

A partir de 1874 con el invento de la radio, empiezan a llevarse a cabo los anuncios pagados por las empresas interesadas en dar a conocer sus productos y servicios por este nuevo canal. Al ser un nuevo método, ganó adeptos, lo cual, dio mayor

avance a la publicidad. Después de esto llega la televisión para, a parte de emitir mensajes auditivos hacerlo, también, con mensajes visuales. Esto convierte a la comunicación en mucho más entretenida y convincente, momento exacto, después de tanto avance, para que la publicidad sea el ojo de la crítica, y, dé inicio a estudios e investigaciones que permitan evaluar el impacto de ésta sobre la sociedad.

Una vez que se entiende cómo inicia el mundo de los negocios, de la mano de las distintas formas de comunicación y los avances acelerados propios de la tecnología, se empieza a hablar con mayor precisión de la era en que se genera la necesidad de ocupar un lugar en la mente del consumidor. Esta inicia alrededor de los años 70 con las continuas publicaciones de Jack Trout, aquí se marca la importancia del término: Posicionamiento, y se crea una revolución al plantear todo lo contrario a lo que se practicaba en ese entonces. Es así, como se convierte en uno de los pilares esenciales dentro de las estrategias empresariales, puesto que sus principios elementales siguen en vigencia hasta el presente.

Con la llegada de la era digital todo alrededor de los productos empieza a transformarse, no solo por la facilidad de comunicación, sino por la cercanía a la que se tiene a un público objetivo. Con nada más dar un *click*, es posible mantener distintas sucursales de una misma empresa alrededor del mundo por la habilidad de estar en contacto a través de correos electrónicos, videollamadas, videoconferencias entre otras, que, si bien es cierto, han facilitado la vida del usuario por el acceso inmediato a la información con el que se cuenta, es así como se dan grandes avances tecnológicos, y, a la par, surge la creación de diversidad de herramientas para crear un posicionamiento deseado.

Llegan con una fuerza sin precedentes, las conocidas plataformas digitales a cambiar la rutina, que incitan tanto a la publicidad como a sus clientes a adaptarse al nuevo cambio, lo que los hace mucho más enfocados a la hora de publicar un anuncio. Ahora, es necesario ordenar, y, clasificar minuciosamente su contenido para plasmar un mensaje prolijo al receptor. Un ejemplo del alcance de estas plataformas es YouTube, una aplicación que permite al usuario escuchar cualquier tipo y cantidad de música, mientras se lo bombardea con *spots* publicitarios que

generan una mayor interacción y tráfico con el usuario (Machorro, 2020).

Uno de los principales objetivos de estas conocidas plataformas se basa en crear publicidad que sea más asimilable, funcional, precisa, concreta, y, sobre todo actualizada, puesto que, gracias al *internet*, se evoluciona en cuestión de minutos. Después de todo, el fin de la publicidad es adaptarse, y a su vez guardar siempre parámetros sólidos que le permitan ganarse ese lugar necesario en la mente del cliente, toda creación de contenido tiene el fin de promover y vender, pero lo importante es llegar al subconsciente del receptor objetivo y dejar allí esa huella que le permita reconocer la marca a pesar de su permanente innovación.

Dentro de las principales afirmaciones del posicionamiento está el enfocarse en las necesidades del consumidor, que por mucho son distintas, a lo que se conoce comúnmente como el estudio o investigación de mercado. Es necesario desarrollar productos o servicios capaces de crear un espacio en la mente del cliente. Para especificar de mejor manera, además, es importante tener claro que cuando un consumidor tiene una necesidad que desea satisfacer, piensa en una categoría y luego en una marca de referencia.

Por ejemplo, una mujer embarazada, a pocos días de dar a luz, que ansía encontrar de manera fácil y cómoda en un mismo lugar todo lo necesario para un recién nacido, en qué lugar encuentra lo que necesita, ¿alguna idea a la mente?, ¡exacto!, dentro de las marcas más representativas en el Ecuador se encuentra Bebe Mundo, un lugar en donde aparte de ropa para bebés, se encuentra el inmobiliario adecuado para el recién nacido, así como muebles adecuados para la habitación del bebé, ropa especialmente diseñada para una madre en el proceso de lactancia, juegos didácticos, utensilios de cocina y demás.

Es así, como muchas empresas logran conseguir ese lugar privilegiado en la mente del consumidor, entienden las necesidades del prospecto al que se dirigen, y, como resultado, ganan un adecuado posicionamiento de su marca. De igual manera están referentes deportivos como Nike o Adidas, en cuanto a productos de alta tecnología se destaca Apple y Samsung, y así se halla una diversidad variada de

ejemplos de la importancia de sobresalir por ser los primeros al llegar a la mente de quien lo requiera.

El posicionamiento ya sea de un producto o servicio, necesita lograr que éste sea lo primero que se viene a la mente del consumidor al escuchar su marca. Para ello, es importante que exista un completo engranaje entre lo que se ofrece como publicidad de la marca y lo que realmente se le vende al cliente, incluso cuando atraer consumidores resulta retador, mantenerlos conlleva mayor responsabilidad aún. Según Trout (2009), la clave para apoderarse del pensamiento y la mente del consumidor es ser el primero en llegar, ¿a qué se refiere con esto? Para explicarlo de mejor manera se plantea lo siguiente: ¿Quién fue el primer hombre que pisó la luna?, Neil Armstrong, tal vez ¿conoce el nombre del segundo?; de igual manera ¿Cuál es la montaña más alta del planeta?, el monte Everest, ¿ha escuchado si quiera cuál es la segunda? (Araoz, 2000), para mencionar algo a nivel nacional ¿Quién fue el primer medallista olímpico ecuatoriano en marcha? Jefferson Pérez, ¿Recuerda el nombre del segundo lugar?, seguramente no, por esto, es vital llegar a la mente del consumidor en primer lugar, porque el primer lugar es difícil de reemplazarlo.

Décadas atrás, cuando Trout (2009), habla de la necesidad de elaborar mensajes más simples, que transmitan de manera concreta lo que un producto ofrece habla, también, de la importancia de tratar la comunicación como una herramienta alrededor de, la cual, se desarrollen teorías que permitan funcionar como publicidad. Si bien es cierto, a pesar de que este concepto ha cambiado la naturaleza de la misma, la gente aún tiene dificultad para comprender el gran potencial que esconde detrás, ningún concepto va separado del otro, son más bien, herramientas que trabajan en equipo, y, funcionan al unísono.

El posicionamiento se inicia solo con un producto, un servicio, una organización empresarial o incluso una persona, el siguiente, no es el mejor de los ejemplos, sin embargo, Al hablar de un político bien posicionado: Hitler, su mayor éxito fue posicionarse como el salvador de Alemania, al vender esa idea de redentor, aprobada por la mayoría de alemanes. La comunicación, el posicionamiento, la

publicidad y el *marketing* van de la mano, no con el fin de modificar el producto o servicio, sino más bien con el fin de cambiar la manera en la que la mente del consumidor lo percibe.

La moda de este término inicia en Estados Unidos, despierta el interés de los entendidos, con la idea de que cualquier persona está en capacidad de usar esta estrategia para tomar la delantera, es decir, si no la usa usted, la usa su competencia. La mayoría de la población siente entonces la necesidad de crear algo que no exista para llegar a la mente del comprador, cuando en realidad, el enfoque básico está en manejar lo que ya tiene, un espacio establecido en la mente del cliente, y, desde ahí restablecer nuevas conexiones, al tener en cuenta que el comercio es una actividad muy dinámica.

El mercado actual no responde a estrategias pasadas, los productos evolucionan al igual que su presentación, además, de que cambian las épocas, cambian las necesidades y todo va en aumento, si antes se creía que existían demasiados productos, ahora un supermercado promedio cuenta con alrededor de 40 mil unidades en inventario.

La exageración al bombardear a un cliente con cantidades sobresaturadas de información disminuye la efectividad del mensaje, lo esencial es tener claros los objetivos y ser precisos a la hora de practicar un posicionamiento eficaz. Como Trout (2009) menciona “la mente sólo acepta lo que guarda relación con conocimientos o experiencias anteriores, tratar de cambiar la mentalidad de las personas es el camino directo al fracaso en la publicidad”, el invertir en demasiada información es un desperdicio de recursos.

El éxito de grandes cadenas como Coca-Cola, Supermaxi, o Apple entre las más conocidas, no es el vender productos maravillosos, sino la experiencia que llevan detrás que emiten subliminalmente en cada uno de sus anuncios publicitarios. Coca-Cola vende felicidad, unión familiar, sobre todo en Navidad, que ningún banquete por más completo que se vea, lo está sin una gaseosa de esta marca. Supermaxi, la comodidad de encontrar de todo en un mismo lugar, no necesita el

consumidor ir a la farmacia, a la perfumería, o al mercado en busca de mariscos, porque todo lo encuentra en un Supermaxi.

Asimismo, Apple vende la facilidad de tener un equipo mucho más completo que una computadora, con más de tres cámaras capaces de cristalizar sus recuerdos mucho mejor que una cámara profesional al alcance de su mano. Esa es la manera en que se posicionan en la mente, al emitir imágenes de personas alrededor de una mesa, felices por el simple hecho de compartir una gaseosa, mensajes simples que son capaces de fortalecer 10 veces más su mensaje sin saturar al consumidor.

Un ejemplo interesante se encuentra en la película denominada: *El Lobo de Wall Street*, adaptación del libro escrito por Belfort en el 2009, cuando el inversor que ofrece la conferencia pide que cualquier persona del público le venda un bolígrafo. Como es de esperarse, la mayoría de las personas empiezan por describir con minuciosidad las características del esfero, por más simple que es, le atribuyen una fisonomía ergonómica, fácil adaptación a la mano, un color azul “único”, cuando en realidad, una persona le dice, anota mi nombre en tu agenda, y, él responde: necesito una pluma, así de sencillo, no se requiere cambiar la mente del consumidor sino de manejarla a favor del producto que se quiere vender para crear esa necesidad en el consumidor, ejemplo que se canaliza al área del posicionamiento.

Actualmente se vive una era de sobre comunicación, gracias a la variedad de medios digitales que bombardean constantemente al consumidor. Anualmente Estados Unidos gasta 376,62 dólares per cápita en cuanto a publicidad se refiere, esto en comparación con los 20 dólares que se invierte en el resto del mundo (Grapsas, 2020), razón por la cual, el mensaje que se transmite ni llega a completar su objetivo, ni presenta mayor eficacia, porque se gastan millones de dólares al intentar cambiar a la fuerza la opinión de personas que ya tienen un criterio formado. El objetivo meta no es cambiar la mente, sino manejarla a favor de la oferta, en este caso a favor de la marca.

Es necesario ser realistas, y, afrontar la época vigente, cada una tiene sus grandes avances. Como se menciona párrafos atrás, hay una historia que transcurre desde los principios del comercio hasta cuando se llega a dar la importancia del posicionamiento, que permite verlo en la actualidad con mayor claridad y afrontarlo de distintos ángulos. No es un simple manejo de publicidad, o la invención o creación de algo nuevo, sino más bien, el saber dar un lugar a las características intrínsecas del producto o servicio a posicionar, su esencia, lo que poseerlo significa para el consumidor, ¿elegancia?, ¿confianza?, ¿seguridad?, no se habla hoy en día de la imagen individual de un producto sino de todo el proceso que lleva detrás, la historia que hace que su compañía sea reconocida por el adecuado valor que gana a través de su marca ya posicionada.

1.2. Pilares del posicionamiento de marca

Al vivir una época tan digital como la actual, la población se encuentra saturada de información acerca de toda infinidad de productos y servicios, por lo que las marcas, se ven en la obligación de crear constantemente maneras para competir de forma distinta y a cada instante, con el fin de preservar la atención del cliente, generar interacción, y, sobre todo, activar el deseo de compra, que, convierte así, sus posibles compradores en potenciales consumidores (Romero, Rodríguez & Rivera 2019). La identidad de estos consumidores se ve asociada a través de las redes sociales en segmentos con ideas en común, que, con la ayuda de métricas ya desarrolladas tecnológicamente se especializan en dicha gestión para lograr que las organizaciones alcancen el posicionamiento buscado.

Se atraviesa una época en la que las distintas marcas intentan construir una relación con sus consumidores, al ofrecer a través de lo que venden, una promesa al cliente, es así, que nace la necesidad de las empresas de invertir, no solo tiempo sino, también, diversidad de recursos en el adecuado proceso de posicionar su marca, y, a la vez, en establecer una evaluación periódica que le permita examinar con el pasar del tiempo, si ese posicionamiento alcanzado es adecuado para la época que se vive, por ejemplo, con el suceso mundial que se afronta por la emergencia sanitaria ocasionada por el *Covid*, muchas empresas empiezan a

cambiar sus estrategias de marca para llegar al consumidor así como, también, para no perder los clientes ya ganados.

En una situación en la que se prohíbe todo tipo de contacto físico y aglomeración, ya no se utilizan: *flyers*, ferias para presentar algún producto o conciertos para promocionar un nuevo artista o una nueva canción, entonces, es de obligación para todos, adaptarse al nuevo contexto que se empieza a vivir, así, toda la población recurre a medios digitales, principalmente el internet, conciertos *online*, *lives* para promocionar nuevos productos, y, diferentes formas que en su momento son tomadas como medidas extraordinarias para sacar a flote los negocios, los que no se adaptan o no logran reinventar su marca, desaparecen.

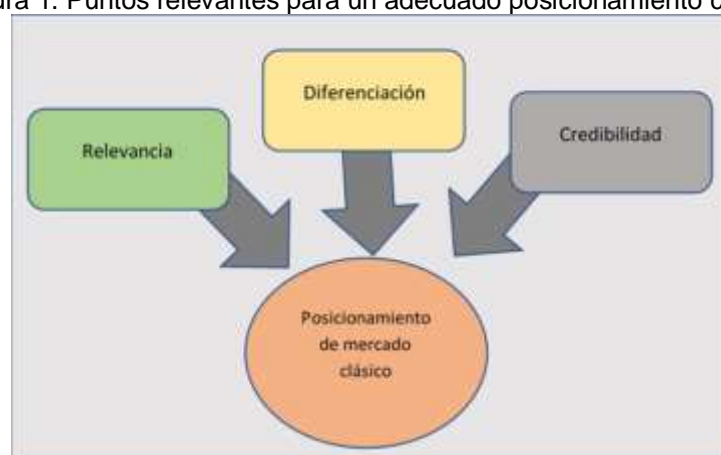
En la actualidad, la marca, se considera un activo fundamental de las empresas, según el *ranking* de marcas globales de la consultoría *Interbrand*, el valor de una marca supera los 170.000 millones de dólares (Naranjo y Barrie, 2017), cifra que brinda un estimado económico que permite tener en cuenta la importancia para una organización de contar con una marca adecuadamente posicionada en la mente del consumidor, este sorprendente valor corresponde nada más y nada menos que a *Apple*, empresa número 1 en dicho *ranking*.

¿Qué es lo que la hace tan valiosa?, la disponibilidad de los compradores a pagar un precio alto, esto permite generar un mejor ingreso sobre la inversión, así como, también, provoca mayor lealtad en sus clientes, que, a su vez, le permite a la compañía contar con un mejor talento humano para la empresa, entonces, se habla de que el adecuado posicionamiento permite el crecimiento constante de la empresa que lo alcance. La marca es un sistema frágil que se construye o destruye por la acumulación sucesiva de pequeños efectos en los puntos de contacto con el consumidor, es por esto, necesario el cuidado constante de esta (Naranjo y Barrie, 2017).

Para lograr un buen posicionamiento es necesario cumplir con 3 puntos importantes: 1. Ser creíble, 2. Ser importante y relevante, y, 3. Ser único, como se observa en la figura 1 (ver página 25).

La credibilidad es básica para un adecuado posicionamiento, es decir, si no es cierto lo que la marca ofrece en relación con lo que en realidad aporta al cliente, es posible que al inicio, gane adeptos, pero al final no los mantenga por falta de veracidad en su razón de ser, por ejemplo, Coca-Cola, ha generado bastante publicidad sobre sus beneficios, el crear diversidad de bebidas saludables, unas sin azúcares añadidos, otras bajas en calorías, entre otras, Llegó a perder alrededor de \$4.000 millones en bolsa en el momento en que “El bicho” mejor conocido como Cristiano Ronaldo (Estepa, 2021), retirara de su entrevista en vivo, dos botellas de esta bebida, y exclamara: agua, no Coca-Cola.

Figura 1. Puntos relevantes para un adecuado posicionamiento clásico.



Fuente: tomado a partir de Naranjo y Barnie (2017, pág.19).

Momento en el que invita a dejar de lado las bebidas gaseosas, por no ser de beneficio para gozar de buena salud, dicho gesto provocó una caída del 1,6 % para la compañía en la bolsa. Coca-Cola pasó de valer 242.000 millones de dólares a 238.000 millones de dólares, una acción de esta pasó de valer 46,28 euros a 45,56 euros, ejemplo que constata la importancia de generar credibilidad en el consumidor meta. Si este no confía en la marca, pierde credibilidad a través del tiempo.

La relevancia del posicionamiento de la marca tiene que ver con la necesidad de esta por cumplir con un beneficio específico y significativo para el mercado objetivo, y, tener en claro, qué requerimientos desea cubrir, por ejemplo, la empresa proveedora de *Internet*. Netlife tiene como *slogan*: conecta tu vida, entonces el

producto queda a servicio de la importancia del beneficio, en este caso en particular, el de mantener conectada a la gente a través del *internet*, en el pasado, al no existir el *internet*, la gente se comunicaba a través de llamadas telefónicas que eran bastante costosas, no eran de fácil acceso, o por medio de cartas, que de igual manera corrían el riesgo de traspapelarse y no llegar al receptor, o no llegar en el momento oportuno, es esa necesidad que cubre hoy en día el *internet*, hacer todo más cercano y como ya se mencionó antes, mantener conectada a la gente, al alcance de un *click*, esa es la relevancia de la marca usada para explicar esta característica.

Como otro de los puntos importantes para un adecuado posicionamiento de marca, es el ser único, la diferenciación (Araoz, 2000), porqué cierta marca es mejor que las demás, porque ofrece un producto, servicio o idea, originales, como por ejemplo, Red Bull, fue la primera bebida energética en el mercado que vendió: energía, después de esta, aparecieron otras marcas como Monster y Vulqano, pero ninguna con ese concepto de hacerte volar, Red Bull promocionó su *slogan* inicial: Red Bull te da alas, y, se observaba un señor que desarrollaba la habilidad de volar, se sobreentiende, que lo hacía por el exceso de energía que lo proporcionaba la bebida, y en realidad, si se toma un energizante de esta marca te sientes a todo lo que das, tanto así que se prohíbe su uso durante actividades físicas porque provoca paros cardíacos por el sobreesfuerzo al que se somete el corazón, entonces, muy aparte de si es una buena bebida, saludable o no, su marca se posiciona en la mente de sus consumidores porque lo que ofrece cumple con ser único, relevante y creíble.

Las características mencionadas anteriormente son los pilares principales de un posicionamiento clásico, sin embargo, hoy en día, ya no son suficientes por el constante cambio del mercado, es así, que es necesario que estos pilares se adapten a la constante evolución, con el fin de que trasciendan al igual que su efectividad, a medida que el tiempo pasa, es necesario que las marcas atraigan constantemente nuevos perfiles de consumidores para competir con nuevos canales de distribución y nuevos medios de comunicación (Naranjo y Barrie, 2017), esto, con el fin de abarcar más mercado y lograr más adeptos a la marca

posicionada, característica que sólo logra una mejor posición frente a la competencia.

Un ejemplo de una nueva generación es la de los *millenials*, personas más incrédulas en cuanto a lo que la marca le proporciona, son partícipes de una ideología superficial, por citar un ejemplo brevemente: hablan del cuidado del medio ambiente, pero es una generación que vive una cultura de deshecho, al no haber congruencia entre lo que dicen con lo que hacen, es más difícil de fidelizar y atraer nuevos adeptos para una marca, además, de que esta modalidad *online* que se vive actualmente provoca una saturación de información que reduce la capacidad de atención del cliente, realidad que ha hecho vulnerables a las marcas e impide el éxito de las mismas a merced de los pilares básicos de un posicionamiento clásico, razón por la cual, se ha ampliado los pilares tradicionales a través de las tres C adicionales explicadas en la figura número dos, a continuación, Compromiso, Creatividad y Coherencia.

Figura 2. Nuevo modelo extendido de posicionamiento de marca



Fuente: Tomado a partir de Naranjo & Barnie (2017, pág.21).

Adicional a la relevancia, diferenciación y credibilidad, como se observa en la figura dos, se suman tres características importantes a este nuevo modelo de posicionamiento de marca, mejor conocidas como las "3C", que en conjunto permiten mantener de manera continua un posicionamiento que se adapte a los cambios que se dan por el avance tecnológico constante.

La primera C a tratar: el compromiso de la marca con la sociedad a la que provee

es parte fundamental para un posicionamiento exitoso, hoy en día la población busca marcas comprometidas con el cuidado al ambiente, protección a los animales, lugares y marcas inclusivas, que brinden ventajas a los menos favorecidos, por esto es importante que la promesa de la marca, este alineada con la misión de la organización (Naranjo y Barrie, 2017).

Los consumidores están atentos al desempeño de la organización que se posiciona a través de actividades altruistas con el fin de dar una mejor imagen a sus productos, tal es así, el ejemplo del caso TOMS, una marca de zapatos que logra posicionarse en el mercado con su lema: “*One for one*”, que consiste en regalar un par de zapatos de esta marca a un niño pobre por cada par vendido, modelo de negocio reconocido que comprende la carencia de mucha gente en el mundo y permite hacer parte a su mercado objetivo de la empatía al ayudar a los demás.

La segunda C: la coherencia, representa la capacidad de una marca de transmitir a través de los distintos canales de comunicación, una idea uniforme y única, alineada a su propuesta de valor, personalidad y valores, para comunicar de manera eficaz su esencia. Cada símbolo, fotografía o espacio ocupado por la marca simboliza una extensión de su ADN con el fin de que su público objetivo lo identifique y lo reconozca sin mayor problema, que la marca sea coherente significa que tiene una imagen sólida, que tiene armonía su decir con su actuar, por ejemplo, si cierta marca vende *smartphones* de alta gama con el concepto de que son especiales y son equipos que rinden mil veces mejor que un celular de gama menor, es importante que esto sea una realidad comprobable, porque en el momento en que un cliente paga el 50% más por esas características especiales y no lo comprueba, se ha perdido un cliente, fácil es ganar clientes, lo difícil es mantenerlos conectados a la marca de manera continua, por esto es importante conocer ciertos conceptos que van de la mano: *Storytelling* o *brandstory*, ADN de marca y la personalidad de la marca (Orozco Toro & Ferré Pavia, 2012).

El *storytelling* es la historia que la marca lleva detrás de su esencia y de su razón de ser, permite conectar con el cliente a través de lo que quiere transmitir, hoy en día ya no se habla solamente desde el precio o características físicas del producto,

sino más bien, se crea una conexión emocional Marca-consumidor con el fin de despertar emociones en las personas que hagan que su mente y su corazón reaccionen a la historia que cuenta la marca, se crea así, un vínculo a través del cual se forja la relación en la que la marca sea lo primero que venga a la mente del cliente por asociación a esos sentimientos ocasionadas por el *brandstory* o *storytelling* (Carasila, 2007).

En cuanto al ADN, específicamente el humano, posee la información genética que hace único e irrepetible a un ser, que junto a otros seres codificados de manera similar pero no idéntica crean un ecosistema, en el cual, conviven al ser de beneficio mutuo, de igual manera, el ADN de la marca, lleva información acerca del origen y entorno en donde ha sido creada, al ser únicas e irrepetibles, éste ADN contiene su esencia, esa que le permite crear una imagen sólida que perdure a través del tiempo, para establecer un correcto ADN de la marca es necesario contar con la intervención de diversos factores explicados a continuación, herencia, cultura, valores, diferenciación, propósito, espacio competitivo, territorio y comunicación (Recio & Abril, 2017).

Con respecto a la herencia es necesario identificar el origen del significado de la marca, esto no quiere decir que se necesita buscar la definición semántica del nombre de la marca en sí, sino, el quid de su razón de ser, en cuanto a la cultura, se abarca la manera de ser de los miembros que comparten dentro de la organización que está por ser representada por dicha marca, por ejemplo, Banco del Pichincha tiene dentro de su cultura, celebrar cada jueves, cada 15 días, una reunión de socialización entre los compañeros de cada área, actividad que solidifica las relaciones y fortalece así todo el sistema detrás de la marca que proyecta como entidad financiera de confianza.

Los valores, son esenciales a la hora de crear el enlace de marca-cliente, puesto que a través de dicha marca se transmite su esencia y la oportunidad de ser diferenciados por la misma. La diferenciación, por su parte busca recalcar los factores y características que mantengan a la marca como única, puesto que, dentro de un mercado sobresaturado, es cada vez más difícil destacar. En cuanto

al propósito, este posee un alcance emocional y social a la vez, toda vez que beneficia a que tanto empleados como clientes comprendan la razón de ser de la marca. Al hablar del espacio competitivo se delimita el entorno específico, en el cual, la marca va a desenvolverse, tema importante para tener claro a qué oportunidades y amenazas se enfrenta.

Además, dos factores importantes a tratar son: el territorio y la comunicación, el primero abarca el espacio tangible e intangible que una marca va a ocupar a través de la organización a la que representa frente a sus grupos de interés, y el segundo, permite que la marca cobre vida al proyectar su imagen a través de los distintos canales de comunicación con el fin de llegar a todos sus *stakeholders* con el mensaje adecuado para un exitoso posicionamiento.

Saber identificar correctamente y definir los factores antes descritos representa un paso clave en la construcción de una imagen capaz de perdurar en el tiempo a través de una fuerte conexión con su público objetivo. En la actualidad, la diversidad de marcas son parte de la cotidianidad del ser humano, al igual que este, desarrollan un ciclo en el que nacen, crecen y se transforman a través del tiempo, si no logran desarrollar esta habilidad de hacer de su esencia, su fortaleza a cada paso, es posible que se vean en la difícil decisión de llegar a su fin por no haber desarrollado su estructura de una manera creativa y coherente.

Y, la última C: la creatividad, una vez que se tiene en claro de qué manera se quiere llegar a la audiencia deseada, la creatividad juega un papel imprescindible dentro del posicionamiento de marca, hay que tener en cuenta que el exceso de información a tan fácil acceso brinda infinidad de herramientas, que, incluso, sin la necesidad de muchos recursos: económicos, tecnológicos u otros, se hace todo tipo de campañas para dar a conocer determinada marca, pero, como menciona Bela (2021), lo que es fácil para una persona, también, resulta fácil para su competencia, de manera que si se desea llegar lejos con el mensaje que irradia la marca, es indiscutible usar la creatividad como factor necesario para un exitoso posicionamiento, las marcas más fuertes del mercado, constantemente desarrollan estrategias originales para estar un paso delante de la competencia, y un paso más

adentro en la mente de su consumidor objetivo.

Queda claro, que el crear una marca y posicionarla de manera correcta, crea valor para la empresa, para ello es importante valerse de métodos tradicionales como base, pero a la vez, tener presente que a medida que pasa el tiempo, los avances tecnológicos los hacen a la par, y es fundamental ampliar con criterios nuevos y actualizados acorde al entorno, la visión con la que se quiere forjar nuevos criterios para establecer nuevas herramientas que le permitan a la marca competir en diversidad de mercados, es decir, mientras más herramientas se le otorgue, mejores y mayores habilidades desarrolla para defenderse en un entorno cada vez más competitivo (Naranjo & Barrie, 2017).

1.3. El posicionamiento de marca y la ventaja competitiva.

El término posicionamiento abarca mayor complejidad de lo que aparenta, más aún, si se pretende medirlo, representa uno de los pilares fundamentales de la estrategia empresarial, dado que trata en común los términos: mente y producto (o servicio), este término: posicionamiento, desempeña un papel clave dentro del área del marketing, pues al hablar del producto, se deriva a todas las características que emanan del mismo, como la estrategia de comunicación, de distribución, de medios, del manual de marca, de *packaging*, y, de precio como lo menciona Coca (2007), en general, de todos los aspectos del *marketing* que tienen gran influencia en los aspectos estratégicos de la empresa por igual.

Por ejemplo, al hablar específicamente del manual de marca, este tiene como base la identidad visual corporativa, es decir, la imagen y el logotipo de la marca, como esta transmite adecuadamente la esencia de la empresa, pues representa una pieza fundamental en el tema de identidad de la empresa, proyectar una imagen adecuada que comunique los valores de la empresa así como la razón, por la cual, es diferente a las demás, así gestiona en uno solo los productos materiales y simbólicos de la empresa (Caldevilla, 2021).

En lo referente al *packaging*, por otra parte, se le considera una herramienta con la capacidad de consolidar la identidad de una marca a través del empaque en que

se ofrece determinado producto, este sistema de empaquetamiento es un factor fundamental como valor estratégico de los productos que pretenden sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo (Brizuela, 2014), en la actualidad ya no es solo el diseño del producto lo que llama la atención al cliente sino, también, el concepto o mensaje que se quiere transmitir a través del empaque, es decir, su fabricación, el proceso bajo el cual se distribuye, y, sobre todo su valorización, si este pasa por reciclaje, reutilización o incineración, sobre todo porque hay una población más consciente y activa a favor del medio ambiente, que está pendiente de este tipo de procesos con el fin de apoyar la reducción del impacto ambiental.

Un buen *packaging* contribuye a un posicionamiento de un producto en el mercado objetivo puesto que no sólo comunica las características del producto sino, también, sus beneficios, que a través de su presentación permite ser recordado.

Al tener en cuenta el término posicionamiento, este indica el lugar deseado del producto en la mente del consumidor meta, es decir, su significado viene de las necesidades de valor de los clientes objetivo, implícitamente, se habla de la marca y otras características del producto que permiten que éste sea apetecido por el cliente, se le considera a la marca como un atributo adicional, que permite ser apetecida, al evocar un significado en el consumidor a través de diversidad de características, como la imagen que emite, pues así envía la información sobre sus atributos y beneficios, los cuales, el consumidor recibe y traduce en experiencias al oír, o ver el nombre de una marca en específico, (Carasila, 2007).

Por ejemplo, al ver una manzana partida en un *smartphone* o cualquier dispositivo electrónico, inmediatamente se lo identifica como Apple, la marca con uno de los mejores posicionamientos a nivel global, en esencia, representa la imagen de la compañía, de la tienda, y, al hablar más intrínsecamente de los valores y atributos de esta, razón suficiente para considerar a la marca un tema importante a tomarse en cuenta dentro de las estrategias corporativas para beneficio, no sólo de esta, sino de su imagen, a lo que se le conoce como valor de marca. (Carasila, 2007)

El aspecto que le da valor a la marca es el otorgado por los consumidores, sin tener en cuenta necesariamente las características funcionales del producto, se le concede ,a su vez, el sinónimo de reputación de la marca, sin embargo, es necesario tener claro que, este valor, así pues, se mide con el económico, es decir, una marca que es altamente reconocida por su reputación, a su vez alcanza un nivel más alto de valor de marca, situación con la que no compiten marcas débiles, como menciona Coca (2007), una fuente de valor económico de una imagen de marca positiva, es el resultado del comportamiento de los consumidores hacia los productos que llevan dicha marca, sin necesidad de un exhaustivo trabajo, el mercado al que se dirige un producto, es el mismo en castigar o premiar la marca a través del nivel de consumo de esta.

El posicionamiento propone un enfoque que abarca, también, el área de *marketing*, esto depende del producto o marca que se desee posicionar, se lleva a cabo una estrategia de penetración, de diversificación o a su vez de integración de mercados, que ayude a colocar exitosamente el producto, al conocer una posición actualizada previamente. Según Hawkins (2004), el posicionamiento del producto es parte de una decisión tomada por la empresa que trata de alcanzar una imagen de marca definida en relación con los competidores dentro de un segmento de mercado, como en el caso de estudio de esta investigación, se trata un posicionamiento de una empresa dedicada a la confección de ropa para bebés y niños, en comparación con empresas claramente posicionadas pero que comparten su razón de ser.

De acuerdo al *ranking* nacional de la revista Ekos, en cuanto a marcas textiles, específicamente relacionadas a la confección y venta de ropa para bebés y niños mejor posicionadas se encuentran, en primer lugar, Pinto seguido de PASA S.A. como se observa en las Figuras 3 y 4.

En la Tabla 1 se observa que los ingresos totales durante el año 2019, antes de la pandemia se registró un valor de catorce millones de dólares como ingresos totales, lo que indica que Pinto es una empresa sólida con un adecuado posicionamiento de marca que le permite alcanzar el puesto número 1117 de 4948 empresas textiles.

Tabla 1. Empresas Pinto

| Posición ventas 2019: 1117 | |
|-----------------------------------|--------------|
| Ingresos totales: | \$14.353.095 |
| utilidad bruta: | \$175.251 |
| Impuesto causado: | \$997 |
| Utilidad/Ingresos: | - |

Fuente: tomado a partir de (Ekos, 2019)

En la Tabla 2 se observa el valor de ingresos totales durante el año 2019 que le otorga a la empresa PASA o Pasamanería el lugar número 1197 de 4948 empresas textiles, sin embargo, ocupa el segundo lugar en cuanto al área de confección y venta de ropa para bebé.

Tabla 2. Empresa Pasamanería S.A.

| Posición ventas 2019: 1197 | |
|-----------------------------------|--------------|
| Ingresos totales: | \$13.324.145 |
| utilidad bruta: | - |
| Impuesto causado: | \$59.749 |
| Utilidad/Ingresos: | - |

Fuente: tomado a partir de (Ekos, 2019)

Es necesario tener claro que al hablar de posicionamiento se trata desde dos ámbitos separados, uno físico y uno perceptual, en el Cuadro 1 (ver página 27), se observa que el primero considera los rasgos físicos del producto, mientras que el segundo trata aspectos abstractos como: la opinión de los consumidores al usar dicho producto, la experiencia que brinda, la historia detrás de este, y, demás sensaciones que se vean relacionadas con la esencia de lo que la marca quiere transmitir a través de dicho producto.

A medida que se comprende mejor, se desglosa al posicionamiento desde tres ángulos distintos: el individual, el relacionado con la ubicación del mercado y el relacionado con la competencia (Coca Carasila, 2007), al mencionar un producto, empresa, o artista en específico a una persona, salta a la mente una imagen de manera instantánea, es decir, dicha figura está por encima de las demás de su área que sean de conocimiento de la persona.

Cuadro 1. Posicionamiento Físico Vs Posicionamiento Perceptual

| Posicionamiento Físico | Posicionamiento Perceptual |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientación técnica • Características físicas • Medidas objetivas • Datos fácilmente disponibles • Propiedades físicas de la marca • Dimensiones de gran número • Representaciones del impacto de especificaciones del producto y precios • Implicaciones directas de la investigación y desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación del consumidor • Atributos perceptuales • Medidas perceptuales • Necesidad de estudios de mercado • Posición perceptual de la marca e intensidad del posicionamiento • Número limitado de dimensiones • Representa el impacto de especificaciones de producto y comunicación |

Fuente: tomado a partir de Coca Milton (2007, pág.110)

Al determinar esa posición que le permite al cliente preferir esa imagen se habla de posicionamiento individual, la ubicación en el mercado por otra parte, trata la búsqueda de segmentos, nichos, o mercados meta, en donde el producto sea exitoso con el fin de incrementar su participación en estos, y, finalmente, en cuanto a la relación con la competencia simplemente se trata la situación de cada empresa, a diferencia de sus competidores, se marca ventajas y desventajas de las que se valga para mejorar su lugar.

El exitoso posicionamiento de marca independientemente del tamaño o giro de una organización, crea diversidad de beneficios, entre los más importantes, el permanente registro de ventas, toda vez que la oferta comercial está bien ubicada en la mente del cliente, situación que se refleja con mayor claridad en marcas exitosamente posicionadas como Apple, por ejemplo, a pesar del alto costo de sus productos, en el momento en que un nuevo producto sale a la venta, sus adeptos lo adquieren por el significado que para ellos la marca representa.

Así, también, un mayor reconocimiento y visibilidad de la marca, autoridad en el mercado con el fin de construir una cartera de clientes fieles a la misma, además, del nivel de ventas, la frecuencia de uso de los productos, la valoración positiva de los usuarios y el liderazgo de la marca en general (Corrales, 2021).

El correcto posicionamiento de marca de la empresa objeto de estudio, permite averiguar ¿cuál es el segmento de mercado?, formar una propuesta visual

adecuada en el que se asocie la esencia de la empresa a un plan de comunicación hacia el cliente, con el fin de elaborar una publicidad correctamente direccionada, transmitir al cliente ¿cuál es la oferta de valores agregados de la marca?, para crear una experiencia completa, que sea fácil de recordar y permita a su público objetivo tener una identidad visual asociada a la marca (Corrales, 2021).

Tesla, una marca creada por Elon Musk, nace como uno de sus proyectos más ambiciosos, y, al que se hace referencia como un exitoso ejemplo de posicionamiento de marca, ¿cómo lo logró?, al crear una propuesta innovadora y original en donde analiza la dirección hacia dónde va el mundo para crearse un mercado propio (Corrales, 2021), dicha marca no fue creada con el fin de competir con fabricantes de autos de lujo, sino con el objetivo de atender a una parte de la población interesada en el cuidado ecológico, y, que claro, cuentan con recursos económicos como para apostar por la innovación que les ofrece la marca.

En la actualidad Tesla, es un nombre de una importante empresa que registra el 40% de incremento en ventas de enero a marzo en el 2020 (Corrales, 2021), cifra reconocida al tener en cuenta que este porcentaje lo logra aún en medio de una crisis global provocada por el Covid19, la pandemia no ha sido impedimento para que la marca logre estar en el tope de la mente del público deseado por la empresa.

Otro ejemplo de un exitoso posicionamiento está representado por Nike, que en el 2013, empieza una constante modernización a través de los medios tecnológicos, para lo cual, se vale de un escaparate interactivo en donde los usuarios se prueban de forma virtual las prendas y calzado (Corrales, 2021), además, de incluir constantemente en su corporación millonarios contratos obtenidos con importantes leyendas del deporte como Michael Jordan y Cristiano Ronaldo, sumado a esto, Nike recoge en sus páginas *web* el comportamiento de sus visitantes en general, datos que le permiten adquirir información de qué público es adepto a la marca y qué características son las que buscan con mayor frecuencia.

De igual forma Lyft, una empresa norteamericana que pone en riesgo al conocido sistema de transporte Uber, le bastó a esta nueva marca poner en práctica factores

claves del posicionamiento, principalmente el análisis de competencia, la diferenciación y la humanización (Corrales, 2021), al ser Uber una empresa destinada al uso exclusivo de ejecutivos, Lyft se presenta como una marca capaz de ofrecer el mismo servicio pero de forma más accesible y no tan lujosa con el fin de incluir segmentos de mercado dejados de lado por su competencia.

El posicionamiento de marca es una actividad dinámica que necesita adaptarse a los cambios constantes de la sociedad en general, está apoyado todo el tiempo por acciones que le permiten estimular la economía de la marca que representa, independientemente del segmento de mercado al que se dirija, es necesario contar con estrategias adecuadas que permitan transmitir la filosofía de la esencia de la marca para no arriesgarse a perder el contacto con los usuarios, y, dejar establecida la imagen como primera opción en sus mentes.

Por otra parte, al hablar de la competitividad, se dice que es la capacidad de ser mejor que algo o alguien, no es importante especificar en un ámbito puntual, sino, la forma en que uno gana ese rango que lo aísla positivamente, y, lo coloca en un lugar superior, según Kotler y Keller (2006), la ventaja competitiva de una empresa es su capacidad para lograr resultados que de una u otra manera, sus consumidores no alcanzan, circunstancia que lleva a que dicha organización se posicione exitosamente en un mercado, la ventaja competitiva se da por el valor que una empresa es capaz de crear para sus consumidores, que aumente el costo de esta empresa por crearlo. (Porter, Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1992), una compañía requiere estar constantemente dispuesta a invertir en procesos que le permitan generar mayor remuneración que la que tenga antes de hacerlo.

La ventaja competitiva depende de otras actividades que están conectadas con el fin de crear valor agregado al producto o al servicio final, por ejemplo, la cadena de valor, en este caso, este proceso permite ver a los altos funcionarios de una organización los productos por lo que los clientes están dispuestos a pagar un costo más alto que lo que se pagaría en otros productos. Según Porter (1992), las empresas alcanzan una ventaja competitiva cuando logran que funcione en

armonía tres factores importantes: 1. las acciones a tomar dentro de la organización, 2. En dónde se les va a llevar a cabo, y, 3. Cómo llevarlas a cabo.

Las compañías eligen entre tres estrategias estándar para alcanzar dicha ventaja:

1. Liderazgo en costos.
2. Diferenciación
3. Enfoque

Para competir con un bajo costo es necesario reducir estos en diversidad de factores como la materia prima, la tecnología o las economías a escala, sin embargo, es importante tener claro que, una vez que se compite por costos se daña la rentabilidad de la empresa, es necesario, entonces, agregar alguna característica diferenciadora que le ofrezca posibilidades de competir no sólo se baja costos sino que, también, se cuente con más estrategias, y presentar una ofensiva o defensiva de mayor criterio que permita a la organización estar abierta a un abanico de opciones.

La diferenciación se enfoca en cambio, en agregar al producto o servicio que se ofrece una cualidad única, por la que los consumidores estén dispuestos a pagar al considerarlo precisamente único dado un valor agregado, esta característica hace referencia al diseño, desempeño, ofertas, eficiencia en las entregas, entre otros, pero permite, a diferencia del liderazgo en costos, la diversificación, dado que si una empresa se diferencia por el diseño, otra va a optar por la calidad, no necesariamente va a ser mejor, sino solo distinta, sin embargo, dentro de estas estrategias no se deja de lado el costo, porque existen determinados mercados que son poco o bastante sensibles al precio, por esto, se requiere contar con un adecuado estudio previo.

La estrategia de enfoque por su parte, se dirige a un segmento determinado del mercado, y, crea productos o servicios para responder a las necesidades específicas de este, es decir, es más especializado pero necesita, también, encontrar un equilibrio entre el tamaño del mercado y la rentabilidad que esta otorga, para que no sea perjudicial para la organización, por ejemplo: resulta de

alto riesgo que a un mercado bastante pequeño se encuentre dirigido, tanto la empresa a implementar la estrategia como su competencia, puesto que saturan el mismo y no generan las remuneraciones esperadas.

1.4. Principios básicos de la ventaja competitiva

Para conocer las bases de la ventaja competitiva es necesario revisar los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa, y, cómo estos interactúan entre sí, la cadena de valor es una herramienta que permite identificar las actividades o procesos de mayor importancia dentro de una organización, como menciona Porter (2015): Una cadena está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características, como se observa en el Cuadro dos, una cadena de valor refleja las actividades que desarrolla una industria hasta llegar a su consumidor, además, indica la forma en que las actividades están conectadas entre sí, y, con las de los proveedores, de los canales y compradores, y cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva, esto explica la necesidad de revisar con minuciosidad el conjunto de actividades de una empresa para construir una cadena de valor con un nivel adecuado.

Generalmente el valor de un producto o servicio es lo que una persona está dispuesta a pagar, por ello, una empresa se vuelve rentable cuando su valor es mayor que el costo que conlleva elaborarlo, una estrategia en este caso, sería ofrecer a su mercado objetivo un producto cuyo costo sea menor que el valor que representa para ellos, por ejemplo, según Apple el fabricar un *iPhone 13 Pro* sin incluir el *software* tiene un costo de 570 dólares, para las personas que son fieles a esta marca por todo lo que representa, el valor de 1200 dólares por este modelo de *smartphone* está muy bien pagado.

Al analizar la figura 4 se observan 5 operaciones en la parte inferior, estas son las encargadas de la creación del producto hasta su llegada al consumidor final, las actividades de apoyo señaladas son las que refuerzan las actividades primarias, las líneas punteadas indican que tanto los recursos, la tecnología, así como las

adquisiciones combinan tanto a las actividades primarias como a toda la cadena, el área de la infraestructura por su parte representa solo soporte.

Figura 3. Cadena genérica de valor



Fuente: Tomado a partir de Porter (2015)

Como se observa en la Cuadro 3 (ver página 33), para crear una ventaja competitiva es necesario contar con una cadena de valor clara en donde sea posible identificar las actividades individuales, a continuación, en el capítulo 2 se define el enfoque, alcance y diseño de la investigación con el fin de implementar estrategias basadas en la teoría previamente estudiada.

1.5. Plan de acción

Un plan de acción es una herramienta administrativa que permite a través de acciones ordenadas cumplir objetivos establecidos por una organización, esto facilita determinar qué actividades se llevan a cabo, quiénes son las personas encargadas de realizarlas, bajo qué presupuesto, y, con qué recursos.

Figura 4. Subdivisión de una cadena de valor genérica



Fuente: Tomado a partir de Porter (2015)

Para la correcta ejecución de un plan de acción es necesario evaluar las diferentes herramientas a usar con el fin de que se adapte a la dinámica empresarial, generalmente se inicia con la planificación de la acción en donde se plantea las actividades necesarias para cumplir con el objetivo establecido, seguido de una justificación en donde se explique el razón de ser de dicha actividad, además, de especificar fechas de inicio y de final, los recursos necesarios, y, finalmente, se obtiene una conclusión además, de un análisis de resultados, que permite optimizar varios procesos dentro de una empresa con el fin de brindar mayor productividad, para así, generar un mejor producto o servicio al mercado objetivo de dicha empresa.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de enfoque, alcance y diseño de la investigación

La presente investigación, se realiza basada en un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo para diagnosticar si las empresas de confección de ropa para bebé cuentan o no con un adecuado posicionamiento de marca, de obtener una respuesta positiva, averiguar qué estrategias usan para mantener dicho lugar en la mente de sus consumidores.

En este estudio, primero se usa una encuesta elaborada en el formato Google *forms* adjunta en el anexo 1, con la cual, se obtiene información acerca de qué marcas de ropa para bebés y niños están ya posicionadas en la mente del consumidor, además, el determinar características y tipos de comportamiento de los consumidores frente a dichas marcas, este instrumento se lo aplica *online*, a través del envío de un *link* por medio de distintas redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp y correos.

Ambato cuenta con una población económicamente activa de 98301 habitantes, para obtener la muestra, a la cual, va dirigida la encuesta, se aplica la fórmula probabilística que se observa en la ecuación 1.

Ecuación 1. Fórmula para encontrar el tamaño de la muestra de una población finita

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(98301 * e^2) + (Z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 * N * 0.5 * 0.5}{(98301 * 0.05^2) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 382.66$$

Donde:

- n= tamaño de la muestra
- z= nivel de confianza (1.96)
- N= tamaño de la población

- p = probabilidad de éxito (0.50)
- q = probabilidad de fracaso (0.50)
- e = margen de error (5%)

Una vez realizada la encuesta, se tabulan los resultados, y, al no tener marcas definidas bien posicionadas, se revisa en la literatura de consulta, el *ranking* de marcas ecuatorianas mejor posicionadas, dentro de, las cuales, se encuentra Pinto y Pasamanería S.A, según la Revista Ekos 2019, para ello, se elabora una entrevista semiestructurada de preguntas abiertas adjunta en el anexo 7 a las Gerentes de *Marketing* de dichas empresas para conocer la situación actual de manejo de marca que les permite ganar y mantener el posicionamiento con el que cuentan.

2.2 Análisis e interpretación de resultados

La primera técnica usada para la recopilación de información es la encuesta (anexo 1), aplicada a una muestra de la población del cantón Ambato. Para diagnosticar la situación actual del manejo de marca en ropa para bebés se realiza varias preguntas referentes a calidad, precio y diseño de la prenda para identificar la existencia de una marca exitosamente posicionada dentro de la ciudad, qué marca es, y, bajo qué parámetros logra dicho lugar.

Tabla 3. Respuesta a si conocen marcas de ropa para bebés

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| No | 96 | 25 |
| Si | 287 | 75 |
| TOTAL | 383 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

El 25% de la población no identifica una marca en específico de ropa para bebé, mientras que el 75% afirma conocer marcas para bebé, dentro de la tabla 3, se obtiene una respuesta general puesto que no se especifica si las marcas que afirman conocer son nacionales o no.

Tabla 4. Edad de la muestra encuestada

| EDAD | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| 18 a 24 | 202 | 53 |
| 25 a 35 | 56 | 15 |
| 36 a 40 | 87 | 22 |
| 41 a 55 | 38 | 10 |
| de 56 en adelante | No aplica | No aplica |
| Total | 383 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 4, el 68% de la muestra son personas en el rango de edad de 18 a 24 y de 25 a 35 años, aquí, el diagnóstico de manejo de marca por parte de las empresas se identifica en qué tan conocidas llegan a ser por una población 100% actualizada en cuanto a tecnología.

Tabla 5. Género de la población encuestada

| Género | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------------|-------------------|
| Masculino | 96 | 25 |
| Femenino | 287 | 75 |
| TOTAL | 383 | 100 |

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 5, de la muestra estudiada, la mayor cantidad de información se extrae del género femenino, esto beneficia la investigación por los rasgos característicos del mismo, las mujeres tienen la destreza de abarcar detalles que para el género masculino muchas veces se pasa por alto, por ejemplo, calidad de la tela de la prenda de vestir, gama de colores del diseño, insumos como broches, botones o cierres que representen un peligro para el bebé, entre otros.

En la tabla 6, a continuación, se observa que, a pesar de especificar en el instrumento de evaluación: el mencionar marcas ambateñas, el 50.13% refiere la marca americana Carter's, esto denota la ausencia de un adecuado posicionamiento de marcas locales, 13 marcas ambateñas abarcan solo el 12%, en comparación con el 50% de Carter's, un 2% afirma reconocer la marca Tommy que, de igual manera no es una marca nacional, y, el 35% afirma no conocer marcas ambateñas de ropa para bebé, es decir, no existe un manejo de marca exitoso en ropa para bebés dentro del cantón Ambato.

Tabla 6. Marcas en el top of mind de las personas encuestadas

| Marcas reconocidas por la muestra | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------------|-------------------|
| Carters | 192 | 50,13 |
| Bebes | 8 | 2,09 |
| Ternura | 2 | 0,52 |
| Baby | 4 | 1,04 |
| Pauly /Stefi | 2 | 0,52 |
| Babys and kids | 4 | 1,04 |
| Anana | 4 | 1,04 |
| Babys looking | 4 | 1,04 |
| PASA | 19 | 4,96 |
| Bebe mundo | 2 | 0,52 |
| Piquero Kids | 2 | 0,52 |
| Ternura | 2 | 0,52 |
| TOMMY | 2 | 0,52 |
| Vale | 2 | 0,52 |
| Desconocen Marcas | 134 | 34,99 |
| TOTAL | 383 | 100,00 |

Fuente: elaboración propia

La principal característica que exigen los consumidores de una prenda para bebé, según el estudio realizado, es la calidad, esta área abarca un sinnúmero de motivos por los que padres de familia o personas que van a regalar una prenda para bebé la eligen: la más común: la hipoalergenicidad de la tela, por precauciones dérmicas, la piel de un recién nacido está en desarrollo y adaptación al nuevo ambiente, razón por la cual, la tela requiere de características adecuadas para no resultar dañino a su consumidor final, y no dañar el nombre y reputación de la marca.

La tercera característica de mayor exigencia es el precio, es conocida la emergencia sanitaria actual que se vive, la economía mundial es difícil de sostener, y, aún se encuentra en recuperación, sobre todo, cuando se habla de un país del tercer mundo, con niveles socio económicos más polarizados, en donde los proveedores del hogar perdieron sus fuentes de ingreso durante el proceso de aislamiento, por esto, el bajo costo de las prendas tiene mayor cantidad de adeptos, lo ideal, sería encontrar un producto de excelente calidad, con diseños originales a un precio accesible, pero ya en la realidad, a mejor calidad, mayor es el costo, principalmente porque no se cuenta dentro del cantón con empresas creadoras de materia prima, entonces, la mayoría de esta se importa, o realizar pedidos a la capital, procesos que al realizarlos exigen recurrir a mayor inversión de recursos y tiempo, razón por la cual, se incrementa el costo.

Tabla 7. Características del producto que motivan a la compra

| Característica | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| Precio | 134 | 34,90 |
| Calidad | 337 | 87,90 |
| Diseño | 211 | 55,00 |
| Otras | 29 | 7,57 |

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 7, el diseño junto con la calidad, son básicos para activar la decisión de compra en el consumidor, sin embargo, en un mínimo porcentaje, dentro de otras características, los clientes han permitido identificar: el tallaje, muy importante, principalmente cuando se trata de regalos, existe un tallaje estandarizado, pero muchas veces las marcas nacionales lo hacen por números impares, por meses, por años y esto lleva a la confusión, cuando se habla de una marca sólidamente posicionada como Carter's, por ejemplo, tienen ya tallas estandarizadas con una larga trayectoria en el mercado que facilita la compra, como se observa en la tabla 8 el 52.5% de la muestra compra para en ocasiones especiales hacer un regalo, entonces, se conoce o no la talla exacta, por lo que características como esta, fortifican el nombre de la marca, en menor porcentaje pero no por mucho, compran la ropa para uso propio.

Tabla 8. Motivos para la compra de ropa para bebé

| Ocasión | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Uso propio | 182 | 47,5 |
| Para regalo | 201 | 52,5 |
| TOTAL | 383 | 100,00 |

Fuente: elaboración propia

Al analizar las tablas anteriores, se ve que no existe un adecuado posicionamiento de una marca local, las personas encuestadas reconocen marcas americanas, o nombres de tiendas que se dedican a comercializar ropa para bebé, es así que, al no existir una marca reconocida en el cantón, se procede a realizar una entrevista a la Gerente del área de *Marketing* de Pasamanería S.A y Pinto, marcas exitosamente posicionadas a nivel nacional, y, con las misma misión que la empresa de estudio, con el fin de conocer los procesos que como empresa llevan a cabo frente al manejo de su marca para lograr el posicionamiento que poseen.

En cuanto al análisis del instrumento de evaluación correspondiente al anexo 7: la entrevista, se explica, a continuación, cada una por separado.

Entrevista 1: Adriana Ayala

Gerente de Marketing

Pasamanería S.A.

Para tener una idea un poco más clara, su historia inicia en la ciudad de Cuenca en 1935, por lo tanto, su posicionamiento más fuerte inicia en esta ciudad por ser la matriz, a partir de esta, se han abierto 16 sucursales alrededor del Ecuador, es decir, la marca cubre actualmente el 67% del país, la primera sucursal abierta fue en el Quicentro Norte en la capital, y, la segunda fue nuevamente en Cuenca, gracias a la acogida de la marca, posee un posicionamiento bastante fuerte en la costa, puesto que por el tipo de producto que se ofrece, la gente conoce e identifica el producto de calidad que representa PASA, no sola la alta durabilidad en sus prendas, la comodidad y frescura que ofrecen principalmente sino, también, por la composición de su materia prima: 65% algodón y 35% de polyester, lo que permite la durabilidad de la prenda así como la adaptación al clima, principalmente la calidad probada a lo largo de los años es lo que le da la confianza a la gente para comprar ropa de esta marca sin dudarlo .

Para PASA, las marcas que compiten directamente son Pinto y hoy en día con mayor fuerza Roland que, también, cuenta con una línea de básicos para bebé, sin embargo, por ser una fábrica que se inició en el área de medias, la confección de ropa para bebés no es su fuerte, además, no se está seguro de que se compita por la misma calidad, dado que Roland es una marca relativamente joven en el área de ropa básica para bebés.

Una de las campañas principales que PASA usa, es el no estar a favor de la pronto moda, una moda bastante cambiante, moda desechable, es decir, hoy compro una camiseta que dentro de los próximos dos meses dejo porque su calidad es mala, y su diseño está fuera de temporada, cabe tener en cuenta dentro de este tema que la industria textil es la segunda industria más contaminante del planeta, PASA usa campañas en contra de este tipo de modas, además, de enfocarse en

campañas a favor de ropa duradera que impida o al menos disminuya la contaminación del planeta, razón por la cual, tampoco usan fundas plásticas para entregar sus productos, y los productos que llevan plástico, son a base de plástico reutilizado, al mismo tiempo se educa al cliente para crear una cultura de mayor responsabilidad con el ambiente.

En cuanto a redes sociales cuentan con Facebook hace 8 años, e Instagram hace 5. Se plantean el crear un *e-commerce* alrededor de enero del 2020, llega la pandemia en el mes de marzo y lo lanzan, sin este proceso la empresa vendía un 2% de lo que empezó a vender a través de *su e-commerce* una vez llegada la emergencia sanitaria mundial, las redes fueron de un gran empuje en las ventas durante ese periodo, Actualmente cuentan con un equipo específico para mantener actualizado todo el tema de páginas *web*, redes y demás publicidad *online*.

En cuanto al manual de marca, se encuentra en un continuo proceso de innovación del logotipo a través de una empresa externa a la fábrica para todo el tema de redes, catálogos, y *packaging*, se maneja de igual manera todos los departamentos desde Cuenca, por ejemplo, en el área de *marketing*, la encargada es la Ing. Adriana Ayala quien nos concede la entrevista, la misma que realiza visitas periódicas cada 3 meses alrededor de todo el Ecuador en donde controla y evalúa el desempeño de las 16 sucursales.

El presupuesto que esta empresa destina exclusivamente a publicidad es el 3% del total de las ventas, es decir, si en el año venden 10 millones de dólares, 300 mil dólares van a estar destinados a publicidad y todo lo que esto implica, redes, pantallas, vallas, televisión y catálogos.

La marca apunta a diferentes niveles de segmentos, desde un segmento alto como el del Quicentro Norte de Quito, a un segmento medio como la sucursal del centro de Ambato, y, de acuerdo al mercado que se atiende cambian la mercadería de las tiendas, por ejemplo, en Atuntaqui se atiende un segmento incluso medio a bajo, y, allí se cuenta con saldos de mercadería, con ropa básica, al igual que en la sucursal de Durán, puesto que se une esta con el terminal terrestre de la ciudad y se atiende

un segmento más popular, en general se mantiene la esencia y tradición de la marca pero, también, se innova constantemente y se ofrece productos de buena calidad a precios razonables.

Su visión es posicionarse como una marca que brinda calidad, además, de convertirse en una empresa con una presencia aún más fuerte a nivel nacional, para el año 2022 y 2023 el objetivo es abrir 12 tiendas adicionales con ese mismo compromiso de brindar lo mejor en cuanto a prendas de calidad a la sociedad de la mano del cuidado al medio ambiente.

Entrevista 2: María Gabriela Ponce

Gerente de Marketing

Empresas Pinto.

Área Pinto Kids

Al realizar la entrevista con las inquietudes establecidas en el anexo 7, en cuanto a la pregunta referente al posicionamiento logrado, se aclara que la palabra clave en cuanto a este tema es innovación, dado que al ser una compañía de 108 años de presencia en el mercado nacional, es decir, cuando estudios afirman que la mayoría de Pymes llegan máximo hasta la tercera generación, Pinto es una empresa que va actualmente por la cuarta, su objetivo es la constante innovación en varios aspectos, no solo en tecnología sino, a su vez, de diseños, de comunicación y atención al cliente entre otras, María Ponce afirma que para ella, como líder al frente de la marca, el posicionamiento es un cúmulo de varias factores enfocados hacia un objetivo en común.

Cuentan con un área de *marketing* a nivel nacional, de igual forma, una sola estrategia, un área de comunicación que es el que se encarga de toda la parte básicamente digital y publicidad, un área de fotografía, diseño y el de servicio al cliente que forman las áreas principales de dicho departamento,

Referente a las características de la marca que la hacen atractiva a sus clientes: se responde lo siguiente: el posicionamiento mayor ganado es referente a dos temas:

el primero: por tradición eso le da a la marca una fuerza que pasa de generación en generación y el segundo que es la calidad, esta última si bien es cierto es un tema muy abierto, y, se dice que guarda una fuerte relación con la percepción de cada persona, el tema de calidad para la empresa en cuanto a durabilidad, tipos de prendas, son las características que hacen la marca más fuerte.

La línea Pinto *Kids* se lanza en el 2014, es una marca joven en la que se ha invertido menor esfuerzo, gracias a la presencia de la marca madre que es Pinto, actualmente la compañía cuenta con 30 locales a nivel nacional, y el local número 31 por decirlo así, se le considera a la página web, en donde está todo el portafolio de prendas que ofrece Pinto. Cuentan con redes sociales y diferentes canales de comunicación, sin embargo, a los que se le da más énfasis son Facebook e Instagram, hoy por hoy, el canal de Instagram está temporalmente inhabilitado, sin embargo, es uno de los más fuertes, además, se cuenta con otro tipo de medios como Twitter, YouTube, y actualmente Tik Tok, este último, también, abierto hace poco

La empresa cuenta con un presupuesto destinado al posicionamiento de marca que es del 3 al 5 % de las ventas, siempre hay variabilidad en el destino de estos recursos, por ejemplo, se deriva al branding, a promociones o campañas puntuales. Se cuenta con un *mix* de medios variados que depende puntualmente del objetivo a alcanzar con cada campaña, para esto se han realizado colaboraciones con *bloggers*, Trend Republic es uno de ellos, Actualmente se trabaja con una colección de La Necia, que es una artista ecuatoriana textil, son estas colaboraciones que permiten mantener renovada la marca, y brindar cosas diferentes.

En realidad, estos temas adicionales potencian el *mix* general, depende mucho, también, de lo que se quiere transmitir, la marca busca en qué focalizarse, si por redes, o por radio, y, en cuanto a televisión se hace en un porcentaje bastante pequeño por los costos altos que mantenerse dentro de este medio representa, sin embargo, se lo hace en momentos super específicos, se cuenta, también, con pantallas, *palettes*, y, vallas en la vía pública en lo referente a Atl (above the line), y en digital se ha implementado el *e-mail marketing*, además, del servicio al cliente.

En lo referente al manual de marca, ha sido actualizado no hace mucho, y, se lo ajusta constantemente, toda vez que no se tiene un solo manual de marca estático, este explica como tema básico, el manejo del logotipo de la marca para que esta transmita todo lo que la empresa representa, y, el tono de comunicación de la marca, si es minimalista, si es amigable con el ambiente, y que está correctamente adaptado al logo para que el cliente lo entienda de la manera en la que la empresa lo trasmite.

Actualmente, y, desde la pandemia, ha sido bastante complicado, menciona la gerente, salir del tema de promociones, por la situación económica de la mayoría de la población, se ha tenido la intención de fortalecer con mayor énfasis el área de Branding, pero, por situaciones como ésta, le ha costado mucho a la empresa el verlo materializarlo. Sin embargo, esta situación complicada para la empresa jamás ha permitido sacrificar la calidad de las prendas, dado que esta, va dentro de los valores propios de la marca, cuando una prenda ingresa a promoción, es porque la prenda no gustó a los clientes como era lo esperado.

Al tener sucursales en la costa, jamás ha sido parte de su razón de ser el competir con marcas populares, siempre se ha caracterizado por ser una marca dirigida a un nivel social medio a alto, es así que, la mayoría de sus locales se encuentran ubicados en centros comerciales y 22, a pesar de contar con áreas de liquidación y formatos de remate de ciertas prendas, en ningún momento se sacrifica la imagen, por ejemplo, una prenda de Pinto nunca se la va a encontrar en un mercado, siempre se busca espacios acorde a la marca y a la imagen que quiere brindar a sus clientes, aunque sean formatos para un *target* de nivel socio económico más bajo.

En Otavalo, por ejemplo, se cuenta con una fábrica y un local en el centro de esta ciudad, esta tiene un formato de liquidación, así como, también, prendas normales, se aproxima, además, una feria en Atuntaqui y a pesar de ser ferias con temas de presentación un poco más informal, se cuida mucho la imagen del área que van a ocupar, como María Gabriela expresa: "jamás se va a ver prendas Pinto en una pila

de ropa en un canasto vendiéndose afuera de algún lugar o en la calle”. Como oferta de valor Pinto ofrece prendas 100% algodón *premium*, por temas de flexibilidad, comodidad, transpirabilidad se añaden otros elementos a las prendas como el elastano, pero todas en general tienen más del 60% en su composición al algodón.

Pinto como empresa socialmente responsable cuenta con un área de tratamiento de agua, hoy por hoy cuentan con energía de paneles solares, es decir, es una empresa que hace uso de energía limpia, además, se cuida los detalles a nivel de empaque, por ejemplo, su línea *Essentials*, principalmente en ropa interior lanzada en el 2020, es una línea que no usa nada de plástico, ni siquiera en sus empaques, parte de su propuesta de valor, también, promueve la diversidad de cuerpos, esto lleva a que se ha maneje campañas con modelos tanto tallas *xs* como tallas *plus* con el fin de ganar un posicionamiento más fuerte, adicionalmente las fundas en las que se entregan los productos a los clientes son hechas de material reciclado para minimizar el impacto de la industria textil sobre el ambiente, esto también, es un punto a favor de la empresa, puesto que hoy en día la sociedad en general busca marcas responsables con la diversidad y el cuidado al medio ambiente.

En cuanto a estrategias, para no basar su posicionamiento sólo en la tradición y la herencia de la tradición de la marca, se ha trabajado desde la pandemia en cambiar el tema base de posicionamiento principalmente por la versatilidad de la marca, ahora se fabrica prendas para toda la familia, para todo tipo de cuerpo, el contar con prendas de diversidad de diseños que se ajustan a diferentes necesidades, con el fin de ser ese lugar donde se encuentre la prenda ideal para toda la familia en un solo lugar. Finalmente, en cuanto a la visión de la marca a largo plazo, el objetivo es estar presente en esos momentos especiales que cada una de las familias ecuatorianas comparta.

Además, es necesario conocer información relevante de la empresa en estudio para lo cual, se entrevista a su Gerente administrativo: Lcdo. Eduardo Méndez, en vista de que la empresa no cuenta con un área de *marketing* en específico.

Entrevista 3: Lcdo. Eduardo Méndez García

Gerente Administrativo

Pauli y Stefi

¿Cuál fue la visión al crear la empresa?

Crear una fuente de ingresos al ofrecer una alternativa de calidad a un costo razonable, intermedio ente PASA que en ese momento era el líder en el mercado, y, los del otro extremo que no guardan cuidados de calidad ni de estética en el segmento de ropa para bebés y niños, además, de procurar que esta actividad sea una forma de realización personal para todos los involucrados.

¿Como se manejaba en ese entonces (hace 25 años) el *marketing* de la marca?

Casi desde los inicios se identificó a la empresa con una marca: Pauli y Stefi, y, nuestro mejor apoyo publicitario fueron los cuidados de calidad, comodidad, y, satisfacción al cliente que ha servido a la empresa para ganar posicionamiento en el mercado de la costa principalmente en ventas al por mayor, donde se cree que el conocimiento del producto se dio por el comentario de satisfacción de los consumidores, al llevar la información de boca a boca.

Para conocer la situación actual del manejo de marca se observa en la Figura 8 el porcentaje de mercado cautivo desde el año 2010, a partir del año 2014 empieza a decrecer el posicionamiento de la empresa por una variedad de factores que se explican, a continuación, la empresa funcionaba anteriormente en un edificio arrendado, a mediados de octubre del 2014 se muda la empresa a instalaciones propias para lo que se ajustan ciertos temas contables que dan lugar al despido de un vendedor importante de la costa, y, el gerente administrativo pasa a hacerse cargo de cobros y ventas.

De igual manera, en este año la empresa contaba dentro de la lista de clientes con una cadena importante del país que demandaba significativos volúmenes de

compra, razón por la cual, de alguna manera se desatendió parte del otro lado del mercado, en esas condiciones la competencia ingresó con facilidad a ocupar ese lugar, por la proliferación de talleres informales donde no se tiene cuidado alguno de la calidad, ni duración del producto, y que, en una economía desacelerada como consecuencia de la caída del precio del petróleo, incide a su vez en una menor capacidad de compra por los consumidores, que ven en un precio final bajo o de menor costo, la forma de satisfacer sus necesidades sin tener en consideración aspectos como calidad, presentación, durabilidad entre otros.

Sumado a esto, la falta de innovación en los productos, escasa liquidez, ausencia de inversión en un plan de marketing y publicidad que permita a la empresa mantener su porcentaje en ventas y mejorarlo, en el 2016 se jubila el gerente administrativo quien es el que está a cargo del funcionamiento integral de la empresa, y su idea es salir de a poco del negocio como resultado de la carencia de un responsable atrás que pasara a tomar el control y manejo de la empresa, eso hace que no se mantenga con la misma fuerza las ventas y cobros, ya en los años posteriores finales del 2019, 2020, y, principios del 2021 se retoma nuevamente la empresa con la idea de innovarla y mejorarla, es en este proceso en donde se encuentra actualmente.

Gráfico 1. Presencia en porcentaje del posicionamiento de la marca PAFi.



Fuente: Elaboración propia

Con el auge del internet se ha buscado constantemente caminos aún con muy pocos resultados, quizás el mayor logro es la reingeniería de marca que se vive una vez que se atraviesa la pandemia, la empresa cierra sus puertas totalmente los

primeros meses del 2021, sin embargo, el regresar, no ha significado un empezar desde cero, gracias a una cartera de clientes fieles que constantemente han buscado el producto de la empresa, la atención en ventas al por mayor se retoma desde junio del 2021, en este proceso aparece la intención de ofrecer los productos a un nuevo mercado: el minorista.

Durante este periodo, la comunidad misma se unió, especialmente en la ciudad de Ambato con el espíritu de salir adelante después del golpe económico y emocional que se atravesó, se crean así varios grupos en redes sociales principalmente Facebook y WhatsApp, uno de ellos, para ejemplificar es Ambato emprende *by* Salomé Marín, enfocado en crear en vivos así como, también, festejos para las madres, los padres y los niños en, los cuales, se obsequiaba prendas y productos de las empresas parte del grupo, es en este espacio es en donde se empieza a promocionar PAFi como una marca renovada.

Con la marca renovada aún en crecimiento, se inician las ventas al por menor, se decide crear publicidad a través de medios digitales por primera vez en la historia de la empresa, por esto nace la necesidad de implementar una mayor coyuntura con la tecnología para llegar a nuevas audiencias, posibles clientes para ubicar de a poco a PAFi nuevamente en la mente de su consumidor meta, es así que hoy en día se cuenta ya con una página en Instagram con una audiencia de 637 seguidores que representa realmente una minoría en comparación con PASA por ejemplo, que tiene alrededor de 12 mil seguidores, sin embargo, el tema del *marketing* de PAFi es un proyecto que se espera trabajar de aquí en adelante con mayor constancia con el fin de incrementar seguidores para gozar de mayor alcance de la misma.

A partir del 2020 con el cierre temporal de la empresa en abril y mayo, se ve la necesidad de implementar publicidad por medios de canales digitales, se crea un catálogo digital con las prendas básicas, y, prendas que se renuevan constantemente por temporada, una página de Facebook, una en Instagram, y, también, se trabaja diariamente con estados en WhatsApp y *stories* en las redes sociales mencionadas anteriormente, para mantener a los clientes que siguen a la empresa, comunicados.

Con el fin de tener una idea clara del porcentaje del mercado que PAFi ocupa en la actualidad se investiga el promedio de población infantil (INEC) en el rango de cero a cuatro años, dado que ese es el mercado al cual se atiende, el estudio se lo realiza dentro del período comprendido desde el 2010 al 2020, de igual forma, el promedio de docenas vendidas por la empresa dentro del mismo periodo, con lo cual, se obtiene el porcentaje a través de una regla de tres, que, representa el mercado ocupado por PAFi en los últimos diez años, se observa que a partir del 2010 el 3.70% disminuye un 0.65% hasta el 2011, para posteriormente en el 2012 recuperarse en un 0.45%, sin embargo, a partir de este año las ventas solo decrecen y con mayor fuerza en el 2020 que representó un año bastante difícil no sólo económicamente, como se analiza de una forma más clara en el Gráfico 2.



Fuente: Elaboración propia

Además, con base en la información de las entrevistas se realiza un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa en estudio, para tener claro la situación actual de esta, como se ve en el Cuadro 4, y así, establecer estrategias de posicionamiento que permitan la recuperación de mercado para la marca, para esto se realiza, también, un análisis tanto interno como externo que permita aprovechar al máximo todo lo que constituye la empresa para que sea más eficaz y eficiente, esta información se la observa en el Cuadro 5.

Como se aprecia en el Cuadro 7 (pág 56), se obtienen para Pafi varias estrategias que permiten lograr recuperar, incluso en el mejor de los casos aumentar el posicionamiento obtenido años atrás, para esto, es indispensable crear un área de

marketing que se encargue específicamente del posicionamiento de marca, así como de la publicidad, y, los temas relacionados a estos para, los cuales, la empresa no ha destinado a lo largo de su historia un presupuesto exclusivo, por ello, es necesario empezar por las estrategias obtenidas de la Tabla once, y, destinar un plan de acción para cada una de ellas con el fin de tener claro las acciones a tomar.

Cuadro 2. FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <p>Mas de 20 años de experiencia en producción y ventas al por mayor. Cuenta con infraestructura propia para la producción de ropa para bebés. Departamentos claramente separados por procesos: Diseño y tallaje. Corte. Estampado y bordado. Confección. Rematado y empackado. Fácil comunicación entre operadores. Existencia de capacidad instalada (Equipo y maquinaria) que de ser necesario se incorpora enseguida al crecimiento de la empresa sin mayor inversión. Reconocimiento y aceptación de la calidad por parte de los consumidores del mercado cautivo, que ya buscan la marca en las tiendas actualmente.</p> | <p>Alto índice de natalidad en el Ecuador. Fidelidad de clientes. Administración abierta al cambio. Población objetivo requiere permanente reposición de <i>stock</i> por crecimiento de la misma.</p> |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <p>Falta de liderazgo en el mercado minorista. Falta de reconocimiento de la marca. Alto nivel de deuda y baja liquidez. Escasez de personal calificado en corte y confección de ropa para bebé. Cartera vencida por cobrar. Ausencia de cobrador fuera de la Sierra.</p> | <p>Emergencia sanitaria mundial por Covid 19. Inestabilidad del gobierno, frecuentes paros, que impiden los viajes a las provincias para las respectivas entregas de mercadería. Inseguridad en las ciudades grandes principalmente en la región Costa que es en donde se encuentra en mayor porcentaje la clientela PAFi. Informalidad: talleres familiares que no atienden obligaciones como la seguridad social, obligaciones tributarias, seguridad y salud ocupacional, que les permite sacar al mercado productos similares a menor costo.</p> |

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3 DAFO

| | Puntos Fuertes | Puntos Débiles |
|----------------|---|---|
| | Fortalezas | Debilidades |
| INTERNO | Más de 20 años de experiencia en producción y ventas al por mayor. Cuenta con infraestructura propia para la producción de ropa para bebés. Departamentos claramente separados por procesos:1. Diseño y tallaje 2. Corte 3. Estampado y bordado 4. Confección 5. Rematado y empaçado. Fácil comunicación entre los operadores Prendas conocidas en el mercado por su calidad y durabilidad | Falta de liderazgo en el mercado minorista. Falta de reconocimiento de la marca. Alto nivel de deuda y baja liquidez. Escasez de personal calificado en corte y confección de ropa para bebé. Cartera vencida por cobrar. Ausencia de cobrador. Escaso posicionamiento en redes sociales. |
| | Oportunidades | Amenazas |
| EXTERNO | Alto índice de natalidad en el Ecuador. Fidelidad de clientes Administración abierta al cambio. Mayor accesibilidad a medio digitales. Facilidad de crear comunidades a través de redes sociales. | Emergencia sanitaria mundial por Covid 19. Inestabilidad del gobierno, frecuentes paros, que impiden los viajes a las provincias para las respectivas entregas de mercadería. Inseguridad en las ciudades grandes principalmente en la región Costa que es en donde se encuentra en mayor porcentaje la clientela PAFi. |

Fuente: elaboración propia.

Una vez determinados los puntos fuertes y débiles de la empresa se usa la información del Cuadro 5 para crear estrategias que permitan lograr el objetivo tres de posicionamiento de la marca para recuperar el mercado, así se realiza el Cuadro 7 en donde se obtienen las estrategias obtenidas a partir del Cuadro 6, a continuación.

Cuadro 4 Matriz FOFA DODA

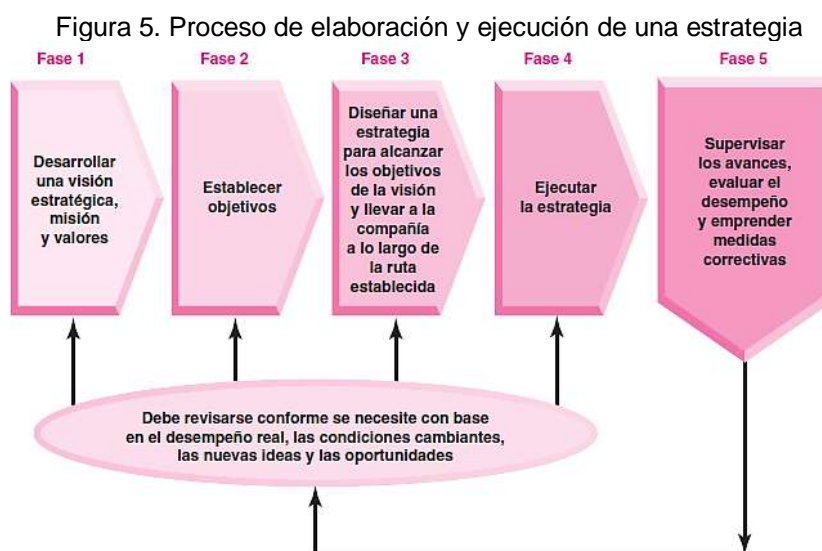
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------------------------|---|---|
| Matriz FODA DODA ESTRATEGIAS | F1. Más de 20 años de experiencia en producción y ventas al por mayor. F2. Cuenta con infraestructura propia para la producción de ropa para bebés. F3. Departamentos claramente separados por procesos:1. Diseño y tallaje 2. Corte 3. Estampado y bordado 4. Confección 5. Rematado y empaçado. F4. Fácil comunicación entre | D1. Falta de liderazgo en el mercado minorista. D2. Falta de reconocimiento de la marca. D3. Alto nivel de deuda y baja liquidez. D4. Escasez de personal calificado en corte y confección de ropa para bebé. D5. Cartera vencida por cobrar. D6. Ausencia de cobrador |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>los operadores. F5. Prendas conocidas en el mercado mayorista por su calidad y durabilidad</p> | <p>fuera de la Sierra.</p> <p>D7. Escaso posicionamiento en redes sociales.</p> <p>D8. Escasez de pedidos por irregularidad en horarios de trabajo por medidas de bioseguridad.</p> <p>D9. Irregularidad e informalidad en el trabajo por parte de la contadora de la empresa, situación que retrasa el proceso de facturación.</p> <p>D10. Ausencia de un manual de marca.</p> <p>D11. Ausencia de comunicación B to B (<i>Business to business</i>) y B to C (<i>Business to costumer</i>).</p> <p>D12. Inexistencia de manejo de conceptos de <i>packaging</i>.</p> <p>D13. Inexistencia de presupuesto para canales de comunicación</p> |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS (FO) | ESTRATEGIAS (DO) |
| <p>O1. Alto índice de natalidad en el Ecuador. O2. Fidelidad de clientes. O3. Administración abierta al cambio. O4. Mayor accesibilidad a medio digitales. O5. Facilidad de crear comunidades a través de redes sociales.</p> | <p>E1. Elaboración de colecciones ordenadas por temporadas. E2. Creación de un plan acumulativo de un paquete completo pre-natal.</p> | <p>E3. Contratar una modista de planta. E4. Contratar un cobrador especializado en recuperación de cartera. E5. Crear convenios con instituciones educativas para que la empresa, y, conozcan el proceso de una prenda de vestir para bebé. E6. Creación de un manual de marca. E7. Creación de canjes con mamás con un alto posicionamiento en redes.</p> |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS (FA) | ESTRATEGIA (DA) |
| <p>A1. Emergencia sanitaria mundial por Covid 19. A2. Inestabilidad del gobierno, frecuentes paros, que impiden los viajes a las provincias para las respectivas entregas de mercadería. A3. Inseguridad en las ciudades grandes principalmente en la región Costa que es en donde se encuentra en mayor porcentaje la</p> | <p>E8. Creación de un catálogo tanto físico como digital E9. Implementación del sistema DATAFAST, Payphone o Paypal. E10. Creación de una línea de ropa para la sierra.</p> | <p>E10. Rediseño del logo de la marca. E11. Rediseño del <i>packaging</i> principalmente en ventas al por menor. E12. Implementación de un departamento de <i>marketing</i>. E13. Implementación de la página <i>web</i>. E14. Inyectar liquidez mediante el cambio de activos.</p> |

| | | |
|-----------------|--|--|
| clientela PAFi. | | |
|-----------------|--|--|

Fuente: elaboración propia

Para establecer un adecuado establecimiento de estrategias, la investigación toma como referencia el proceso de elaboración y ejecución de estrategias, para lo cual, se observa la Figura 3, a continuación, en donde se explica con mayor detenimiento los pasos a tomar en cuenta en el capítulo III. (Thomson, Peteraf, & John, 2012)



Fuente: tomado de (Thomson, Peteraf, & John, 2012)

CAPITULO III: ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Una vez completada la información de la situación actual de la empresa en estudio en el capítulo II, se procede a establecer estrategias de posicionamiento para cumplir con el objetivo III, para esto, se toma en cuenta la Figura 10 en donde se especifica el proceso a seguir con el fin de obtener estrategias exitosas que realmente permitan a la empresa solidificar su posicionamiento, mejorarlo y aumentarlo, sin embargo, el proceso se lo plasma hasta la Fase 3 que es el alcance de la presente investigación.

3.1. Desarrollo de una visión estratégica, misión y valores.

Visión:

Llegar a ocupar el 50% de posicionamiento en el mercado minorista de ropa para bebés y niños hasta diciembre del 2023.

Misión:

PAFi es una empresa familiar enfocada en la confección de ropa para bebés y niños, a precios accesibles, se cuida la calidad de cada prenda de vestir, producción que se distribuye principalmente en ventas al por mayor en la región de la Costa.

Valores

Los valores descritos, a continuación, reflejan la calidad humana del equipo con el que PAFi cuenta para cumplir su principal objetivo: crecer. Estos son:

Responsabilidad: Empresa consciente de las necesidades de un recién nacido en cuanto a temas de calidad de la materia prima para brindar un producto confiable a sus clientes.

Compromiso: Se cumple con los tiempos establecidos desde que se realiza el pedido hasta su entrega.

Lealtad: Se respeta la competencia

Honestidad: Se cumple con las normas de calidad establecidas en cada etiqueta y empaque, se cuida siempre su activo más valioso: sus clientes.

Trabajo en equipo: En PAFi se busca el beneficio común, se brinda un producto de utilidad a la sociedad, en el cual, se ve reflejado el trabajo conjunto de la empresa.

3.2. Establecer objetivos.

El principal objetivo a tratar en este capítulo es el de establecer estrategias de posicionamiento que permitan la recuperación de mercado para la marca PAFi.

3.3. Diseño de estrategias.

Es necesario recalcar que las estrategias a desarrollar se establecen a nivel de una sola línea de negocio, puesto que, se habla de una empresa y un mercado definidos, lo valioso de este proyecto es crear respuestas ante circunstancias que todo el tiempo cambian en el mercado así, también, fortalecer su posición dentro de este rubro, además, de obtener una ventaja competitiva para fortalecer su permanencia en el mercado (Thomson, Peteraf, & John, 2012). Para esto se obtiene una matriz de estrategias obtenidas a partir del análisis FODA realizado anteriormente en el capítulo II (ver Tabla 10).

Se escogen diez estrategias principalmente porque son las que guardan relación directamente con el objetivo establecido. La primera estrategia, es la creación de un departamento de *marketing* en la empresa, es decir, al querer abrir un mercado minorista, es posible hacer ventas más personalizadas, en la actualidad, su fuerte son las ventas al por mayor, mientras que, las ventas al por menor no representan ni el 2% de los ingresos, sin embargo, es posible generar un mayor margen de ganancia, razón suficiente para expandir esta área.

Cuadro 5. Matriz de estrategias

| |
|---|
| 1. Creación de un departamento de marketing. |
| 2. Creación de canjes con madres con un alto <i>engagement</i> en redes. |
| 3. Implementación de la página web y redes sociales. |
| 4. Crear convenios con instituciones educativas para que visiten la empresa y conocer el proceso de una prenda de vestir para bebé. |
| 5. Creación de un plan acumulativo de un paquete completo prenatal. |
| 6. Creación de un catálogo digital. |
| 7. Rediseño del logo de la marca. |
| 8. Rediseño del <i>packaging</i> principalmente en ventas al por menor |
| 9. Creación de una manual de marca. |
| 10. Elaboración de colecciones ordenadas por temporadas |

Fuente: elaboración propia.

PAFi al ser una empresa relativamente joven, unipersonal, contaba anterior a la pandemia con 18 personas en total, el área administrativa comprende de una contadora y gerente general, una vez que se atraviesa la emergencia sanitaria, se reduce el personal en un 50%, la contadora pasa a realizar teletrabajo por horas, y todas las áreas de la empresa quedan a cargo del gerente general.

Por esto, es necesario la creación de un área específicamente destinada al control y producción de la marca, hacer de este su fuerte con el objetivo de posicionar la marca en el mercado minorista al cual va dirigida así, también, unir al equipo un experto en el área que coordine el manejo de la misma, incluido en ello el *packaging*, el contenido en redes sociales, el constante movimiento dentro de la página web propia de la empresa. Esta estrategia responde a la inexistencia de conceptos de empaquetamiento, y, de renovación de marca que es un factor importante por crear para alcanzar un adecuado posicionamiento.

Cuadro 6. Estrategia 1

| Departamento de marketing | |
|---|---|
| Descripción | Plan de acción |
| Destinar un lugar de la empresa para la creación de un departamento de marketing. | Contratar un profesional en marketing que se haga cargo de todo lo referente a publicidad |
| Objetivo | Recursos |
| Posicionar perceptualmente la marca en la mente del consumidor objetivo. | Materiales Financieros Humanos |

Fuente: elaboración propia.

La segunda estrategia es creada desde un punto de vista más social, busca embajadoras de la marca: contar con mamás populares en el medio, que, por sus logros alcanzados, son reconocidas por un porcentaje representativo de la

población local, una de ellas es Diana Velasco, ex-reina de Ambato, María Graciela Palacios marketera de uno de los patios automovilísticos más grandes de la ciudad, además, de que ha creado su propia marca cosmética, maneja un salón de belleza *VIP* en la ciudad, una marca de postres reconocidas en Ambato y la capital, es decir, mujeres que, además, de ser madres son empresarias, y un ejemplo de superación e inspiración para otras mamás que las siguen precisamente porque las admiran.

Cuadro 7. Estrategia 2

| Creación de embajadores de la marca PAFi | |
|---|--|
| Descripción | Plan de acción |
| Intercambiar el producto por promoción en redes de la marca y sus bondades. | Establecer las normas y condiciones bajo, las cuales, se rige el ser embajadora de la marca. |
| Objetivo | Recursos |
| Promover el uso de prendas marca PAFi | Materiales Financieros Humanos |

Fuente: elaboración propia

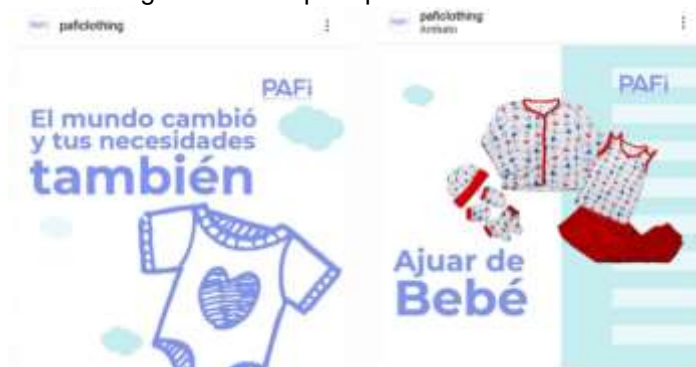
En cuanto a la tercera estrategia: atraer más público a través de las redes sociales y página *web* propia de la empresa, se necesita exponer a la organización, Después de haber atravesado uno de los eventos de mayor aprendizaje en todo sentido como lo fue la pandemia, se hizo del *internet*, una herramienta esencial para continuar con la cotidianidad de la vida, todas las actividades que normalmente se realizaban en persona, como ir al banco, comprar víveres, reunirse entre amigos, etc., se las reemplazó por transferencias electrónicas a través de la banca *web*, por pedidos vía WhatsApp u otras redes, por reuniones en plataformas como Teams y Zoom, así se añaden nuevas estrategias de compra y venta de todo tipo de productos a través del *internet*.

Aunque el aislamiento se ha reducido sustancialmente, el *internet* permanece con los cambios que ya atravesó, es por esto, vital que la empresa en estudio tenga una presencia sólida en las redes, para ello, para ello se crea nuevos *posts* que al ser publicados atraigan la atención del público objetivo al brindarles información necesaria que no esté conectada solo al tema de la ropa para bebé sino, también, al contexto de tener uno, de sus cuidados, de los primeros días como padres, del cuidado tanto psicológico como emocional de la pareja, además, de otros temas de

importancia para personas que atraviesan esta nueva etapa de ser padres.

Como se observa en la Figura 6, se establece la necesidad de crear *posts* con contenido versátil para el manejo de las redes, principalmente en Instagram y Facebook, con el fin de lograr el posicionamiento necesario dentro de estas.

Figura 6. Posts para publicidad en redes



Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Estrategia 3

| Implementación de la página web y redes sociales | |
|--|--|
| Descripción | Plan de acción |
| Creación de una página web donde se tenga acceso a los productos y diferentes maneras de pago. | Publicitar en redes la nueva página como otra manera de mantenerse conectado con los clientes cautivos y ganar nuevos. |
| Objetivo | Recursos |
| Ganar posicionamiento en redes, que es ganar mercado en varios lugares al mismo tiempo. | Materiales Financieros Humanos |

Fuente: elaboración propia.

La cuarta estrategia brinda a la empresa la oportunidad de darse a conocer en centros educativos con el fin de brindarles una experiencia agradable al abrirles las puertas de la empresa e invitarles a ser parte de la experiencia de la transformación de materia prima a cambio de hacerse conocer para ganar mayor liderazgo en la ciudad.

Cuadro 9. Estrategia 4

| Convenios con instituciones educativas | |
|--|---|
| Descripción | Plan de acción |
| Ofrecer a instituciones educativas la oportunidad de conocer una empresa ambateña en donde se lleva a cabo la transformación de materia prima. | Enviar cartas de invitación a escuelas reconocidas del canton para que se designe una fecha de visita a la empresa. |
| Objetivo | Recursos |
| Dar a conocer la empresa y su marca, que de seguro ubique como una opción en la mente de los posibles consumidores. | Materiales Financieros Humanos |

Fuente: elaboración propia

La quinta estrategia se basa en crear un *kit* que contenga todo lo necesario para los primeros 100 días del recién nacido, para ello se cuenta con el *stock* completo necesario como pañales de tela, baberos, saliveros, ajuares, *pijamas*, batas para lactancia, entre otros productos. La idea es ayudarles a las mamás que se encuentran en la dulce espera, al otorgarles un plan acumulativo valorado en \$200, valor del *kit*, para que hagan abonos mientras esperan la llegada de su bebé, una vez que la espera termine lo adquieran sin sentir el peso del gasto total.

Cuadro 10. Estrategia 5

| Creación de un plan acumulativo de un paquete prenatal | |
|---|---|
| Descripción | Plan de acción |
| Armar un <i>kit</i> donde se incluya todas las prendas necesarias para los primeros 100 días del recién nacido | Elaborar un empaque cómodo, amigable con el medio ambiente y útil para que empiece a ser promocionado |
| Objetivo | Recursos |
| Dejar un mensaje en las nuevas madres de que existe una marca que se preocupa por que se sientan cómodas y seguras: PAFi. | Materiales Financieros Humanos |

Fuente: elaboración propia

En la estrategia seis se crea un catálogo digital en su totalidad toda vez que es un recurso con el cual nunca la empresa ha contado, las ventas que se han realizado durante la trayectoria de esta se han consolidado al llevar a cada cliente una maleta con muestras físicas de las prendas y, a parte una lista de precios.

Cuadro 11. Estrategia 6

| Creación de un catálogo físico y digital | |
|---|--|
| Descripción | Plan de acción |
| Crear un catálogo con todos los productos básicos permanentes y los de temporada que varían constantemente. | Llevar a cabo una sesión de fotos con las nuevas presentaciones de los productos y su lista de precios |
| Objetivo | Recursos |
| Dar a conocer con mayor facilidad las prendas con las que PAFi trabaja en el mercado. | Materiales Financieros Humanos |

Fuente: elaboración propia

En la estrategia siete se rediseña el logo de la marca como se observa en las figuras 5 y 6, a continuación,

Cuadro 12. Estrategia 7

| Rediseño del logo de la marca | |
|--|---|
| Descripción | Plan de acción |
| Crear una nueva imagen de la marca. | Buscar con el profesional de <i>marketing</i> un logo acorde a lo que la marca quiere transmitir. |
| Objetivo | Recursos |
| Enviar el mensaje adecuado a través de la imagen del nuevo logo de la marca. | Materiales Financieros Humanos |

Fuente: elaboración propia

Figura 7. Tarjetas de presentación con logo anterior



Fuente: elaboración propia

Figura 8. Tarjetas de presentación con nuevo logo



Fuente: elaboración propia.

La estrategia ocho corresponde al rediseño del *packaging* de las prendas que se vendan al por menor como se lo aprecia en las Figura 9 y 10.

Cuadro 13. Estrategia 8

| Creación de <i>packaging</i> para ventas minoristas | |
|---|--|
| Descripción | Plan de acción |
| Creación de empaques para las ventas al por menor. | Imprimir el nuevo logo en empaques para ventas al por menor. |
| Objetivo | Recursos |
| Personalizar los productos con el fin de ganar territorio en la mente del consumidor. | Materiales Financieros Humanos |

Fuente: elaboración propia

Figura 9. *Packaging* para ventas al por menor

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Etiquetas para ventas al por menor



Fuente: elaboración propia

Cuadro 14. Estrategia 9

| Creación de un manual de marca | |
|---|---|
| Descripción | Plan de acción |
| Establecer un manual de marca donde se indique las características y el manejo de la misma. | Investigar acerca de lo que una marca transmite y cómo para partir desde ahí en la creación de la propia. |
| Objetivo | Recursos |
| Contar con un manual físico que reúna todo lo que la empresa representa en una sola marca. | Materiales Financieros Humanos |

Fuente: elaboración propia

Cuadro 15. Estrategia 10

| Elaboración de colecciones ordenadas por temporadas | |
|---|---|
| Descripción | Plan de acción |
| Diseño y confección de colecciones adecuadas a la temporada. | Estudiar las necesidades del mercado en las 4 estaciones y diseñar colecciones de 5 prendas de vestir cada una. |
| Objetivo | Recursos |
| Entrar en el mercado minorista con prendas adecuadas para cada temporada, y, que se estimule el consumo de prendas de vestir de la marca. | Materiales Financieros Humanos |

Fuente: elaboración propia

3.4. Periodificación, medidas de control y revisión

Tabla 9. Periodificación. medidas de control y revisión

| Estrategia | Instrucciones | Responsable | Mensual ene - dic 2022 | | | | | | | | | | | | Recursos | | | Resultado Esperado | |
|---|---|-----------------------------|------------------------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|----------|-------------|-------------------|---|---|
| | | | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | Humanos | Materiales | Financieros | | |
| Departamento de <i>marketing</i> | Creación de un área para el manejo de la marca y su publicidad | Estefanía Méndez | x | | | | | | | | | | | | | 1 | Tecnológico | \$1000 solo una vez | Contar con un área destinada solo al manejo de marca. |
| Creación de embajadores de la marca PAFi | Promocionar la marca a través de obsequios a mamás con un alto tráfico en redes | Estefanía Méndez | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 1 | Tecnológico | \$20 cada mes | Aumentar el tráfico en redes y ganar más seguidores, potenciales clientes | |
| Implementación de la página <i>web</i> y redes sociales | Crear una página <i>web</i> y promocionar Facebook e Instagram | Estefanía Méndez | x | | | | | | | | | | | | 1 | Tecnológico | \$ 50 c/mes | Incrementar las ventas. | |
| Convenios con instituciones educativas | Crear convenios con escuelas más cercanas | Estefanía Méndez | x | | | | | | | | | | | | 1 | Tecnológico | \$ 0 | Lograr mayor posicionamiento en el mercado e incremento de ventas. | |
| Creación de un plan acumulativo de un paquete | Elaborar un <i>kit</i> con todo lo necesario para los primeros | Eduardo Méndez Estefanía | x | | | | | x | | | | | | | 2 | Tecnológico | \$ 80 Una vez. | Ser proveedores directos | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|---|---|-------------|---------------------|--|
| complete prenatal | días de un recién nacido. | Méndez | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación de un catálogo físico y digital | Elaborar sesiones de fotos de los productos | Profesional de <i>marketing</i> a cargo | | | | | | x | | | | | | x | 1 | Tecnológico | \$ 100 cada 6 meses | Dar a conocer a la empresa y sus productos con mayor facilidad y de este modo llegar a más personas. |
| Rediseño de la marca. | Crear nuevos diseños para lograr transmitir en ella el mensaje de la marca | Profesional de <i>marketing</i> a cargo | x | | | | | | | | | | | | 1 | Tecnológico | \$ 50 una vez | Posicionamiento de la marca. |
| Creación de <i>packaging</i> para ventas al por menor. | Contratar diseñador gráfico | Eduardo Méndez Estefanía Méndez | x | | | | | | | | | | | | 2 | Tecnológico | \$ 200 Una vez | Diseño de nueva imagen para ventas al por menor. |
| Creación de un manual de marca. | Elaborar el escrito sobre el que se rija el manejo de marca | Eduardo Méndez Estefanía Méndez Profesional de <i>marketing</i> a cargo | | | | | | | | | | | | | 3 | Tecnológico | \$100 Una vez | Una marca más sólida. |
| Elaboración de colecciones ordenadas por temporadas | Crear prendas nuevas | Modista Estefanía Méndez | | | | | | x | | | | | | x | 2 | Tecnológico | \$200 | Mantener innovados productos para los clientes. |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 9 se observa el presupuesto necesario para llevar a cabo el proceso de reposicionamiento de la marca.

Tabla 10. Presupuesto final

| Estrategias | Valor \$ |
|------------------------------------|-----------------|
| Departamento de <i>marketing</i> | 1000,00 |
| Creación de embajadores | 20,00 |
| Página <i>web</i> y redes sociales | 50,00 |
| Creación plan acumulativo | 80,00 |
| Rediseño de marca | 50,00 |
| Creación de <i>packaging</i> | 200,00 |
| Creación de un manual de marca | 100,00 |
| Elaboración de colecciones | 200,00 |
| TOTAL | 1700,00 |

Fuente: elaboración propia

Una vez establecidas las estrategias, se observan las falencias de la empresa en cuanto al posicionamiento de marca y cómo este es necesario para el crecimiento de la misma. Como se analiza en el capítulo I, el ser los primeros en la mente del consumidor meta es necesario si lo que se busca es marcar un factor diferenciador con respecto a la competencia, además, una vez se analizan las encuestas, es importante que una organización se encuentre en constante innovación sin sacrificar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen.

Las estrategias establecidas en el presente proyecto, permiten a la empresa implementar un área que impulsa su desempeño en un mercado nuevo: el minorista, con el fin de brindar a la sociedad la esencia que la caracteriza: calidad, como su *slogan* lo afirma: Ser la prenda que acaricia a su bebé.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica y metodológica de las variables de estudio: posicionamiento de marca y ventaja competitiva permiten comparar la realidad de la empresa en estudio con lo que la actualidad exige, que al ser creada con bases empíricas requiere de un manejo actualizado capaz de incorporar nuevas herramientas a su administración para poder adaptarse al mercado actual y crecer en él.
- El diagnóstico de la situación actual del manejo de marca en empresas de confección de ropa para bebé indica que principalmente en la ciudad de Ambato existe un porcentaje mayoritario de marcas blancas que no cuentan con un porcentaje representativo de reconocimiento, sin embargo, las marcas estudiadas como Pinto y PASA S.A., son empresas que cuentan con un lugar en la mente del consumidor dada la larga trayectoria en el mercado, mas no, porque cuenten con agresivas estrategias de posicionamiento, de hecho el lugar que ocupan es por el tiempo y tradición desarrollado por más de 100 años.
- El establecimiento de estrategias de posicionamiento que permita la recuperación de mercado para la marca PAFi están basadas principalmente en la renovación de marca y su logo, así como la promoción constante de nuevos productos de la mano de herramientas tecnológicas, como las redes sociales principalmente, con el fin de brindar una nueva imagen al porcentaje de clientes fieles con los que se cuenta en la actualidad y, a la vez, llegar a otro tanto nuevo, además, de unir una administración tradicional con una actual, que dé como resultado un manejo más exacto a la hora de llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias establecidas en el presente trabajo.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que una empresa, por más pequeña que sea, cuente con áreas claramente definidas, en este caso, se recomienda para PAFi, que disponga de un área, además, de un presupuesto dirigido exclusivamente a su publicidad para lograr un mayor posicionamiento de marca.
- Innovar con mayor regularidad los procesos que acompañan el posicionamiento de marca, y, darle la importancia necesaria, al aportar a este, los recursos que para ello sean requeridos, ya sean económicos o tecnológicos, con el fin de obtener un mejor lugar en el mercado minorista, pues se espera sea el que mayor remuneración genere.
- Realizar un estudio de mercado a mayor profundidad de las necesidades de la PEA del cantón Ambato, con relación a la ropa para bebé, qué características fundamentales les haría escoger esta marca sobre otra, para cubrir esas necesidades con productos adecuados que le permitan a esta dominar en su mercado objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

Apaolaza, M. (2015). *Plan de Marketing y Estrategia de posicionamiento para un emprendimiento de lencería infantil: Bellamia*. Córdoba. Retrieved from <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4064/Apaolaza%2C%20María%20Fernanda.%20Plan%20de%20Marketing%20y%20Estrategia%20de...pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Araoz, R. B. (2000). *El Posicionamiento, Una estrategia de éxito para los negocios*. *El Contador*.

Brizuela, L. (2014). *El diseño de packaging y su contribución al desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos*. *Dialnet*, 15.

Caldevilla, D. (2021). *La importancia de la identidad visual corporativa*. *Redalyc*, 26

Carasila, M. C. (2007). *Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica*. *PERSPECTIVAS*, 114.

Cerezo, B. E. (2017). *Claves para el posicionamiento de marca*. *Harvard Deusto*.

Corrales, J. A. (2021, 02 03). *Rockcontent*. Retrieved from Guía del posicionamiento de marca: cómo consolidar la fuerza de tu empresa en el mercado consumidor: <https://rockcontent.com/es/blog/posicionamiento-de-marca/>

Costa, J. (2012). *Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo Masterbrand*. *Luciérnaga*, 20-25.

Cueva, A., & Lárraga, M. (2016). *Plan de branding para determinar el posicionamiento de marca*.

Ekos, R. (2019). *Guía de Negocios*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Estepa, J. (2021, junio 16). *MARCA, EURO 2020*. Retrieved from La millonaria caída de Coca-Cola por el gesto de Cristiano Ronaldo: 60c 8b1 e7e 2704ec0478b465c

Fauvelle, L. (2020, octubre 26). *Into the Minds*. Retrieved from Investigación Cualitativa: 3 tipos de entrevista: [https:// www. intotheminds. com/ blog/ es/ investigacion-cualitative-tips-entrevista/](https://www.intotheminds.com/blog/es/investigacion-cualitative-tips-entrevista/)

Ganitsky, J. (18 de Noviembre de 2015). *La estrategia gerencial en América Latina*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com>: [https://cnnespanol.cnn.com /2015/11/18/la-estrategia-gerencial-en-america-latina/](https://cnnespanol.cnn.com/2015/11/18/la-estrategia-gerencial-en-america-latina/)

Global Electronic XXI Century S.C.C. (2018). *GLOBAL ELECTRONIC XXI CENTURY S.C.C.* Obtenido de <https://globalelectronic.com.ec>: <https://globalelectronic.com.ec/somos.php>

Grapsas, T. (2020, Noviembre 27). *Rockcontent*. Retrieved from [https://rockcontent.com/es/ blog/historia-de-la-publicidad/](https://rockcontent.com/es/blog/historia-de-la-publicidad/)

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hitt, M., Stewart Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

Ibáñez, J. L., & Manzano, R. (2008). *POSICIONAMIENTO: ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING*. Madrid: Departamento de Publicaciones del IE María de Molina.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Manual 4: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. España: Edición de Milenio.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON.

Kotler, P. (1992). *Dirección de la mercadotecnia análisis, planeación, implementación y control*. Madrid: McGraw-Hill.

Machorro, L. (2020, octubre 2020). *endor*. Retrieved from *La evolución de la publicidad*: <https://www.grupoendor.com/evolucion-publicidad/>

Orozco Toro, J. A., & Ferré Pavia, C. (2012). *El ADN de la marca La concepción de sus añoses intangibles en un contexto dialogado*. *Signo y Pensamiento*, 17.

Porter, M. (1992). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Rei Argentina S.A.

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Grupo Editorial PATRIA.

Recio, T., & Abril, C. (2017). *Los pilares del posicionamiento de marca: de los elementos "clásicos" a las "tres c" adicionales*. *Dossier Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 17-22.

Ries y Trout. (2009). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. Mc Graw Hill.

Thomson, A., Peteraf, M., & John, G. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta



ENCUESTA

Marcas de ropa para bebé reconocidas por parte de una muestra tomada de la población de la ciudad de Ambato

La presente entrevista tiene como objetivo analizar la situación actual de empresas exitosamente posicionadas en la ciudad de Ambato, la información obtenida es de utilidad para la creación de estrategias sólidas para un adecuado posicionamiento de la marca en cuestión.

Objetivo: Diagnosticar las marcas ya posicionadas en la ciudad de Ambato de empresas de confección de ropa para bebé.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta antes de emitir una respuesta, sea claro y concreto en las mismas.

ENCUESTA :

El presente formulario tiene como objetivo diagnosticar las marcas mejor posicionadas en la ciudad de Ambato

**Obligatorio*

1. ¿Conoce Ud. sobre marcas de ropa para bebé? *

Marca solo un óvalo.

SI

NO

2. ¿En qué rango de edad se encuentra Ud.? *

Marca solo un óvalo.

18 a 24 años

25 a 35 años

36 a 40 años

41 a 55 años

de 56 en adelante

3. Sexo *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

4. Estado civil *

Marca solo un óvalo.

- Soltero
 Casado
 Divorciado
 Unión libre
 Viudo
 Otros

5. Cargas familiares *

Marca solo un óvalo.

- 0
 1 a 3 cargas familiares
 de 3 en adelante

6. Cuando Ud. piensa en una marca de ropa para bebé, ¿Qué nombre se le viene a la mente en primer lugar? *

7. ¿Por qué? *

8. ¿Qué marcas ambateñas de ropa para bebé conoce? *

9. ¿Ha comprado ropa de las marcas antes mencionadas actualmente? *

Marca sólo un óvalo.

Sí

No

10. Especifique la ocasión *

Marca sólo un óvalo.

Para uso propio

Para regalo

11. ¿Qué características de la marca escogida le motivan para comprarla? *

Selecciona todas las que correspondan.

Precio

Calidad

Diseño

Otra

12. En caso de responder "otra" en la pregunta anterior, especifique qué otras características *

13. ¿Por qué elige la característica señalada anteriormente?

14. Al comprar ropa para bebés y niños ¿en qué características de un producto se fija primero? *

Selecciona todos los que correspondan.

| | de 0 a 1 año | de 2 a 5 años | de 6 a 8 años |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Calidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Modelo y diseño de la prenda | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comodidad para el bebé | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Seguridad: que no tenga pequeños insumos que puedan ser de riesgo para el RN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sencillez | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marcas éticas y socialmente responsables | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Diversidad de colores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Si en la pregunta anterior contestó otros especifique ¿Cuáles? *

16. ¿Qué prendas de vestir para bebés y niños son las que más ha comprado en los últimos 3 meses? *

Marca solo un óvalo.

- Bvds
- Busos
- Camisetas
- Calentadores
- Pijamas
- Ropa interior
- Pantalones
- Otros/ adicionales

17. En caso de responder otros/ adicionales especifique cuáles *

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 2. Validación 1

Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de la Información

Tema:

Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFI

Objetivo:

Diagnosticar el posicionamiento de marca de las empresas que representan mayor competencia para la organización en estudio, y, establecer qué estrategias se puede usar para establecer un adecuado posicionamiento de la marca.

Instrucciones:

Al finalizar la lectura y el análisis del instrumento de recolección de información para la investigación "Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFI", se solicita argumentar, calificar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias según su amplia experiencia.


Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:

| Inaceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|-------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Calificación del Instrumento:

| Puntuación Obtenida | Porcentaje % |
|---------------------|--------------|
| 28 | 93% |

| Escala | | | (x) |
|----------------------|-------------------|---------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13 | 20-30% | |
| No válido-Modificar | De 14 a 20 | 40-50% | |
| Válido-Mejorar | De 21 a 27 | 60-70% | |
| Válido-Aplicar | De 28 en adelante | 80-100% | x |

| | |
|-------------------------------|---|
| Nombre del profesional | Aidee Llerena |
| Formación Académica | Ingeniera Comercial |
| Firma |  |

Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de la Información

Tema:

Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFi

Objetivo:

Diagnosticar el posicionamiento de marca de las empresas que representan mayor competencia para la organización en estudio, y, establecer qué estrategias se puede usar para establecer un adecuado posicionamiento de la marca.

Instrucciones:

Al finalizar la lectura y el análisis del instrumento de recolección de información para la investigación "Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFi", se solicita argumentar, calificar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias según su amplia experiencia.

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:

| Inaceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|-------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Calificación del Instrumento:

| Puntuación Obtenida | Porcentaje % |
|---------------------|--------------|
| 28 | 93% |

| | Escala | | (x) |
|----------------------|-------------------|---------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13 | 20-30% | |
| No válido-Modificar | De 14 a 20 | 40-50% | |
| Válido-Mejorar | De 21 a 27 | 60-70% | |
| Válido-Aplicar | De 28 en adelante | 80-100% | x |

| | |
|-------------------------------|---|
| Nombre del profesional | Aidee Llerena |
| Formación Académica | Ingeniera Comercial |
| Firma |  |

| Criterio a validar | Puntuación | | | | | Argumento | Observación/Sugerencia |
|--|------------|---|---|---|---|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Son preguntas fáciles de comprender | | | | | x | El cuestionario cuenta con preguntas claras y fáciles de entender y responder | |
| Congruencia | | | | | x | Existe congruencia en cada una de las preguntas planteadas | |
| Mantiene una redacción clara y entendible | | | | | x | La redacción de las preguntas es clara y fácil de comprender. | |
| Las preguntas se presentan de manera ordenada. | | | | x | | Existe un orden en la presentación de las preguntas | A pesar de que existe un orden claro, en ocasiones al pedir la retroalimentación del por qué...me parece que se podría distraer el encuestado pues se separa de la respuesta anterior con la que tiene relación. |
| Pertinencia de las preguntas en relación a los objetivos de la investigación | | | | x | | Se observa que las preguntas tienen relación con el objetivo de la investigación | Se podrían incorporar algunas preguntas como por qué medio prefiere el cliente recibir información. |
| Presentación del instrumento | | | | | x | La presentación del instrumento es muy didáctica, clara y fácil de aplicar | |
| TOTAL | 28 puntos | | | | | | |

ANEXO 3. Validación 2

Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de la Información

Tema:

Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFi

Objetivo:

Diagnosticar el posicionamiento de marca de las empresas que representan mayor competencia para la organización en estudio, y, establecer qué estrategias se puede usar para establecer un adecuado posicionamiento de la marca.

Instrucciones:

Al finalizar la lectura y el análisis del instrumento de recolección de información para la investigación "Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFi", se solicita argumentar, calificar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias según su amplia experiencia.

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:


| Inaceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|-------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Criterio a validar | Puntuación | | | | | Argumento | Observación/Sugerencia |
|--|------------|---|---|---|----|---|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Son preguntas fáciles de comprender | | | | | X | Fáciles de comprender | |
| Congruencia | | | | | X | Existe congruencia | |
| Mantiene una redacción clara y entendible | | | | | X | Existe clara redacción y entendible | |
| Las preguntas se presentan de manera ordenada. | | | | | X | Existe orden | |
| Pertinencia de las preguntas en relación a los objetivos de la investigación | | | | X | | Puede mejorar el orden de las preguntas | |
| Prestación del Instrumento | | | | X | | Puede mejorar la presentación del instrumento | |
| TOTAL | | | | 8 | 20 | | |

Calificación del Instrumento:

| Puntuación Obtenida | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------|
| 28 | 90% |

| Escala | | | (x) |
|-----------------------------|-------------------|---------|------------|
| No válido-Reformular | De 7 a 13 | 20-30% | |
| No válido-Modificar | De 14 a 20 | 40-50% | |
| Válido-Mejorar | De 21 a 27 | 60-70% | |
| Válido-Aplicar | De 28 en adelante | 80-100% | x |

| | |
|-------------------------------|--|
| Nombre del profesional | Julio César Zurita Altamirano |
| Formación Académica | Ingeniero Comercial con mención en Marketing Magister en Administración de Empresas Doctor en Ciencias Organizacionales |
| Firma |  |

ANEXO 4. Validación 3

Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de la Información

Tema:

Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFi

Objetivo:

Diagnosticar el posicionamiento de marca de las empresas que representan mayor competencia para la organización en estudio, y, establecer qué estrategias se puede usar para establecer un adecuado posicionamiento de la marca.

Instrucciones:

Al finalizar la lectura y el análisis del instrumento de recolección de información para la investigación "Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFi", se solicita argumentar, calificar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias según su amplia experiencia.

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:

| Inaceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|-------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



| Criterio a validar | Puntuación | | | | | Argumento | Observación/Sugerencia |
|--|------------|---|---|---|----|-----------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Son preguntas fáciles de comprender | | | | X | | | La pregunta sobre la marca anticipa una respuesta: Etafashion |
| Congruencia | | | | | x | | |
| Mantiene una redacción clara y entendible | | | | X | | | Estas dos preguntas Sepárelas se encuentran en la misma fila, impidiendo su calificación. |
| Las preguntas se presentan de manera ordenada. | | | | | | | |
| Prestación del Instrumento | | | | | x | | |
| TOTAL | | | | | 19 | | |

Calificación del Instrumento:

| Puntuación Obtenida | Porcentaje % |
|---------------------|--------------|
| 19 | |

| Escala | | | (x) |
|----------------------|-------------------|---------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13 | 20-30% | |
| No válido-Modificar | De 14 a 20 | 40-50% | x |
| Válido-Mejorar | De 21 a 27 | 60-70% | |
| Válido-Aplicar | De 28 en adelante | 80-100% | |

| | |
|-------------------------------|--|
| Nombre del profesional | Mg. Fredy Ibarra |
| Formación Académica | Ing. Administración de empresas y negocios M.B.A en Administración gerencial Mg. En Docencia universitaria y administración educativa. |
| Firma | |

ANEXO 5. Validación 4

Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de la Información

Tema:

Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFi

Objetivo:

Diagnosticar el posicionamiento de marca de las empresas que representan mayor competencia para la organización en estudio, y, establecer qué estrategias se puede usar para establecer un adecuado posicionamiento de la marca.

Instrucciones:

Al finalizar la lectura y el análisis del instrumento de recolección de información para la investigación "**Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFi**", se solicita argumentar, calificar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias según su amplia experiencia.

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:

| Inaceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|-------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |


CONTINUACIÓN

| Criterio a validar | Puntuación | | | | | Argumento | Observación/Sugerencia |
|--|------------|---|---|---|---|--|------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Son preguntas fáciles de comprender | | | | | 5 | Está redactado de una manera clara y comprensible | Ninguna |
| Congruencia | | | | 4 | | Tiene una coherencia entre ellas | Ninguna |
| Mantiene una redacción clara y entendible | | | | 4 | | Si, por lo dicho anteriormente | Ninguna |
| Las preguntas se presentan de manera ordenada. | | | | | 5 | Si, se realizó una revisión y su volvieron a ordenar las preguntas | Ninguna |
| Pertinencia de las preguntas en relación a los objetivos de la investigación | | | | | 5 | Son pertinentes para cumplir con los objetivos de investigación | Ninguna |
| Prestación del Instrumento | | | | | 5 | Está listo para ser utilizado | Ninguna |
| TOTAL | | | | | | | |

Calificación del Instrumento:

| Puntuación Obtenida | Porcentaje % |
|---------------------|--------------|
| 28 | 93% |

| Escala | | | (x) |
|----------------------|-------------------|---------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13 | 20-30% | |
| No válido-Modificar | De 14 a 20 | 40-50% | |
| Válido-Mejorar | De 21 a 27 | 60-70% | |
| Válido-Aplicar | De 28 en adelante | 80-100% | x |

| | |
|------------------------|---|
| Nombre del profesional | Javier Gutiérrez Zambrano |
| Formación Académica | Ingeniero Comercial |
| Firma |  |

ANEXO 6. Validación 5

Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de la Información

Tema:

Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFI

Objetivo:

Diagnosticar el posicionamiento de marca de las empresas que representan mayor competencia para la organización en estudio, y, establecer qué estrategias se puede usar para establecer un adecuado posicionamiento de la marca.

Instrucciones:

Al finalizar la lectura y el análisis del instrumento de recolección de información para la investigación "Posicionamiento de marca como ventaja competitiva. Caso: PAFI", se solicita argumentar, calificar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias según su amplia experiencia.

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:

| Inaceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|-------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Criterio a validar | Puntuación | | | | | Argumento | Observación/Sugerencia |
|--|------------|---|---|---|----|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Son preguntas fáciles de comprender | | | | X | | Debe de omitir abreviaturas | Que significa RN |
| Congruencia | | | | X | | Debe ser más específica | El presente formulario tiene como objetivo diagnosticar las marcas (de ropa de bebe) mejor posicionadas en la ciudad de Ambato, debe especificar marcas de que tipos de productos |
| Mantiene una redacción clara y entendible | | | | X | | Puede mejorar esta pregunta | ¿Qué marcas ambateñas de ropa para bebé conoce? En esta pregunta sería conveniente darle alternativas de respuesta al encuestado |
| Las preguntas se presentan de manera ordenada. | | | | X | | Ubique el orden de las preguntas de lo general a lo específico, de lo deductivo a lo inductivo | Debe mejorar el orden de las preguntas la primera pregunta no debe ir ahí |
| Pertinencia de las preguntas en relación a los objetivos de la investigación | | | X | | | Las preguntas, elementos y actividades son pertinentes para el tema de la investigación | No envía objetivos de la investigación |
| Prestación del Instrumento | | | | X | | Puede mejorar con las observaciones y sugerencias | |
| TOTAL | | | | | 23 | | |

Calificación del Instrumento:

| Puntuación Obtenida | Porcentaje % |
|---------------------|--------------|
| 23/30 | 77% |

| Escala | | | (x) |
|----------------------|-------------------|---------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13 | 20-30% | |
| No válido-Modificar | De 14 a 20 | 40-50% | |
| Válido-Mejorar | De 21 a 27 | 60-70% | X |
| Válido-Aplicar | De 28 en adelante | 80-100% | |

| | |
|-------------------------------|--|
| Nombre del profesional | Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez |
| Formación Académica | Magíster Ejecutivo en Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia Estratégica |

| | |
|-------|---|
| Firma |  |
|-------|---|

ANEXO 7. Entrevista

Guía de entrevista sobre posicionamiento de marca en empresas de confección de ropa para bebé

Fecha: 22 y 23 de noviembre del 2021
y 12:00 pm

Hora: 4:30 pm

Lugar: Quito y Cuenca vía zoom

Entrevistador: Estefanía Méndez

Estudiante de 8vo semestre de Administración de empresas
PUCESA

Entrevistado: 1. Adriana Ayala

Gerente de Marketing

Empresa: PASAMANERÍA S.A.

2. María Gabriela Ponce

Gerente de Marketing

Empresa: Pinto

Introducción:

Conocer los factores más importantes a tomarse en cuenta para mantener un adecuado posicionamiento de marca.

Características de la entrevista:

Entrevista de tipo abierta, piloto, duración aproximada de 20 minutos

Preguntas:

1. ¿Qué hacen las empresas en el manejo de marca?
2. ¿Cómo sus marcas hacen la diferencia, por qué creen que los clientes les prefieren, que características tiene la marca para que sea atractiva?
3. ¿Cuáles son las marcas más competitivas en su mercado y por qué?
4. ¿Qué hace para competir con dichas marcas?

ANEXO 8. Recopilación histórica de ventas en Pauli & Stefi por años

1998/1999/2000

| | Doc. | | |
|-----------------------------|----------|--------------------------------|---------|
| AGOSTO/98 | 464,5 | 22.922 | |
| SEPT. 98 | 437 | 20.880 | |
| OCTUBRE 98 | ? | 29.317 | |
| NOVIEMBRE/98 | | 24.383 | |
| DICIEMBRE/98 | | 19.343 | |
| | | | |
| ENERO/99 | | 23.402 | } ≈ 66' |
| FEBRERO/99 | | 18.955 | |
| MARZO/99 | 776,5 | 32.000 | |
| ABRIL/99 | 987,5 | 49.864 | |
| MAYO/99 | 978,3 | 50.275 | |
| JUNIO/99 | 1.060,3 | 71.456 | |
| JULIO/99 | 1.107 | 74.775 | |
| AGOSTO/99 | 957,25 | 89.500 | |
| SEPTIEMBRE/99 | 1.361,50 | 75.245 | |
| OCTUBRE/99 | 1.388,5 | 101.348 | |
| NOVIEMBRE/99 | 952,3 | 87.000 | |
| DICIEMBRE/99 | 1.129 | 118.000 | |
| | | | |
| ENERO/00 | 926,5 | 100.000 | } ≈ 229 |
| FEBRERO/00 | 1.329,5 | 170.000 | |
| MARZO/00 | 1.810,5 | 242.000 | |
| ABRIL/00 | 1.684,0 | 207.000 | |
| MAYO/00 | 1.625,5 | 229.000 | |
| JUNIO/00 | 2.330,5 | 431.000 | |
| JULIO/00 | 1.784 | 317.080 | |
| AGOSTO/00 | 1.729 | 297.000 | |
| SEPTIEMBRE/00 | 1.524 | \$ 11.250 | |
| OCT./00 | 1.362 | 9.302 | |
| NOV./00 | 1.879 | 11.243 | |
| DIC./00 | 1.189,25 | 8.731 | |
| | | | |
| 1.597,50 = 12 ÷ ← 19.173,50 | | \$ 120.246 ÷ 12 = \$ 10.020,50 | |

2001/2002

15 800

| | | | |
|--------------|---------------------|--------|-----------------------|
| ENERO/2001 | 1.519 | 10.202 | } ≈ #14.913 |
| FEBRERO/2001 | 1.483 | 12.606 | |
| MARZO/2001 | 2.355 ^s | 16.366 | |
| ABRIL 2001 | 1.626 ^s | 12.634 | |
| MAYO 2001 | 1.971 ^s | 15.918 | |
| JUNIO 2001 | 2.620 | 22.352 | |
| | | 99.479 | |
| JULIO 2002 | 2.073 ²⁵ | 16.107 | } 50.467 ÷ 3 = 16.822 |
| AGOSTO 2002 | 2.131 | 17.634 | |
| SEPT. 2002 | 2.635 | 16.720 | |
| OCTUB. 2002 | 1.918 | 14.618 | |
| NOV. 2002 | 1.675 | 14.152 | |
| DIC. 2002 | 1.544 ^s | 12.529 | |
| | | 91.760 | |

$1917^{25} = 12 \div 23.011^{75}$ $181.238 \div 12 = 15.103^{17}$

| | | | |
|--------------|---------------------|----------------------|---|
| ENERO 2002 | 1,550 ^s | 12,290 ⁷⁵ | } 103,260 ⁴³ ÷ 12 = 17,210 ⁰⁵ |
| FEBRERO 2002 | 1,293 ⁰⁰ | 11,832 ⁵¹ | |
| MARZO 2002 | 2,340 ⁵⁰ | 17,900 ¹² | |
| ABRIL 2002 | 2,250 ⁻ | 17,330 ³⁶ | |
| MAYO 2002 | 2,690 ⁵⁰ | 23,040 ³⁶ | |
| JUNIO 2002 | 2,512 ⁻ | 20,865 ⁷¹ | |

| | | |
|-------------|--------------------|-----------------------|
| JULIO 2002 | 2,073 | 18,455 ⁰² |
| AGOSTO 2002 | 2,474 | 22,237 ⁷³ |
| SEPT. 2002 | 1,692 | 13,865 ²⁶ |
| OCTUB. 2002 | 2,284 | 19,412 ⁷² |
| NOV. 2002 | 1,695 ^s | 14,701 ⁵² |
| DIC. 2002 | 1,487 | 11,416 ³³ |
| SEMIESTRE | | 100,118 ⁶⁹ |
| | | 103,260 ²³ |

$203.378.98 \div 12 = 16.948.25$

JULIO 2002
AGOSTO 2002
SEPT. 2002
OCTUB. 2002
NOV. 2002
DIC. 2002

2003/2004

| Month | 2003 | 2004 | Sum | Average |
|------------|----------|-----------|------------|-----------|
| ENERO | 1,925 | 2,295.50 | 16,307.62 | |
| FEBRERO | 2,482.35 | 2,055 | 19,170.52 | |
| MARZO | 2,136.50 | 2,531.42 | 15,842.84 | |
| ABRIL | 2,567 | 3,100.50 | 19,740.42 | |
| MAYO | 2,885 | 3,007.50 | 24,339.75 | |
| JUNIO | 2,522.5 | 2,537.84 | 21,247.24 | |
| | | | 116,738.37 | 19,456.38 |
| JUNIO | 2,170.50 | 3,709.33 | 20,672.70 | |
| AGOSTO | 2,675.50 | 2,216.61 | 21,327.80 | |
| SEPTIEMBRE | 2,150.50 | 2,418.67 | 18,934.85 | |
| OCTUBRE | 2,386 | 2,939.27 | 20,696.21 | |
| NOVIEMBRE | 1,852 | 2,693.49 | 15,635.12 | |
| DICIEMBRE | 1,785.50 | 2,423.24 | 15,277.31 | |
| | | | 112,494.05 | 18,749.00 |
| | | | 229,232.62 | 38,205.44 |
| | | | | ÷ 2 |
| | | | 19,102.72 | 19,102.72 |
| | | | | |
| ENERO | 2,295.50 | 18,161.40 | | |
| FEBRERO | 2,055 | 15,702.05 | | |
| MARZO | 2,531.42 | 20,834.52 | | |
| ABRIL | 3,100.50 | 26,475.37 | | |
| MAYO | 3,007.50 | 23,044.65 | | |
| JUNIO | 2,537.84 | 24,885.89 | | |
| | | | 129,103.58 | 21,517.26 |
| JUNIO | 3,709.33 | 35,047.93 | | |
| AGOSTO | 2,216.61 | 22,056.96 | | |
| SEPTIEMBRE | 2,418.67 | 21,017.66 | | |
| OCTUBRE | 2,939.27 | 25,886.05 | | |
| NOVIEMBRE | 2,693.49 | 21,237.78 | | |
| DICIEMBRE | 2,423.24 | 20,960.10 | | |
| | | | 146,206.48 | 24,367.75 |
| | | | | 21,517.51 |
| | | | | 45,885.26 |
| | | | | ÷ 2 |
| | | | | 22,942.63 |

2004 → PROMEDIO ANUAL → = 22,942.63

2005/2006

| - 18697 - | | #13,258.63 | | |
|---------------|----------|------------|--------------|----------------------------------|
| ENERO/05 | 1614.25 | 15,319.20 | } 111,553.99 | |
| FEBRERO/05 | 2,245.24 | 21,153.20 | | |
| MARZO/05 | 2,507.01 | 31,561.27 | | |
| ABRIL/05 | 3,495.27 | 22,593.99 | | |
| MAYO/05 | 2,345.58 | 21,540.58 | | |
| JUNIO/05 | 2,416.20 | 28,860.20 | | |
| JULIO/05 | 3,177.82 | 22,537.80 | | |
| AGOSTO/05 | 2,793.55 | 28,990.99 | | |
| SEPTIEMBRE/05 | 3,392.24 | 23,226.06 | | |
| OCTUBRE/05 | 2,730.35 | 17,058.44 | | |
| NOVIEMBRE/05 | 2,197.88 | 25,476.77 | | |
| DICIEMBRE/05 | 3,173.21 | | | |
| | | | | $129,033.20 \div 6 = 21,505.53$ |
| | | | | $146,150.32 \div 6 = 24,358.38$ |
| | | | | $275,183.75 \div 12 = 22,931.98$ |
| | | | | $275,183.75 \div 12 =$ |

| | | | | |
|---------------|----------|-----------|-----------------------------------|----------------------------------|
| ENERO/06 | 2,420.60 | 18,611.42 | } 143,407 \approx 23,901.17 | |
| FEBRERO/06 | 2,289.18 | 19,857.78 | | |
| MARZO/06 | 3,592.64 | 31,299.96 | | |
| ABRIL/06 | 2,896.62 | 22,782.75 | | |
| MAYO/06 | 2,209.28 | 20,712.51 | | |
| JUNIO/06 | 3,257.45 | 30,142.58 | | |
| JULIO/06 | 2,789.49 | 25,991.51 | } 156,882.14 \div 6 = 26,147.02 | |
| AGOSTO/06 | 3,460.42 | 27,906.25 | | |
| SEPTIEMBRE/06 | 3,391.20 | 30,469.42 | | |
| OCTUBRE/06 | 2,778.34 | 24,760.35 | | |
| NOVIEMBRE/06 | 2,564.23 | 22,429.98 | | |
| DICIEMBRE/06 | 2,830.55 | 25,324.83 | | |
| | | | | $25,024.12 \div 2 = 12,512.06$ |
| | | | | $300,289.14 \div 12 = 25,024.12$ |

2007

| | | |
|---------------|----------------------------|---|
| ENERO/07 | 2,880. ⁶² | # 23,198. ⁷⁶ |
| FEBRERO/07 | 2,501. ⁶⁹ | # 21,032. ⁸¹ |
| MARZO/07 | 4,071. ⁶⁸ | # 37,687. ⁹² |
| ABRIL/07 | 3,637. ⁰⁶ | # 29,902. ²⁹ |
| MAYO/07 | 3,213. ⁷⁸ | # 28,008. ⁷³ |
| JUNIO/07 | 4,009. ⁵⁷ | # 34,184. ⁷¹ |
| | | # 179,014. ⁶³ ÷ 6 = 29,835. ²⁵ |
| JULIO/07 | 3,554. ⁴¹ | # 35,140. ⁴³ |
| AGOSTO/07 | 3,967. ⁹⁷ | # 40,083. ⁰⁶ |
| SEPTIEMBRE/07 | 3,508. ³⁰ | # 37,031. ³⁹ |
| OCTUBRE/07 | 3,461. ²⁵ | # 30,801. ¹⁴ |
| NOVIEMBRE/07 | 4,196. ¹⁴ | # 44,895. ⁵⁶ |
| DICIEMBRE/07 | 3,486. ³² | # 29,867. ³⁷ |
| | 42,489. ⁶⁰ | # 396,833. ⁸⁴ ÷ 12 = 33,069. ⁴⁹ |
| | ÷ 12 | |
| | <u>3,540.⁸⁰</u> | DOCENAS MENSUALES DE PROMEDIO EN 2007 |

2008/2009/2010

| | | | | |
|---------------|----------------------|----|-----------------------|---|
| ENERO/08 | 3,500. ²⁷ | // | 31,977. ⁴¹ | |
| FEBRERO/08 | 3,685. ³² | // | 38,600. ⁷² | |
| MARZO/08 | 3,884. ³² | // | 37,142. ⁷¹ | |
| ABRIL/08 | 5,187. ³² | // | 58,721. ⁹² | |
| MAYO/08 | 5,725. ³¹ | // | 64,256. ⁹² | |
| JUNIO/08 | 4,892. ⁷² | // | 34,562. ³⁴ | |
| | | | | $282,238.9016$ |
| JULIO/08 | 4,512. ³⁵ | // | 52,290. ³⁸ | |
| AGOSTO/08 | 5,049. ³⁶ | // | 55,151. ²³ | |
| SEPTIEMBRE/08 | 4,888. ³⁶ | // | 53,915. ⁰³ | |
| OCTUBRE/08 | 4,669. ³² | // | 43,745. ²⁵ | |
| NOVIEMBRE/08 | 4,533. ³⁰ | // | 45,345. ²¹ | |
| DICIEMBRE/08 | 3,749. ³² | // | 42,844. ⁷² | |
| | | | | $293,925.2596$ |
| | | | | $95,035.1915$ |
| | | | | PROMEDIO ANUAL → |
| | | | | $576,214.1215$ |
| | | | | $96,035.70$ |
| | | | | 4468.2402 |
| | | | | PROMEDIO EN 2008 |
| ENERO/09 | 3,860. ³¹ | // | 38,637. ⁶² | |
| FEBRERO/09 | 4,444. ³² | // | 44,700. ⁴⁵ | |
| MARZO/09 | 4,616. ⁵² | // | 49,386. ⁴² | |
| ABRIL/09 | 4,472. ³⁵ | // | 49,615. ³⁶ | |
| MAYO/09 | 5,905. ³¹ | // | 57,822. ³⁰ | |
| JUNIO/09 | 4,272. ¹¹ | // | 48,168. ⁵² | |
| | | | | $288,339.5592$ |
| JULIO/09 | 3,767. ²⁴ | // | 49,506. ⁹² | |
| AGOSTO/09 | 4,355. ³² | // | 56,535. ⁰² | |
| SEPTIEMBRE/09 | 4,403. ³² | // | 53,262. ³⁷ | |
| OCTUBRE/09 | 6,022. ¹³ | // | 66,547. ⁰² | |
| NOVIEMBRE/09 | 4,340. ³⁰ | // | 63,059. ¹² | |
| DICIEMBRE/09 | 4,322. ²¹ | // | 46,138. ¹² | |
| | | | | $340,047.5375$ |
| | | | | $628,388.0865$ |
| | | | | PROMEDIO 2009 |
| ENERO/10 | 4,911. ³⁰ | // | 51,650. ⁷³ | |
| FEBRERO/10 | 4,738. ³³ | // | 56,034. ⁶² | |
| MARZO/10 | 4,557. ³⁶ | // | 57,951. ⁷² | |
| ABRIL/10 | 6,876. ³⁵ | // | 76,885. ³¹ | |
| MAYO/10 | 5,723. ³⁰ | // | 73,705. ³² | |
| JUNIO/10 | 5,248. ³⁶ | // | 71,054. ³⁷ | |
| JULIO/10 | 6,628. ³² | // | 89,316. ³² | |
| | | | | $387,082.9383$ |
| AGOSTO/10 | 5,203. ⁴⁴ | // | 75,612. ⁶⁵ | |
| SEPTIEMBRE/10 | 4,324. ⁵³ | // | 56,187. ¹⁴ | |
| OCTUBRE/10 | 5,204. ⁴² | // | 75,232. ³¹ | |
| NOVIEMBRE/10 | 5,579. ³³ | // | 70,206. ¹² | |
| DICIEMBRE/10 | 3,564. ¹³ | // | 64,355. ²³ | |
| | | | | $430,939.7229$ |
| | | | | $5,213.2940$ |
| | | | | $818,022.6554$ |
| | | | | PROCESOS DE PROMEDIO MENSUAL EN EL 2010 |
| | | | | $136,337.12$ |

2011/2012

2011

| | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| ENERO/11 | 3,764. ²¹ | 59,160. ⁵⁵ |
| FEBRERO/11 | 3,426. ⁶⁹ | 53,047. ⁵³ |
| MARZO/11 | 4,316. ⁷² | 71,171. ³⁷ |
| ABRIL/11 | 4,746. ⁷⁷ | 79,430. ⁵¹ |
| MAYO/11 | 3,624. ⁵⁷ | 58,418. ⁴² |
| JUNIO/11 | 4,054. ³¹ | 61,229. ⁴² |
| 3990.92 = 6 ÷ | 23,823.44 | 382,458.²⁶ ÷ 6 = |
| | | 63,743.⁰⁴ |
| JULIO/11 | 3,561. ¹⁸ | 53,056. ⁸⁵ |
| AUGUSTO/11 | 5,700. ²⁷ | 86,653. ⁶⁴ |
| SEPTIEMBRE/11 | 4,234. ⁰³ | 72,689. ⁷⁸ |
| OCTUBRE/11 | 4,615. ⁵⁵ | 76,346. ¹⁵ |
| NOVIEMBRE/11 | 3,859. ¹¹ | 63,837. ⁰⁹ |
| DICIEMBRE/11 | 5,319. ⁴⁷ | 80,962. ³² |
| 27,830.¹³ | 816,004.⁰⁹ ÷ 12 = | 68,000.³⁴ |
| 314.⁴⁷ ÷ 12 = | 51,773.⁵⁹ | 15.⁷⁶ |

TOTAL ANUAL // TOTAL POCOS Δ PRECIO Δ

816,004.⁰⁹ ÷ 51,773.⁵⁹ \$15.⁷⁶

TARIFARIO ANUAL 4314 Doc
A 1155

FOR \$68,000 MENSUAL

2012

| | | |
|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| ENERO/12 | 5,132. ²⁵ | 82,004. ⁵⁴ |
| FEBRERO/12 | 4,608. ⁵⁷ | 69,124. ⁰⁷ |
| MARZO/12 | 6,150. ¹¹ | 95,637. ⁵² |
| ABRIL/12 | 4,233. ⁴⁶ | 67,226. ¹⁶ |
| MAYO/12 | 5,977. ²⁵ | 98,460. ⁵⁵ |
| JUNIO/12 | 5,864. ⁶⁰ | 97,113. ⁰⁵ |
| 27.⁶⁴ = 6 ÷ | 31,966.⁴⁰ | 509,565.⁸⁹ ÷ 6 = |
| | | 84,927.⁶⁵ |
| JULIO/12 | 5,481. ⁴² | 91,928. ⁷⁹ |
| AGOSTO/12 | 4,319. ¹⁰ | 72,880. ²² |
| SEPTIEMBRE/12 | 3,458. ⁵⁵ | 55,056. ⁸⁶ |
| OCTUBRE/12 | 3,962. ³³ | 67,634. ²⁵ |
| NOVIEMBRE/12 | 4,653. ⁵⁸ | 77,689. ⁰⁸ |
| DICIEMBRE/12 | 5,384. ⁹⁰ | 87,858. ⁷⁷ |
| 43.³⁹ 6 ÷ | 27,259.⁷⁸ | 452,347.⁹⁷ ÷ 6 = |
| | | 75,391.³³ |

160,318.⁹⁸

2

509,565.⁸⁹
152,347.⁹⁷
61,913.⁸⁶ ÷ 12 = 80,159.⁴⁹ (2012) Δ
68,000 (2011) - 18%

80,159.⁴⁹

31,966.⁴⁴
27,259.⁷⁸
9,226.²² ÷ 12 = 4,935.⁵² (2012) Δ
4,314.⁴² (2011)

\$80,159.⁴⁹ MENSUAL

= 14% Δ

VERBAJA GRATIC

2013

2013

| | | | |
|---|--------------------------------|----------------------------------|----------------------|
| Janvier/13 | 7,776.⁹⁵ | 119,101.⁹⁵ | |
| Février/13 | 4,055.¹⁵ | 63,847.²⁷ | |
| Mars/13 | 6,191.⁵⁷ | 111,357.³⁰ | |
| Avril/13 | 4,884.¹² | 86,617.³⁵ | |
| Mai/13 | 3,455.⁸⁹ | 60,457.⁶⁶ | |
| Juin/13 | 5,300.⁷⁶ | 56,168.⁸⁰ | |
| | | <u>528,150.²⁴</u> | $\div 6 = 88,025.04$ |
| $\#528,150.24 \div 6 = 88,025.04 = \text{MENSUALES}$ | | | |
| | | | |
| Julio/13 | 4,736. ⁴⁴ | 78,693. ¹⁴ | |
| Agosto/13 | 4,165. ⁰⁷ | 77,688. ⁴⁰ | |
| Septiembre/13 | 3,723. ⁸⁴ | 62,274. ⁰⁷ | |
| Octubre/13 | 5,380. ⁸¹ | 92,536. ¹⁵ | |
| Noviembre/13 | 3,250. ⁶⁵ | 58,280. ²¹ | |
| Diciembre/13 | 2,813. ⁷⁵ | 44,196. ⁵⁴ | |
| | <u>55,715</u> | <u>413,668.⁵¹⁵</u> | $\div 6 = 68,944.76$ |
| $68,944.76} + 88,025.04} = 156,969.80}$ | | | |
| $156,969.80} \div 2 = 78,484.90}$ | | | |
| TOTAL ANUAL 941,818.⁷⁵ | | | |
| $941,818.75} \div 12 = \#78,484.90} = \text{MENSUAL}$ | | | |
| $55,715 \text{ Doc. ANUALES} \div 12 = 4,642.92} = \text{Doc. MENSUALES}$ | | | |
| $88,025.04} + 68,944.76} = 156,969.80} \div 2$ | | | |
| #78,484.^{90} = \text{MENSUAL}} | | | |

2014

2014

| | | |
|---|----------------------|----------------------------------|
| ENERO/14 | 2.678. ⁴² | 46.058.³⁸ |
| FEBRERO/14 | 4.193. ⁰⁹ | 73.876.⁶⁴ |
| MARZO/14 | 3.572. ¹⁶ | 61.505.⁴⁸ |
| ABRIL/14 | 6.750. ³⁴ | 118.848.⁶⁷ |
| MAYO/14 | 4.282. ⁵⁹ | 74.059.⁸⁶ |
| JUNIO/14 | 4.454. ⁰⁴ | 75.807.⁴⁸ |
| $4.321.77 = 6 \div 25.930.64$ | | $450.156.51 \div 6$ |
| | | $\rightarrow \div 6 = 75.026.09$ |
| PROMEDIO ENERO A JUNIO DEL 2014 | | |
| 4.321. ⁷⁷ Doc. POR: \$ 75.026. ⁰⁹ | | |
| | | |
| JULIO/14 | 2.476. ⁵⁶ | 48.953.⁵⁹ |
| AGOSTO/14 | 3.208. ³³ | 51.526.⁵⁸ |
| SEPTIEMBRE/14 | 4.063. ²⁵ | 72.266.⁰¹ |
| OCTUBRE/14 | 1.321. ⁰⁸ | 26.195.⁹² |
| NOVIEMBRE/14 | 2.976. ⁵⁰ | 51.577.⁸⁴ |
| DECEMBRE/14 | 4.328. ⁼ | 70.853.⁸⁶ |
| $062.29 = 6 \div 18.373.72$ | | $321.373.80$ |
| | | $\rightarrow \div 6 = 53.562.30$ |
| PROMEDIO JULIO A DICIEMBRE DEL 2014 | | |
| 3.062. ²⁹ Doc. POR \$ 53.562. ³⁰ | | |
| — x x x x x — | | |
| PROMEDIO ANUAL DEL 2014 | | |
| 3.692. ⁰³ Doc. POR: \$ 64.294. ²⁰ | | |
| EN RELACION AL 2013 < 22% | | |

2015

2015

| | | | |
|------------|-----------------------|-------|-----------------------|
| | 17.485. ²⁶ | ÷ 6 = | 2.914. ²¹ |
| ENERO/15 | 2.425. ⁷⁵ | | 43.667. ³⁴ |
| FEBRERO/15 | 2.864. ⁷⁵ | | 48.553. ¹¹ |
| MARZO/15 | 4.238. ⁸³ | | 75.773. ³⁸ |
| ABRIL/15 | 2.267. ⁹⁸ | | 39.121. ³⁵ |
| MAYO/15 | 3.145. ⁻ | | 55.227. ³⁹ |
| JUNIO/15 | 2.542. ⁹⁵ | | 47.550. ⁰⁹ |

≈ # 51.648.⁷⁸ = 6 ÷ 309.892.⁶⁶

PRIMER SEMESTRE PROMEDIOS:

| | | |
|-----------------------------|---|---------------------------------------|
| 2.914. ²¹ Doc. | x | # 51.648. ⁷⁸ x C/MES |
| + 2.173. ³⁶ Doc. | x | # 41.690. ¹⁹ x II SEMESTRE |
| 5.087. ⁵⁷ | | 93.338. ⁹⁷ x C |

| | | |
|---------------|----------------------|-------------------------|
| JULIO/15 | 1.870. ⁷² | # 33.680. ⁵⁶ |
| AGOSTO/15 | 1.844. ³⁴ | # 42.628. ⁵⁶ |
| SEPTIEMBRE/15 | 2.202. ²³ | # 48.072. ⁹⁸ |
| OCTUBRE/15 | 1.789. ⁰⁶ | # 36.338. ⁶⁹ |
| NOVIEMBRE/15 | 2.296. ⁴⁴ | # 40.378. ⁸⁷ |
| DECEMBER/15 | 3.037. ³³ | # 49.041. ⁴⁵ |

Doc. 2.173.³⁶ = 6 ÷ 13.040.¹²

≈ # 41.690.¹⁹ = 6 ÷ # 250.141.¹¹

2.914.²¹ + 2.173.³⁶ = 5.087.⁵⁷ ÷ 2 = 2.543.⁷⁹ Doc x Mes

93.338.⁹⁷ ANUAL ÷ 2 = # 46.669.⁴⁹ Mensual

46.669.⁴⁹ ÷ 6 =

30.525.³⁸ Doc Año ÷ 12 = 2.543.⁷⁹ Doc. Mensuales

560.033.⁷⁷ ÷ 12 = # 46.669.⁴⁸ Doc. Mensuales

EN RELACION CON EL 2014 ES UN < 27.⁴²%

2016

| 2016 | | |
|----------------------|-----------|-------------------------|
| ENERO/16 | 1.568.14 | 26.048.14 |
| FEBRERO/16 | 1.399.71 | 30.541.73 |
| MARZO/16 | 2.748.77 | 44.322.98 |
| ABRIL/16 | 3.158.77 | 55.311.59 |
| MAYO/16 | 2.294.83 | 39.932.94 |
| JUNIO/16 | 2.439.48 | 40.756.68 |
| <hr/> | | <hr/> |
| 2.268.04 = 6 ÷ | 13.608.22 | 236.914.06 ÷ 6 |
| 2.268.04 = Dcc c/mes | | \$ 39.485.68 c/mes |
| | | |
| JULIO/16 | 2.681.89 | 51.880.73 |
| AGOSTO/16 | 1.985.42 | 42.836.71 |
| SEPTIEMBRE/16 | 1.935.42 | 34.557.30 |
| OCTUBRE/16 | 1.920.75 | 37.979.01 |
| NOVIEMBRE/16 | 2.409.75 | 40.990.34 |
| DECEMBER/16 | 1.706.35 | 33.960.58 |
| <hr/> | | <hr/> |
| | 2.638.41 | 242.204.67 |
| 2.106.41 | | \$ 40.367.45 |
| | | |
| ≈ Mensual | 2.187.23 | Por: \$ 39.926.57 < 14% |

2017

2017

| | | | | |
|--|---------------------|--------|------------------------|-----------|
| ENERO/17 | 1.743 ⁶⁶ | Doc. x | 32.515. | <u>89</u> |
| FEBRERO/17 | 2.319 ⁰⁸ | Doc. x | 39.002. | <u>20</u> |
| MARZO/17 | 2.112 ⁹² | Doc. x | 40.793. | <u>24</u> |
| ABRIL/17 | 2.418 ⁸⁴ | Doc. x | 44.666. | <u>09</u> |
| MAYO/17 | 2.049 ¹⁶ | Doc. x | 37.706. | <u>94</u> |
| JUNIO/17 | 1.942 ¹⁵ | Doc. x | 36.273. | <u>75</u> |
| 2.097 ⁶⁵ = 6 ÷ 12.585 ⁵⁶ | | | = 6 ÷ 230.958. | <u>75</u> |
| | | | # 38.493 ⁰⁵ | |

| | | | | |
|---|---------------------|--------|--------------------|-----------|
| JULIO/17 | 1.837 ²² | Doc. x | 34.446. | <u>04</u> |
| AGOSTO/17 | 2.005 ⁵⁰ | Doc. x | 39.358. | <u>56</u> |
| SEPT./17 | 2.132 ⁰⁷ | Doc. x | 37.535. | <u>50</u> |
| OCT./17 | 1.353 ⁵⁰ | Doc. x | 28.501. | <u>60</u> |
| NOV./17 | 2.018 ⁰⁹ | Doc. x | 36.504. | <u>68</u> |
| DIC./17 | 1.847 ⁴¹ | Doc. x | 33.375. | <u>36</u> |
| 1.865 ⁶⁴ = 6 ÷ 11.193 ⁷⁹ | | | = 6 ÷ 209.721. | <u>74</u> |
| 1.981 ⁶⁴ = 12 ÷ 23.779 ⁶⁵ | | | 34.953. | <u>63</u> |

| | | |
|------------------------------------|---|------------------------------|
| 1.981 ⁶⁴ Doc. x MES. | 36.723³⁴ x MES | = 12 ÷ 440.679 ⁹⁹ |
|------------------------------------|---|------------------------------|

$\frac{1.981^{64}}{2.187^{23}} < 9\% \quad \frac{36.723^{34}}{40.367^{45}} = 91\% < 9\%$

2018

2018

| | | | | |
|------------|-----------------------------|-----|---------|------------------------------|
| ENERO/18 | 1.861. ⁴² | Doc | Por: // | 33.150. ⁴² |
| FEBRERO/18 | 1.487. ⁰⁹ | Doc | Por: // | 32.075. ²⁵ |
| MARZO/18 | 2.785. ³² | Doc | Por: // | 50.409. ⁰⁸ |
| ABRIL/18 | 2.580. ⁴¹ | Doc | Por: // | 46.298. ⁹¹ |
| MAYO/18 | 2.194. ⁰⁸ | Doc | Por: // | 39.026. ⁵² |
| JUNIO/18 | 2.017. ³⁹ | Doc | Por: // | 41.678. ¹³ |
| | <u>12.926.⁷¹</u> | | | 242.638. ³⁷ ÷ 6 = |

↳ = ≈ 2154.³⁹ Doc Por: // = 40.439.⁷³

| | | | | |
|---------------|-----------------------------|-----|---------|----------------------------|
| JUNIO/18 | 2.425. ⁹² | Doc | Por: // | 51.221. ³⁹ |
| AGOSTO/18 | 1.267. ⁷⁴ | Doc | Por: // | 30.204. ⁴⁵ |
| SEPTIEMBRE/18 | 1.703. ⁰⁷ | Doc | Por: // | 34.309. ⁰⁴ |
| OCTUBRE/18 | 1.952. ⁹² | Doc | Por: // | 42.581. ⁷⁷ |
| NOVIEMBRE/18 | 2.230. ¹⁵ | Doc | Por: // | 34.814. ⁼ |
| DICIEMBRE/18 | 1.854. ⁴⁰ | Doc | Por: // | 30.160. ⁶² |
| | <u>11.434.²⁰</u> | | | 223.289. ²⁷ ÷ 6 |

↳ = 1.905.⁷⁰ Doc Por: // = 37.214.⁵⁵

| | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| 2154. ³⁹ | 40.439. ⁷³ |
| 1.905. ²⁰ | 37.214. ⁵⁵ |
| <u>4.059.⁵⁹</u> ÷ 2 = | <u>77.654.⁶¹</u> ÷ 2 = |

2029.⁸⁰ Doc Por: // 38.827.³¹

24.360.⁵¹ ÷ 12 = 2030.⁰⁵ \$465.927.⁶⁴ ÷ 12 = 38.827.³¹

| | | | |
|----------------------|------|-----------------------|------|
| 2030. ⁰⁵ | > 2% | 38.827. ³¹ | > 5% |
| 1.981. ⁶⁴ | ≈ 3% | 36.723. ³⁴ | ≈ 6% |

2019

Doc. 2019

| | | | |
|---|----------------------|--------------|-----------------------|
| Doc. + 10.635¹⁴ Doc. ÷ 6 = 1.772⁵³ / mes | | | |
| ENERO/19 | 1.579 | Doc. Por: // | 27.886. ⁴⁸ |
| FEBRERO/19 | 1.750. ³³ | Doc. Por: // | 32.853. ⁶⁷ |
| MARZO/19 | 1.680. ³⁷ | Doc. Por: // | 30.288. ³⁷ |
| ABRIL/19 | 2.408. ⁷⁰ | Doc. Por: // | 43.902. ⁷⁵ |
| MAYO/19 | 1.559. ⁵⁰ | Doc. Por: // | 35.779. ¹⁶ |
| JUNIO/19 | 1.657. ²⁹ | Doc. Por: // | 33.019. ²⁹ |

C/MES \$33.954.⁹⁶ = 6 ÷ 203.729.⁷⁴

| | | | |
|---------------|----------------------|--------------|-----------------------|
| JULIO/19 | 1.822. ⁸³ | Doc. Por: // | 36.681. ³⁸ |
| AGOSTO/19 | 2.067. ²⁵ | Doc. Por: // | 39.666. ¹⁵ |
| SEPTIEMBRE/19 | 1.659. ⁶⁵ | Doc. Por: // | 30.032. ⁵⁸ |
| OCTUBRE/19 | 1.576. ²² | Doc. Por: // | 29.622. ⁵³ |
| NOVIEMBRE/19 | 1.552. ⁵⁶ | Doc. Por: // | 29.492. ⁷¹ |
| DICIEMBRE/19 | 1.042. ⁰⁵ | Doc. Por: // | 22.968. ⁷² |

9.720.⁵⁶

128.868.⁶³ ÷ 6 = 21.478¹¹

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| 1 ^{er} SEMESTRE | 10.635 ¹⁴ |
| 2 ^o " " | 9.720. ⁵⁶ |
| Doc. | 20.355⁷⁰ |

| | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 1 ^{er} SEMESTRE | 203.729 ⁷⁴ |
| 2 ^o SEMESTRE | 128.868. ⁶³ |
| Doc. | 332.598³⁷ |

CAPA MES

332.598³⁷ ÷ 12 = \$27.716.⁵³

< 28%

20.355⁷⁰ ÷ 12 = 1.696.³¹ Doc. x C/MES

2.030⁰⁵ ÷ 31 = 20 <

2020/2021

2020

| | | | | | | |
|--------------|------|-----|-----|---|--------|------------------------------|
| Enero/2020 | 982 | Dec | Por | # | 17.565 | ¹⁴ / ₋ |
| Febrero/2020 | 1792 | Dec | Por | # | 37.383 | ⁴⁵ / ₋ |
| Marzo/2020 | 973 | Dec | Por | # | 15.754 | ²³ / ₋ |
| Abril/2020 | -0 | - | - | - | - | - |
| Mayo/2020 | -0 | - | - | - | - | - |
| Junio/2020 | 953 | Dec | Por | # | 17.993 | ¹³ / ₋ |

$88.696 \frac{57}{57} \div 4 = 22.174 \frac{15}{15}$

$785 \frac{5}{5} = 6 \div 4 = 715 \frac{62}{62}$ $88.696 \frac{57}{57} \div 6 = 14.782 \frac{27}{27}$

| | | | | | | |
|-----------------|-------|-----|-----|---|--------|-------------------------------|
| Julio/2020 | 2.035 | Dec | Por | # | 34.256 | ⁶⁶ / ₄₀ |
| Agosto/2020 | 1.355 | Dec | Por | # | 26.890 | ³⁵ / ₃₅ |
| Septiembre/2020 | 964 | Dec | Por | # | 18.829 | ⁵⁰ / ₅₀ |
| Octubre/2020 | 1.111 | Dec | Por | # | 20.716 | ¹¹ / ₁₁ |
| Noviembre/2020 | 1.251 | Dec | Por | # | 21.363 | ²¹ / ₂₁ |
| Diciembre/2020 | 1.333 | Dec | Por | # | 20.785 | ²¹ / ₂₁ |

$14782 \frac{27}{27}$

$1347 \frac{59}{59} = 6 \div 8.084 \frac{31}{31}$ Dec Por # $152.859 \frac{30}{30} \div 6 = 25.476 \frac{24}{24}$

$2.183 \div 2 = 1.066 \frac{50}{50}$ Dec. Medidas Por $40.259 \frac{23}{23} \div 2 = 20.129 \frac{47}{47}$

$1.066 \frac{50}{50}$ Por Medidas Por # $20.129 \frac{47}{47}$ Medidas Medidas

2021

| | | | | | | |
|--------------|-------|-----|-----|---|--------|-------------------------------|
| Enero/2021 | 511 | Dec | Por | # | 10.823 | ⁵² / ₅₂ |
| Febrero/2021 | 852 | " | Por | # | 10.244 | ⁵⁸ / ₅₈ |
| Marzo/2021 | 1.644 | " | Por | # | 31.425 | ³² / ₃₂ |
| Abril/2021 | 900 | " | Por | # | 20.322 | ⁶⁰ / ₆₀ |
| Mayo/2021 | 989 | " | Por | # | 17.802 | ⁶² / ₆₂ |
| Junio/2021 | 505 | " | Por | # | 10.508 | ⁶⁴ / ₆₄ |

$833 \frac{57}{57}$ Medidas $5.003 \frac{24}{24} \div 6 =$ $101.126 \frac{82}{82} \div 6 = 16.854 \frac{47}{47}$ Medidas

| | | | | | | |
|-----------------|-------|-----|-----|---|--------|-------------------------------|
| Julio/2021 | 1.489 | Dec | Por | # | 28.115 | ⁴¹ / ₄₁ |
| Agosto/2021 | 1.481 | Dec | Por | # | 26.439 | ³⁰ / ₃₀ |
| Septiembre/2021 | 967 | Dec | Por | # | 17.612 | ⁵⁰ / ₅₀ |
| Octubre/2021 | 667 | Dec | Por | # | 16.112 | ²⁸ / ₂₈ |
| Noviembre/2021 | 517 | Dec | Por | # | 11.204 | ⁵⁰ / ₅₀ |
| Diciembre/2021 | 584 | Dec | Por | # | 18.170 | ⁵⁰ / ₅₀ |

$150 \frac{95}{95}$ Medidas $= 6 \div 5.705 \frac{67}{67}$ Dec. Por # $117.655 \frac{81}{81} \div 6 = 19.609 \frac{30}{30}$

$92 \frac{41}{41}$ $5.003 \frac{24}{24} \div 12 = 10.708 \frac{91}{91} \div 12 = 18.231 \frac{89}{89}$ $101.126 \frac{82}{82} \div 6 = 16.854 \frac{47}{47}$

2022

- 2.022 -

| | | | | | |
|-----------------|--------------------|------|--------|----------|----------------------|
| Enero/2022 | 1236 | Doc. | Por. # | 23.972, | 74 |
| Febr./2022 | 321 ²⁵ | Doc. | Por. # | 8.422, | 05 |
| Marzo/2022 | 792 ⁴⁴ | Doc. | Por. # | 17.894, | 53 |
| Abril/2022 | 1191 ⁶⁶ | Doc. | Por. # | 24.618, | 76 |
| MAYO/2022 | 830 ⁵² | Doc. | Por. # | 18.353 | 67 |
| JUNIO/2022 | 936 ⁵⁶ | Doc. | Por. # | 18.382 | 22 |
| | 5324 ⁴⁷ | | | 106.644, | 51 |
| | | | | 6 = | 17.774 ⁵² |
| JULIO/2022 | 853 ⁵¹ | Doc. | Por. # | 21.568, | 44 |
| AGOSTO/2022 | 2042 ⁰² | Doc. | Por. # | 38.163 | 36 |
| SEPTIEMBRE 2022 | 699 ⁵⁶ | Doc. | Por. # | 18.416 | 27 |
| OCTUBRE 2022 | 734 ⁻ | Doc. | Por. # | 16.352, | 02 |